UNIVERSITÉ DE LORRAINE

AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4
Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10
http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php
http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm

Université de Lorraine – ISAM IAE Nancy

Laboratoire CEREFIGE – ED n°79

École doctorale SJPEG – EA n°3942

L'influence de la distribution du pouvoir et du contrôle sur les choix stratégiques de l'organisation :

une analyse comparative au sein de deux organisations patronales françaises

THESE

présentée et soutenue publiquement le 11 décembre 2019 par

Laurence SESSA

en vue de l'obtention du titre de

DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

DIRECTEUR DE RECHERCHE :

M. Patrice Laroche, Professeur des Universités, IAE Nancy, Université de Lorraine

JURY

RAPPORTEURS :

Mme Géraldine Schmidt, Professeure des Universités, IAE Paris, Université de Paris

M. Samuel Mercier, Professeur des Universités, IAE Dijon, Université de Bourgogne

SUFFRAGANTS :

Mme Anne Stévenot, Professeure des Universités, IAE Nancy, Université de Lorraine

M. Yves Moulin, Professeur des Universités, IAE Nancy, Université de Lorraine

*

L'Université de Lorraine n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteure.

*

SOMMAIRE

Remerciements 7
Résumé de la thèse 9
Introduction générale 13
Objet de la recherche 17
Méthodologie 18
Organisation de la recherche 19
PREMIÈRE PARTIE 21
Chapitre 1 23
1. Les organisations patronales françaises : des organisations pas comme les autres 24
Conclusion chapitre 1 55
Chapitre 2 57
1. L'approche théorique de la dépendance aux ressources 57
Conclusion chapitre 2 80
Chapitre 3 81
1. La perspective de la dépendance aux ressources pour maîtriser l'interdépendance : de l'environnement à la stratégie organisationnelle 81
Conclusion chapitre 3 97
Conclusion de la première partie 98
DEUXIÈME PARTIE 101
Chapitre 4 103
1. Les fondements épistémologiques de la recherche 105
2. Pluralité des paradigmes épistémologiques de recherche en sciences de gestion 108
3. La construction de l'objet de recherche 113
4. Le mode de raisonnement 116
Conclusion chapitre 4 119
Chapitre 5 121
1. Enjeux de la recherche qualitative 122
2. Méthode de collecte des données qualitatives 126
Conclusion chapitre 5 154
Conclusion deuxième partie 155
TROISIÈME PARTIE 157
Chapitre 6 159
1. L'évolution progressive de l'environnement patronal et les difficultés rencontrées par la FSPF… 160
2. Le pouvoir au sein de l'organisation patronale des pharmaciens d'officine 173

3. La stratégie et son déploiement pour contrôler l'interdépendance et assurer la survie de l'organisation 183
Conclusion chapitre 6 199
Chapitre 7 201
1. L'influence de l'environnement sur l'activité patronale 202
2. Le pouvoir au sein de l'organisation 217
3. La stratégie et son déploiement pour contrôler l'interdépendance 237
Conclusion chapitre 7 255
Chapitre 8 257
1. La mobilisation des membres en réponse aux contingences environnementales : l'influence de l'environnement sur la distribution du pouvoir et du contrôle au sein de l'organisation patronale 257
2. L'influence de la distribution du pouvoir et du contrôle sur les choix stratégiques 270
3. L'influence des moyens d'action et des motivations personnelles des membres et du dirigeant exécutif sur les choix stratégiques et opérationnels 273
4. La capacité des organisations patronales à maîtriser les contraintes de l'environnement conditionnée par le type de stratégies employées 280
Conclusion générale 293
1. Les contributions de notre recherche 293
2. Les limites de notre recherche 296
3. Les perspectives de recherche envisagées 298
Bibliographie 301
Table des illustrations 315
Table des matières 317
Résumé de la thèse 323

REMERCIEMENTS

Parce que « tout seul on va plus vite mais qu'à plusieurs on va plus loin », je me dois d'adresser ici mes remerciements à toutes les personnes qui m'ont fait l'honneur et le plaisir d'être présentes pendant tout ou partie de ce travail de recherche doctoral.

Dans un premier temps, mes remerciements s'adressent au Professeur Patrice Laroche qui a accepté de diriger ce travail de recherche. Après ces quelques années passées ensemble, je mesure la chance qui m'a été donnée de pouvoir apprendre de son expérience dans le milieu académique. Ses conseils, son soutien et ses remarques précises et avisées ont permis l'aboutissement de ce travail. Je lui suis particulièrement reconnaissante d'avoir su s'adapter à ma personnalité et d'avoir su me canaliser lorsque cela était nécessaire.

Dans un deuxième temps, ma gratitude s'adresse aux membres du jury. Tout d'abord au Professeure Géraldine Schmidt et au Professeur Samuel Mercier pour avoir accepté d'intervenir en tant que rapporteurs de cette thèse. Je reçois votre approbation avec une certaine émotion et suis reconnaissante pour vos remarques qui me permettront d'avancer.

Ensuite, je remercie le Professeur Anne Stévenot et le Professeur Yves Moulin d'avoir accepté de prendre part à ce jury mais également pour leur écoute, leur soutien, ainsi que pour les nombreux conseils qu'ils m'ont donnés pendant plusieurs années.

Je souhaite évidemment remercier tous les membres du laboratoire CEREFIGE pour leur gentillesse, en particulier Laurence Contois pour son soutien et son accompagnement. Je ne peux manquer de souligner le personnel de l'école doctorale SJPEG et en particulier Sandrine Cecchi, la meilleure. Mais aussi les collègues du laboratoire CREGO et l'équipe administrative de l'IAE de Dijon qui m'ont accueillie à bras ouverts et m'offrent au quotidien, depuis trois ans déjà, des conditions de travail fantastiques. Je sais mesurer la valeur d'un climat professionnel serein et convivial et me réjouis de pouvoir poursuivre la mission qui m'est confiée auprès de vous pour cette quatrième année.

J'adresse bien évidemment d'immenses remerciements aux organisations patronales qui m'ont permis de mener ce travail et m'ont donné accès à un matériau riche. Sans votre accord, rien de tout cela n'aurait été possible. J'adresse en particulier mes chaleureux remerciements au Président Gaertner, à Philippe Besset Président actuel, à Philippe Jeanmaire, Philippe Denry et Pierre Fernandez sans qui rien de tout cela n'aurait été possible. Bien évidemment à tous les autres membres du Bureau national et des Bureaux départementaux, je ne peux tous vous nommer mais je n'oublierai jamais l'accueil que vous m'avez réservé, votre gentillesse, votre

courage et votre professionnalisme. Je mesure la chance qui m'a été donnée de pouvoir faire partie des vôtres pendant toute la phase empirique de ce travail, d'avoir pu échanger pendant de longues heures et de m'avoir permis d'aller au-delà de mes connaissances du monde patronal. Je souhaite sincèrement avoir l'opportunité de vous rendre ce que vous m'avez offert.

Ma plus sincère gratitude va à mes amis. Alex mon soutien au quotidien, mon binôme, tant ton humour aura été « rafraichissant », sans toi tout aurait été tellement plus difficile. Carole, Lionel, le chemin a été long, semé d'embûches, mais je suis toujours là et rien ne m'arrête, j'espère que vous êtes fiers de moi, je vous dois tant, j'espère être digne de l'amitié et du soutien que vous m'avez toujours accordés. Julie F. mon amie, pour ta patience, les heures passées à me relire et tes conseils précieux. Pour ton amitié sincère, nos débats fertiles et tous ceux qu'il nous reste à partager. Docteure Guèye, merci pour nos fous-rires et ceux à venir, nous continuerons d'avancer ensemble j'en suis certaine. Virginie pour ton amitié fidèle, ta présence et ton soutien indéfectible depuis tant d'années. Julie D., ta présence est importante, merci pour tout ce que nous partageons. Lina, Dany, pour votre soutien. François et Julie V. pour vos encouragements sincères et tout ce qui nous unit. Fanny C. pour ton soutien tout au long de ce chemin et tes relectures attentives. Fanny T., tu as toujours cru en moi, à présent c'est à mon tour de t'accompagner dans ton ascension. Pierre mon ami, merci pour nos moments, nos discussions, tes encouragements durant toutes ces années. Enfin, et non des moindres, Joseph et Gilles je ne lâche rien et me demande encore ce que je vais pouvoir entreprendre durant les années à venir. Merci d'avoir cru en moi, merci pour nos fous rires et votre soutien depuis tant d'années.

Pour terminer, à mon mari, à qui je dois tout. Si la thèse est un exercice en théorie individuel, en réalité il n'en est rien. Cette thèse est la nôtre. Ce marathon nous l'avons fait ensemble, main dans la main. L'expérience doctorale et les épreuves surmontées n'ont fait que renforcer ce qui nous unit déjà et m'ont davantage fait comprendre le sens de la vie, de l'amour et du partage. Cette thèse, je te la dois et te rendrai au centuple tout ce que tu as supporté pour que nous en soyons là aujourd'hui.

RÉSUMÉ DE LA THÈSE

L'influence de la distribution du pouvoir et du contrôle sur les choix stratégiques de l'organisation : une analyse comparative au sein de deux organisations patronales françaises

Résumé :

En réponse aux pressions du contexte qui pèsent sur les organisations patronales et se renforcent ces dernières années, celles-ci réagissent en déployant diverses stratégies pour tenter de les maîtriser. En effet, de nature politiques, législatives ou encore financières, les menaces amènent les organisations patronales à faire des choix stratégiques pour maîtriser leur situation d'interdépendance dans un contexte de changement qui les contraint. Cette thèse aborde l'influence de la distribution et la localisation du pouvoir sur les choix stratégiques de deux organisations patronales françaises confrontées aux mêmes types de menaces. Elle interroge, en particulier et premièrement, l'influence de l'environnement et des changements du contexte sur la distribution du pouvoir et du contrôle. Deuxièmement, l'influence de la distribution du pouvoir et du contrôle sur les choix stratégiques. Troisièmement, l'influence des moyens d'actions et des motivations personnelles des membres et du dirigeant exécutif sur les choix stratégiques. Enfin, elle propose d'analyser la capacité des organisations patronales à maîtriser les contraintes de l'environnement conditionnée par le type de stratégie employée.

Pour cela, les méthodes qualitatives ont été privilégiées et aboutissent à la rédaction de deux monographies réalisées à partir d'entretiens semi-dirigés, de séances d'observation et d'une analyse documentaire. Dans un cadre épistémo-méthodologique abductif, les nombreuses itérations entre terrain et théorie permettent d'aboutir à la caractérisation du contexte de changement auquel sont confrontées les organisations patronales, à la compréhension des stratégies particulières à chacun des cas déployés dans une situation de dépendance aux ressources et à la compréhension de l'influence de chacun des acteurs détenant une part du pouvoir au sein de l'organisation.

En effet, cette méthodologie permet d'éclairer le fonctionnement des organisations patronales françaises et d'en saisir les enjeux. Au travers de la description du contexte au sein duquel elles interagissent, nous mettons en avant les contraintes auxquelles elles sont confrontées. La théorie de la dépendance aux ressources nous permet ainsi de comprendre en quoi leur situation de dépendance aux ressources les conduit à adopter des stratégies particulières. En outre, elle nous permet de comprendre en quoi la distribution du pouvoir et du contrôle au sein de l'organisation influence fortement les choix stratégiques.

Mots-clés : stratégies ; interdépendance ; théorie de la dépendance aux ressources ; distribution du pouvoir ; influence ; contrôle organisationnel ; organisations patronales ; syndicats ; analyse comparative ; monographie

RÉSUMÉ DE LA THÈSE

The influence of the distribution of power and control on the strategic choices of the organization : a comparative analysis within two French employers' organizations

Summary :

In response to the contextual pressures on employers' organizations, which have grown stronger in recent years, they respond by deploying various strategies to try to control them. In fact, of a political, legislative or even financial nature, the threats lead the employers' organizations to make strategic choices to control their situation of interdependence in a context of change that constrains them. This thesis addresses the influence of the distribution and location of power on the strategic choices of two French employers' organizations facing the same types of threats. It questions, in particular and first, the influence of the environment and changes of context on the distribution of power and control. Second, the influence of the distribution of power and control over strategic choices. Thirdly, the influence of the means of action and the personal motivations of the members and the executive director on the strategic choices. Finally, it proposes to analyze the capacity of employers' organizations to control the constraints of the environment conditioned by the type of strategies employed.

For this, qualitative methods were favored and led to the writing of two monographs based on semi-structured interviews, observation sessions and a literature review. In an abductive epistemo-methodological framework, the many iterations between field and theory make it possible to characterize the context of change faced by employers' organizations, to understand the strategies specific to each of the cases deployed in a situation of dependencies resources and understanding of the influence of each of the actors relaxing some of the power within the organization.

Indeed, this methodology makes it possible to enlighten the functioning of the French employers organizations and of stakes. Through the description of the context in which they interact, we highlight the constraints they face. The theory of resource dependence allows us to understand how their dependency on resources leads them to adopt particular strategies. In addition, it allows us to understand how the distribution of power and control within the organization strongly influences strategic choices.

Keywords : strategies; interdependence; resource dependency theory; power distribution; affecting ; organizational control; employers' organizations; unions; comparative analysis ; case study

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Jean-Denis Combrexelle, alors Président de la section sociale du Conseil d'État, livrait en septembre 2015, son rapport sur la négociation collective, le travail et l'emploi au Premier ministre Manuel Valls. L'effervescence autour de la thématique des normes au travail fait alors partie des nombreuses autres contributions à ce sujet. Leur diversité témoigne de l'impatience du débat national dont ce rapport en constitue le socle.

Alors qu'il aurait pu se concentrer sur les mesures pratiques de gestion de relations sociales, son objectif tient plus à la méthode de régulation des relations d'emploi, à l'articulation entre législatif et conventionnel, au degré de subsidiarité souhaitable dans l'application de la norme, à la hiérarchie des niveaux de négociation et au rôle des acteurs sociaux.

Ainsi, ce rapport au Premier ministre résulte de deux principaux constats. Premièrement, la réalité d'un décalage entre les attentes liées à la négociation collective et les résultats qui en découlent. En effet, depuis les années 1980, et encore davantage depuis les années 2000, les pouvoirs publics ont largement investi dans son développement. Pourtant, les domaines régalien et conventionnel peinent à s'entrecroiser et ne permettent pas d'aboutir à des résultats à la hauteur des attentes des différentes parties prenantes.

Deuxièmement, le paysage social français vieillit. Les syndicats ont moins la côte, les directions d'entreprise ne semblent plus autant engagées au sien des organisations patronales qu'auparavant et les branches semblent moins actives que par le passé. La négociation sociale ne bénéficie plus d'une image positive dans l'esprit du citoyen. Il est alors temps de rénover le système en profondeur pour redevenir légitime et sauver l'avenir du dialogue social.

Au moins, un consensus réunis tous les acteurs : le dialogue social doit se développer et en particulier l'accord collectif qui résulte de l'entente entre les partenaires sociaux représentatifs. Il constitue le point d'ancrage de l'efficience économique et du progrès social. Pourtant, sa forme et son fonctionnement prennent encore des détours complexes, se parent d'une lourdeur incommensurable et semblent peu flexibles et compréhensibles. Ne serait-il pas à l'image de ceux qui l'emploie ?

Si ces partenaires sociaux évoluent au sein d'environnement en forte évolution, ils ne semblent pas adopter des modes de fonctionnement suffisamment flexibles et adaptés au monde qui les entoure. Ainsi, la négociation collective est subie, elle constitue une contrainte et une spécificité du modèle français empêchant les entreprises de s'adapter aux exigences de notre

économie actuelle. Quelle utilité et quelle place alors pour les partenaires sociaux, et en particulier les organisations patronales ?

Notre travail porte effectivement plus particulièrement sur les organisations patronales puisqu'elles constituent un acteur majeur du développement économique et social et portent par ailleurs une lourde responsabilité en matière de négociation sociale dans le cadre des accords collectifs de branches.

Leurs caractéristiques en font des organisations singulières que la littérature en gestion a peu approfondi. En effet, nous en savons peu sur les organisations patronales et de leur fonctionnement. Elles ont en ça de particulier que le mode de financement découle en partie du statut d'organisation représentative octroyé par les pouvoirs publics. Ainsi, leurs actions se doivent de répondre aux attentes et aux besoins de leurs membres, bien loin des attentes et des besoins exprimés par l'État. Si d'autres organisations comme les entreprises privées ou publiques, les associations ou les ONG disposent également de ressources mixtes, elles ne sont pas contraintes d'acquérir un statut particulier lié à la représentation d'une communauté pour obtenir leurs ressources.

Par ailleurs, leur mode de financement présente également la particularité de les soumettre aux aléas conjoncturels et les engagent parfois dans une quête de ressources pour survivre aux menaces de l'environnement. Intégrées dans des systèmes ouverts (Thompson, 1967) où elles trouvent leurs ressources financières, humaines, matérielles et leur légitimité, ces organisations sont amenées à interagir avec d'autres composantes de leur environnement pour les obtenir.

Deuxièmement, leur composition n'est pas un ensemble d'individus mais un ensemble de représentants d'entreprises privées réunis dans le but d'attendre un objectif collectif. Il s'agit donc bien de poursuivre l'intérêt des entreprises qui composent l'organisation patronale en faisait fi des préoccupations individuelles de ceux qui les représentent.

Troisièmement, leur histoire nous fait comprendre qu'elles sont des organisations particulières. Elles sont initialement nées d'une intention patronale de se réunir mais leur survie et leur développement progressif découle de la seule volonté de l'État qui au fur et à mesure du contexte historique à laisser sa place à l'action collective patronale (Offerlé, 2009, Rabier, 2007).

Aussi, nous soulignons l'originalité de ces organisations par les missions qui les animent. Entre lobbying, conseils, production de service et fédération de ses membres, l'organisation patronale est à la frontière entre association, organisation politique et entreprise. Son activité parfois ambiguë les engage dans des chemins à la limite de ce que leur permet la loi et les aléas

conjoncturels. Ces aléas remettent en cause leur fonctionnement et nous laisse penser qu'elles pourraient traverser une période de transformation sans précédent.

Pourtant, la plupart des travaux concernant les organisations patronales entrepris à ce jour s'intéressent presque exclusivement au rôle de la représentation sociale et de la négociation au sein des organisations patronales (Barry et Wilkinson, 2011 ; Behrens et Traxler, 2004 ; Traxler 2010). Ces travaux omettent cependant les évolutions du contexte économique qui menacent leur pérennité.

Ces menaces sont à la fois politiques avec par exemple la pression du Medef et de la CGPME sur la réforme de l'apprentissage, législatives avec la reforme sur la représentativité et financières, notamment en ce qui concerne la perte des financement publics (Humair, Guex, Mach et Eichenberger, 2012 ; Sheldon, Nacamulli, Paoletti, et Morgan, 2016 ; You, 2016 ; Gooberman, Hauptmeier, et Heery, 2017).

Par ailleurs, comme nous l'avons souligné, la progressive désaffection des membres pour les organisations représentatives mènent les organisations patronales vers un avenir incertain. En effet, si les ressources publiques tendent à s'amoindrir, voire à disparaitre, et qu'elles s'accompagnent d'un faible engagement des patrons, leur activité peinera à se poursuivre faute de ressources suffisantes. Ces nombreuses difficultés sembleraient alors conduire les organisations patronales à adopter de nouvelles stratégies pour assurer leur pérennité et leur développement (Carley, 2010).

Pour Porter (1996, p. 12), la stratégie est *« une façon de rivaliser qui fournit une valeur unique dans un ensemble particulier de moyens ou pour un ensemble particulier de clients. »*[1]. Une définition plus précise apportée par Hofer et Schendel (1980, p. 12) met en avant les relations entre l'environnement interne et externe de l'organisation, la notion de ressources, d'opportunités et de risques crées par l'environnement. La stratégie est alors : *« l'adéquation entre une organisation et ses ressources internes et les opportunités et risques créés par son environnement externe »*. En ce sens, les organisations patronales semblent réagir en adoptant des formes d'organisation qui permettent de nouvelles possibilités et un répertoire d'actions élargi (Brandl, 2013).

Pourtant, la plupart des travaux consacrés à l'activité et à la structure des organisations patronales considèrent ces organisations à l'abri du déclin, en postulant que les piliers institutionnels, tels que l'action au sein du paritarisme, la représentation et l'information,

[1] Notre traduction

seraient suffisamment solides pour fournir des objectifs, des rôles, des membres et des revenus adéquats.

D'une part, ces travaux occultent alors la relation entre organisation et environnement, notamment la façon dont les organisations réagissent aux influences contextuelles, et le fait que les turbulences qui résultent de ces influences pourraient remettre en cause leur développement, voire leur pérennité.

D'autre part, ils occultent les nombreuses interconnexions entre les différentes parties prenantes du domaine patronal et l'interdépendance qui lie les organisations patronales à leurs financeurs, c'est-à-dire l'État et leurs membres. Encore plus, ils ne font pas référence au pouvoir, et en particulier à la façon dont le pouvoir et le contrôle organisationnels sont distribués au sein de ces organisations.

Pfeffer et Salancik (2003) envisagent largement la notion de pouvoir au sein des organisations, en l'occurrence au sein des entreprises. Selon le modèle présenté par les auteurs, les conditions de l'environnement conduiraient les dirigeants à orienter la distribution du pouvoir et du contrôle. Ainsi, les choix stratégiques découleraient des dynamiques de pouvoir qui en résultent.

Le pouvoir peut ainsi selon Pfeffer (1977) découler de la capacité de persuasion, des ressources ou encore de l'expertise. Pour Dahl (1957, p. 201) le concept du pouvoir renvoie à « *une relation entre acteurs sociaux dans laquelle un acteur social, A, peut amener un autre acteur social B, à faire quelque chose qu'il n'aurait probablement pas fait.* » Emerson (1962, p. 32) envisage le concept comme le fait que « *le pouvoir de l'acteur A sur l'acteur B est la somme de résistance de la part de B qui peut potentiellement être surmontée par A.* » Le pouvoir ne caractérise donc pas une personne mais bien une relation entre deux acteurs sociaux au sein de laquelle l'un des deux use d'influence pour orienter les actions de l'autre.

D'autre part, les travaux entrepris ne mettent pas suffisamment en lumière les particularités propres aux organisations patronales qui conditionnent leur position délicate au regard des changements politiques, législatifs et économiques. Ainsi, les conditions institutionnelles, sociales et économiques ont changé pour ces associations (Brandl, 2013). La plupart des organisations d'employeurs dans les États membres de l'Union européenne ont subi des changements majeurs au cours des dernières décennies et nécessitent d'envisager leur renouveau en matière de services proposés mais aussi en matière d'organisation interne (Barry et Wilkinson, 2011).

Nous proposons alors dans cette thèse de nous appuyer sur la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 1978, 2003) afin d'analyser la façon dont les organisations

patronales tiennent compte des caractéristiques de leur environnement et tentent de l'influencer en maîtrisant les menaces économiques, politiques, législatives remettant en cause leur capacité à acquérir et maintenir les ressources dont elles ont besoin.

Nous tentons alors d'apporter des explications concernant l'orientation de leur stratégie selon une dimension déterministe ou volontariste (Astley et Van de Ven, 1983). Nous proposons également une explication à la manière dont les organisations patronales tentent de maîtriser leur situation de dépendance au travers de l'évolution de leur stratégie et de la mobilisation des ressources dont elles disposent. La mobilisation de ces ressources peut alors faire l'objet d'une remise en question des dynamiques de pouvoir pouvant mettre en péril le fonctionnement de l'organisation et la localisation du pouvoir (Pfeffer, 1972 ; Salancik et Pfeffer, 1977 ; Fiol, O'Connor et Aguinis, 2001).

Ce travail de recherche doctoral a ainsi pour ambition d'enrichir la compréhension de phénomènes organisationnels, notamment en ce qui concerne la stratégie et les relations de pouvoir et de contrôle au sein des organisations patronales. Il permet d'enrichir les connaissances sur la distribution du pouvoir et du contrôle au sein de ces organisations et sur la capacité des acteurs à maîtriser les contraintes du contexte au travers de leurs choix stratégiques.

OBJET DE LA RECHERCHE

L'objet de la recherche porte sur des phénomènes organisationnels dont la compréhension est utile autant pour la communauté scientifique que pour le monde de l'entreprise. Ainsi, la problématique que nous avons construite au fil de notre réflexion et qui anime cette recherche est formulée de la façon suivante :

En quoi l'influence du contexte, et en particulier la distribution et la localisation du pouvoir, produit des effets sur les choix stratégiques des organisations patronales françaises ?

Aussi, nous proposons d'analyser la façon dont le contexte et en particulier la distribution du pouvoir et du contrôle au sein de l'organisation influence la stratégie de l'organisation patronale et la façon dont celle-ci sera en mesure de maîtriser sa situation de dépendance au sein d'un environnement ouvert.

Il est alors question d'étudier les choix stratégiques de l'organisation confrontée à un contexte où les évolutions politiques, sociales et économiques créent une incertitude sur ses

ressources. Pour ce faire, nous proposons une analyse comparative de deux cas d'organisations patronales, la Fédération des pharmaciens d'officine de France et Syntec numérique. Ces deux organisations évoluent au sein de secteurs d'activités différents et présentent quelques spécificités sectorielles mais sont pourtant confrontées aux mêmes menaces.

MÉTHODOLOGIE

Afin de conduire ce travail de recherche, nous nous sommes appuyés sur une méthodologie de nature qualitative ancrée dans une posture épistémologique constructiviste. Le mode de raisonnement adopté dans ce travail permet de justifier l'emploi du cas comme stratégie de recherche.

Celle-ci nous semble adaptée au regard de la nature de notre problématique. La rédaction de deux monographies constitue selon nous une façon essentielle d'analyses les premiers résultats de notre projet de recherche et fournissent le matériau de notre analyse. Il s'agit de deux cas d'organisations patronales françaises dont nous détaillons les spécificités, les dynamiques de pouvoir et les choix stratégiques adoptés.

La méthode de collecte se fonde premièrement sur l'emploi des entretiens individuels auprès des administrateurs, des dirigeants exécutifs, des partenaires et des salariés et anciens salariés de ces organisations patronales. Le discours des acteurs nous permet d'appréhender l'environnement dans lequel évolue chaque organisation et permet de mettre en exergue la façon dont ils le perçoivent.

Dans un second temps, nous avons souhaité employer la technique de l'observation pour faire partie intégrante de l'organisation et en saisir toutes les subtilités que nous ne pouvions capturer au travers des discours, des documents ou autres supports formels.

Enfin, l'analyse de documents d'archives vient conforter notre compréhension de l'évolution des évènements, nous permettant alors de faire le parallèle entre plusieurs périodes dans le temps et renforce encore notre compréhension des phénomènes organisationnels par la richesse des supports analysés.

Enfin, notre méthode d'analyse des données s'appuie sur le codage multithématique par approches déductive puis inductive.

ORGANISATION DE LA RECHERCHE

Ce travail doctoral s'articule en trois parties et huit chapitres. Chacun d'eux vise à répondre à un objectif spécifique et permet d'approfondir les différents aspects de cette recherche. Le plan proposé assure une certaine logique sans toutefois refléter la chronologie de notre réflexion.

La première partie de la thèse comporte trois chapitres. Elle présente le cadre théorique au sein duquel nous inscrivons notre travail de recherche. Le premier chapitre s'attache à définir ce que sont les organisations patronales. En effet, il nous semblait important d'expliquer les particularités de ces organisations singulières. Le fait de revenir sur leur genèse nous permet de saisir les particularités qui les caractérisent et expliquent en partie leur mode de fonctionnement et leur composition. Enfin, ce premier chapitre aborde les enjeux qui animent l'activité des organisations patronales et la volonté des patrons de poursuivre leurs actions de façon collectives. Cette partie explique l'importance des ressources financières, elle aborde la notion de légitimité et de représentativité. Elle souligne également la nécessité de satisfaire les membres et la maîtrise de l'interdépendance organisationnelle.

Les deux chapitres suivants proposent une revue de littérature théorique et empirique concernant l'évolution des organisations patronales et la compréhension des stratégies mobilisées au sein d'un environnement ouvert, fait de nombreux acteurs interdépendants et d'une situation de dépendance aux ressources. Ils envisagent les organisations patronales sous l'angle de la théorie de la dépendance aux ressources, mêlant ainsi les concepts de dépendance aux ressources, d'interdépendance organisationnelle et de distribution du pouvoir. Le troisième chapitre apporte plus particulièrement des précisions sur l'élaboration des propositions de recherche, au regard notamment des spécificités des organisations patronales.

La deuxième partie est composée de deux chapitres distincts. Ainsi, le quatrième chapitre justifie dans un premier temps la posture épistémologique au sein de laquelle nous inscrivons notre projet doctoral. Le cinquième chapitre présente pour sa part l'approche méthodologique qualitative de notre recherche. Le choix d'appliquer une méthodologie qualitative, réalisée à partir de deux études de cas au sein de deux organisations patronales françaises, apparaît justifié au regard de la mobilisation d'un objet de recherche portant sur des processus et des choix faits par les acteurs.

La troisième et dernière partie, organisée en trois chapitres, expose les résultats de notre recherche doctorale et leur analyse. Les sixième et septième chapitres présentent le cas des deux

organisations patronales. Ces monographies servent de base à notre travail d'analyse longitudinale puis transversale à la lumière de la théorie de la dépendance aux ressources. Le huitième chapitre de cette dernière partie expose l'analyse comparative menée sur la base des deux études de cas réalisées.

Enfin, notre thèse s'achève sur une discussion conclusive qui reprend les intérêts, limites et perspectives de recherche de ce travail doctoral.

PREMIÈRE PARTIE

ENVIRONNEMENT, POUVOIR ET STRATÉGIE DES ORGANISATIONS PATRONALES : UNE APPROCHE PAR LA THÉORIE DE LA DÉPENDANCE AUX RESSOURCES

La première partie de notre thèse a pour objectif de préciser le cadre de ce travail de recherche doctoral. Celle-ci se compose de trois chapitres qui s'articulent autour de l'approfondissement de notre question de départ. Si, initialement, nous souhaitions lever le voile sur « la façon dont s'élaborent les choix stratégiques des organisations patronales », progressivement notre façon d'envisager le domaine patronal nous a conduits à affiner notre vision de cet environnement particulier et des problèmes qu'elles confrontent.

Ainsi, au fur et à mesure de nos avancées, nos questions se sont faites de plus en plus précises et pertinentes, pour enfin aboutir à la problématique que nous traitons dans le cadre de ce travail de recherche. Aussi, nous cherchons à comprendre « en quoi l'influence du contexte, et en particulier la distribution et la localisation du pouvoir au sein des organisations patronales françaises produisent des effets sur leurs choix stratégiques ».

Pour cela, ce premier chapitre nous permet d'identifier clairement qui elles sont et la manière dont elles se structurent. L'étendue de nos recherches présente les apports de la littérature centrée sur l'identité des organisations patronales. Il nous est alors possible dans un premier temps de cerner clairement leurs particularités, puis dans un second temps de délimiter les enjeux qu'elles poursuivent. Ces deux sous-parties nous permettent d'aboutir à l'identification d'un « *gap* » concernant la façon dont elles réagissent aux influences de l'environnement.

Ce manque de travaux de recherche nous conduit au deuxième chapitre de cette première partie de notre thèse qui traite des comportements stratégiques, en particulier des organisations patronales françaises. En effet, il nous permet d'approfondir à l'aide de la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 2003), les différents types de stratégies envisagées par les organisations patronales pour se défaire des contraintes de l'environnement et contrôler leur situation d'interdépendance.

Ainsi, nous aborderons successivement l'altération de l'interdépendance, la négociation de l'environnement pour finir par envisager la contribution des organisations à la création d'un environnement nouveau. La présentation de ces différents types de stratégie nous permet d'étayer leur déploiement au travers de tactiques stratégiques particulières.

Ainsi, notre travail de recherche se donne pour objectif d'éclairer le processus au travers duquel les organisations patronales tentent de se soustraire à un environnement contraignant et concurrentiel où les ressources ont tendance à s'amoindrir. Nous précisons donc au sein du troisième et dernier chapitre de cette partie la façon dont notre réflexion a abouti à une problématique digne d'intérêt pour la communauté scientifique et managériale.

Cette première partie se propose donc d'établir le cadre dans lequel nous menons nos investigations et notre analyse, avant d'apporter des enrichissements théoriques et des solutions pratiques.

Chapitre 1

Les organisations patronales : fonctions, particularités et enjeux au crible de la théorie de la dépendance aux ressources

S'intéresser aux organisations patronales signifie d'abord identifier qui elles sont, la façon dont elles sont constituées et institutionnalisées, ainsi que leurs frontières. Les travaux de recherche français en sociologie nous apportent des clés de compréhension quant à la formation des groupes sociaux (Boltanski, 1982 ; Desrosières et Thévenot, 1988, Offerlé, 1998) que les études historiques et la sociologie politique complètent pour comprendre la formation et les fonctions des organisations patronales françaises représentant les patrons (Offerlé, 2009).

Ainsi, la formation des organisations patronales en France résulterait du travail de délimitation législatif, de la mobilisation de chefs d'entreprises, de l'activité de représentation des groupes sociaux, tels que les patrons, les salariés ou encore les catégorisations faites par la presse économique, les publicitaires ou les publicistes (Offerlé, 2009 ; Rabier, 2007). Offerlé (2012, p. 83) définit le terme patrons comme « *l'ensemble des acteurs, qui, quels que soient leur statut et leur dénomination, dirigent une ou plusieurs entreprises.* » Ce sont ces mêmes patrons qui, en adhérant aux organisations patronales, en constituent le corps. Il s'agit alors d'un corps social mobilisé par ses porte-paroles individuels et collectifs : « *les groupes d'intérêts patronaux.* »

Nous souhaitons dans cette première partie présenter les organisations patronales et les particularités qui les caractérisent par rapport à d'autres organisations et en particulier les entreprises commerciales. Les organisations patronales recourent à diverses stratégies pour assurer leur développement ou encore leur survie, notamment au sein de contextes parfois difficiles.

Aussi, nous présenterons successivement ces particularités au travers de la diversité de leurs membres et leur implication dans l'activité organisationnelle. Nous aborderons les différentes fonctions de l'organisation patronale française et les diverses formes de représentation existantes. La particularité de leurs ressources et des modes de financement sera alors envisagée afin de nous saisir des difficultés qu'elles rencontrent.

Puis, nous aborderons les enjeux qui animent cette catégorie d'organisation. Pour cela nous expliquerons quelles sont les fonctions et les formes de représentation patronale. Nous

évoquerons ensuite la diversité des profils de membres qui constituent ces organisations. Enfin, nous aborderons la question de l'implication patronale et de l'engagement des membres.

1. LES ORGANISATIONS PATRONALES FRANÇAISES : DES ORGANISATIONS PAS COMME LES AUTRES

Malgré le fait qu'elles soient parties prenantes des relations professionnelles, tant au sein du domaine de la négociation collective que dans la gestion des mandats des relations tripartites, les organisations patronales n'ont suscité que relativement peu d'intérêt, et notamment moins que les travaux scientifiques en rapport avec les syndicats de salariés (Rabier, 2007).

Pourtant la multiplicité des mandats de représentation qu'elles occupent au profit des chefs d'entreprise est importante. Il nous semble alors intéressant de comprendre la façon dont elles font face aux menaces de l'environnement, d'une part, mais également de comprendre la façon dont elles évoluent d'autre part.

En effet, outre la multiplicité des fonctions qu'elles assurent, la diversité des formes de représentation semblerait corolaire à la diversité des profils d'entrepreneurs ainsi qu'à une multitude d'intérêts. Ainsi, au travers d'un panorama, certes non exhaustif, nous souhaitons rendre compte de la multitude de façons de représenter les patrons, et des différentes organisations leur permettant de s'exprimer, d'exercer leur pouvoir - ou contre-pouvoir - ou même encore d'influencer leur environnement.

Enfin, nous aborderons la notion d'engagement et la nécessaire implication des membres à l'activité patronale. L'ensemble de ces particularités démontre le fait que ces organisations sont uniques et qu'elles présentent des caractéristiques qu'aucun autre type d'organisation ne cumule. Elles constituent alors pour notre travail une source d'intérêt indéniable dont nous souhaitons révéler les mécanismes de fonctionnement.

1.1 LES PARTICULARITÉS DES ORGANISATIONS PATRONALES FRANÇAISES

1.1.1 Les fonctions de l'organisation patronale française : partage et réalisation de l'intérêt commun d'un groupe

Il nous semble avant tout nécessaire de définir clairement l'étendue du groupe dont nous évoquons ici les caractéristiques et sa composition (Offerlé, 1998, p. 65) pour savoir de qui et de quoi nous faisons l'étude. Humair, Guex, Mach, & Eichenberger (2012, p. 115) proposent de définir les organisations patronales de la façon suivante : *« groupements constitués de dirigeants d'entreprises ayant pour but d'améliorer l'influence et l'efficacité de leurs membres*

sur le plan économique, social, et politique, et qui, dans ce sens, organisent une action collective développée à l'interne ou à l'externe, en direction d'autres acteurs socio-économiques ou du champ étatique. »

S'intéresser pleinement aux organisations patronales nécessite également de comprendre quelles sont leurs fonctions et comment se structurent ces systèmes de représentation d'intérêts du patronat dans un espace géographique défini. En France, ces groupes seraient alors constitués sur la base d'une identité commune renvoyant à un même métier, ou du moins des métiers avec de nombreuses caractéristiques communes et le partage des mêmes intérêts sur le plan politique, économiques, etc. Il s'agit de la branche ou ce que l'on appelle également le périmètre de représentation.

Ces organisations peuvent également être définies comme des « *entités cherchant à représenter les intérêts d'une section spécifique de la société dans l'espace public* » (Saurugger et Grossman, 2006, p. 198) ou comme le soulignent de nombreux auteurs en relations industrielles, ces organisations ont traditionnellement pour rôle de contrebalancer le pouvoir des organisations représentatives des salariés et l'intervention de l'État (Zhu et Nyland, 2017 ; Schmitter et Streek, 1999, Gladstone, 1984).

Leur naissance semble répondre, outre au besoin de l'État tel que nous l'avons abordé auparavant, à la volonté de satisfaire les intérêts communs supposés du patronat. Ces intérêts pourraient être à la fois matériels, moraux, et symboliques (Offerlé, 1998). Ils sont le *leitmotiv* qui conduit la formation et l'activité des groupes.

Pourtant, en revenant à l'histoire de la création des groupes et à la solidarité des métiers du XIXème siècle (Offerlé, 1998), celle-ci ne découle pas seulement de l'usage des mêmes outils, d'un rapport semblable au travail, d'un mode de vie comparable ou encore d'une distinction commune par les autres, mais bien de l'existence d'intérêts communs revendiqués depuis plusieurs siècles par le groupe lui-même.

Comme le souligne Eichenberger, Guex, Humair et Mach (2013) au travers d'une importante étude historiographique, les organisations patronales contribuent autant à la régulation économique qu'elles s'imposent comme vecteur d'influence politique envers la sphère étatique. Humair, Guex, Mach et Eichenberger (2013) démontrent par ailleurs que le rôle fondamental joué au sein de la régulation économique et de l'environnement politique tient au fait de la précocité et du haut degré d'organisation des milieux patronaux mais également d'une faible professionnalisation des acteurs politiques.

La thèse d'Olson (1978) soutient que l'existence d'intérêts communs donnerait plutôt lieu à une inaction collective car les acteurs prenant part au groupe seraient avant tout des agents

rationnels cherchant la maximisation leurs intérêts individuels et qu'ils se déchargeraient sur autrui de la charge liée à l'action collective. Il explique alors que l'action résulterait de la cristallisation de deux groupes distincts au sein de ces organisations : d'une part les petits groupes et d'autre part les grands groupes pour lesquels « *les approches doivent être différenciées* » (Offerlé, 1998, p. 49).

Olson (1978) suggère que la distribution d'incitations personnalisées suivrait une logique de coûts/avantages et prendrait en compte différentes catégories patronales. Les organisations patronales apportent alors aux patrons des rétributions incitant à la solidarité pour les plus petites entreprises. Il peut s'agir de conseils en gestion des ressources humaines, de prestations d'assurance, de services liés à des loisirs, d'assistance juridique, de formation, de prêts à taux réduits, de coopératives d'achat, etc.

Toutefois, l'approche d'Olson (1978) a été critiqué sur plusieurs points, tant sur la méthodologie employée que sur sa pertinence à rendre compte de la généralité de phénomènes d'intérêts communs et son manque d'explication historique. En effet, son modèle d'analyse des comportements rationnels des individus semblerait simpliste dans un environnement fait de multiples contraintes où les acteurs réagissent en fonction d'univers sociaux et conjoncturels non figés et où ils considèrent autant la qualité d'un produit ou d'un service que son utilité.

L'intérêt des patrons pour l'engagement patronal et le temps imparti à la représentation d'un groupe professionnel par un individu peuvent alors être considérés comme une forme de don. Les membres qui constituent l'organisation patronale occupent par tout un éventail de fonctions de représentation et permettent à l'organisation d'assumer une fonction politique au travers de leur prise de position dans l'environnement social, notamment dans le cadre d'un système paritaire institué par l'État.

Ce système de gestion français s'est construit progressivement. L'intervention de l'État, dès la fin du XIXème siècle, « *va marquer l'organisation de la gestion de la protection sociale, notamment en instituant le principe d'obligation* » (Rabier, 2007, p. 81) : une gestion tripartite réunissant l'État, les employeurs et les bénéficiaires se met en place. La période de guerre ne fera que renforcer l'interventionnisme étatique avec la création de comités et commissions de négociation entre patrons et salariés.

En 1937, apparaissent les premiers accords conventionnels sur les régimes de retraite en faveur des cadres et des ingénieurs. Critiqué à de nombreuses reprises par le patronat, l'interventionnisme de l'État au sein de la gestion de la protection sociale aura pour conséquence le désengagement patronal et leur retrait de ces instances paritaires.

Il existe à ce jour plusieurs dizaines de mandats patronaux dans plusieurs centaines

d'organismes : on peut distinguer les mandats électifs et les listes où les membres sont désignés par les organisations patronales. Ces représentants peuvent occuper des fonctions juridictionnelles, des mandats économiques et socio-économiques, des mandats liés à la protection sociale ou à la formation et l'emploi, etc.

Le paritarisme constitue une fonction importante des organisations patronales tant le nombre de mandats occupés est élevé : on retrouve ainsi des représentants patronaux au sein des tribunaux (affaires et Sécurité sociale, contentieux de l'incapacité, Conseil des prud'hommes, de Commerce), des Chambres de commerce et d'industrie (CCI) et des Chambre de métiers et de l'artisanat (CMA), du Conseil économique et social régional (CESR), des organismes de sécurité sociale (recouvrement, famille, maladie, accident du travail, vieillesse, comités techniques), de l'assurance chômage (Pôle emploi et commissions paritaires), des organismes de retraite complémentaires, des organismes de formation initiale et continue (organismes paritaires collecteurs de branches, centres de formation des apprentis, comités départementaux de l'emploi et leurs commissions spécialisées, enseignement supérieur, etc.), comités interprofessionnels ? du logement, agences nationales et régionales pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT-ARACT), etc.

En parallèle de ces activités liées au paritarisme, les organisations patronales sont en charge de défendre les intérêts de leurs membres au travers de leur expertise et leurs stratégies de lobbying (Deng et Kennedy, 2010). Elles tentent de « *faire pression sur les détenteurs de pouvoir bureaucratico-politiques en accédant à la position d'acteur pertinent reconnu* » (Offerlé, 1998, p. 26).

Du fait que le mot « *lobby* » soit encore connoté négativement en France, de nombreuses organisations patronales préfèrent encore se présenter comme une organisation de défense et de promotion des intérêts de leurs membres. L'activité de *lobbying* reste floue « *La définition minimale qu'on pourrait donner [au lobbying] serait de le considérer comme une forme de mobilisation qui emprunte au registre de l'expertise comme mode de légitimation de la cause défendue et des moyens utilisés pour promouvoir la défense de cette cause* » (Offerlé, 2006, p. 331).

Les travaux de Traxler (2008) et Silvia et Schroeder (2007) ont largement souligné le fait qu'en plus de satisfaire les attentes des membres en matière de représentation sociale, les organisations se recentrent progressivement sur leur mission de *lobbying* et de fourniture de services spécialisés via leur expertise dans le domaine professionnel qu'elles représentent.

Cette expertise recouvre la mobilisation de compétences liées à l'économie d'un secteur d'activité (gestion de l'environnement légal, fiscal et douanier des entreprises) et du social

couvrant les rapports avec les syndicats de salariés. Il en va alors de la préparation de rapports, d'amendements, la publication d'études, la production d'indicateurs, ou l'organisation de colloques, de séminaires d'études, etc. (Rabier, 2007, p. 88).

Enfin, la professionnalisation telle que l'évoquent Saurugger et Grossman (2006) se caractérise par le recours à des cabinets spécialisés, des universitaires, des professionnels du droit et de l'économie. Les organisations communiquent alors davantage sur leurs activités en rapport avec leur expertise et leur mission de fourniture de services (Traxler, 2008 ; You, 2016). Sheldon et Thornthwaite (2004, p. 132) ajoutent *« les associations fournissent davantage de services privés pour attirer de nouveaux membres plus susceptibles d'être des petites entreprises. »*

Nous constatons que les fonctions des organisations patronales françaises recouvrent un panel d'activités et des domaines fortement diversifiés. Celles-ci pourraient être en lien avec les différentes formes que peut prendre l'activité patronale à savoir syndicale ou encore associative. Mais ces formes constitueraient surtout l'expression d'une volonté d'affiliation à une structure fédéraliste offrant elle-même des services divers et une assistance à ses membres ou encore la volonté d'une profonde autonomie d'action sous une forme plus indépendante d'activité.

1.1.2 La genèse de l'organisation patronale française

Comme le souligne de nombreux auteurs, les organisations patronales ont peu retenu l'attention des chercheurs (Lee, Sheldon, Li, 2011). Barry et Wilkinson (2011, p. 1) ajoutent *« Historiquement, la coordination des employeurs n'a pas retenu l'attention de la communauté des relations industrielles et il y a relativement peu d'études contemporaines sur les activités des associations d'employeurs. »* Les écrits sociologiques et historiques retracent alors l'apparition et l'évolution des premiers acteurs contemporains qui ont marqué l'apparition des organisations patronales (Daumas, 2012).

En 1824 apparaît alors le premier regroupement patronal de France sous le nom de Comité des filateurs de Lyon qui définit les règles de qualité dans la fabrication des produits et exprime l'envie de s'associer pour les faire respecter. Alors que d'autres rassemblements se font, à Mulhouse, en 1835, le Comité des industriels de l'Est voit le jour. Son but est avant tout protectionniste : maintenir le droit de douane sur les tissus et le coton. Entre 1840 et 1860, de nombreux groupes apparaissent, leur objectif est essentiellement de contrer le traité de commerce franco-anglais imposé par l'État : le Comité des intérêts métallurgiques, l'Union des constructeurs de machine, le Comité des houillères françaises, etc. quelques années plus tard

seulement, en 1864, se crée l'Association pour la défense du travail national, le Comité des Forges, accompagné la même année de la suppression du délit de coalition du Code pénal (loi Ollivier).

La naissance de ces organisations réside plus dans la volonté de se prémunir du démantèlement du « *mur protectionniste* » (Lefranc, 1976, p. 32) que de la volonté de répondre aux luttes des classes ouvrières tel que le veut la croyance populaire. Leur motivation initiale est davantage de s'opposer à la politique douanière de l'État, en plus d'objectiver la structuration de leurs métiers et de leur activité économique. L'histoire du syndicalisme patronal constate alors que ces regroupements de patrons se font d'abord selon les métiers et localement ou par regroupement régional d'industries, essentiellement textile et métallurgique.

Si le mot patron est apparu au 12ème siècle, l'histoire des organisations patronales nous révèle que ces organisations apparaissent pour la première fois dans les textes officiels en 1880 puis en 1884 en instaurant la légalité des « *syndicats professionnels de patrons et d'ouvriers* » sous la loi Waldeck Rousseau (Offerlé, 2009 ; Rabier, 2007, p. 20) mais leur création reste peu développée dans la littérature. L'apparition du cadre légal, instaurant le droit de grève aux ouvriers en 1864, constitue pour les employeurs et l'État un nouvel enjeu : la Confédération générale du travail (CGT), première organisation représentant les salariés est créée en 1895.

En effet, les mesures en faveur des revendications ouvrières se multiplient à partir des années 1890 et l'État va davantage intervenir dans les relations sociales : création d'un Conseil supérieur du travail en 1891, loi sur les accidents du travail en 1898, loi initiant la journée du travail à dix heures là où travaillent les femmes et les enfants en 1900, conditions de salaires imposées aux entreprises concluant des marchés avec l'État entre 1899 et 1901, création du Ministère du Travail en 1906. Les regroupements patronaux se multiplient : en 1901 le Comité des Forges créer l'Union des industries métallurgiques et minières (UIMM) dans le but de devenir un « *groupe de pression politique* » (Brizay, 1975, p. 20) en centrant son action sur la problématique sociale.

En 1917, l'État renforce encore sa posture dirigiste pendant la première guerre mondiale avec une politique économique qui débouchera sur l'institution de l'État Providence. Cet interventionnisme étatique ne fait que renforcer le mouvement ouvrier et renforce par là sa représentativité et son activité (Weber, 1988, p. 58). Le 31 juillet 1919, la Confédération générale de la production française (CGPF) est créée sous l'initiative du ministre des finances : il s'agit d'une organisation patronale initiée sous l'impulsion de l'État regroupant les patrons commerçants et industriels reconnue comme la première « *confédération* » patronale (Brizay, 1975, p. 27). Une fois encore les données retracées par l'histoire (Dézès, 2001) montrent que le

gouvernement a contribué pour une part importante à la structuration du champ de la représentation. Il avait besoin, à ses côtés, d'un acteur patronal reconnu par les pouvoirs publics pour mener les négociations avec les partenaires sociaux.

Ce n'est qu'en 1936 que le mouvement patronal subit un véritable tournant aboutissant à la naissance, puis l'institutionnalisation, de rassemblements organisés. Suite aux mouvements sociaux soutenus par le Front Populaire, les chefs d'entreprise se réunissent véritablement pour faire face à ce profond traumatisme. Mais après les accords de Matignon instaurant l'élection du délégué du personnel et la liberté syndicale dans l'entreprise la CGPF se trouve fragilisée. Elle change alors de rang au profit d'une représentation plus homogène de ses membres : elle porte à présent la nouvelle dénomination de Confédération générale du *patronat* français, suite à la révision de ses statuts (Kolboom, 1984). En parallèle, au sein de la CGPF se crée le *« comité de la petite et moyenne industrie et du petit et moyen commerce »* : il s'agit de l'ancêtre de la Confédération des petites et moyennes entreprises.

La notion de branche d'activité apparaît à la même période (Maggi-Germain, 2012). Le droit fixe alors le cadre qui délimite les branches d'activité permettant la représentation d'un groupe professionnel : il s'agit de définir le *« périmètre »* de représentation. Cette représentation *« de branche »* va permettre d'étendre les accords, nés des négociations collectives à l'ensemble des entreprises associées à une branche professionnelle. La loi du 25 juin 1936 établit qu'il s'agit d'abord de branches industrielles possédant des caractéristiques communes : *« l'existence d'une branche d'activité était admise chaque fois qu'une activité présentait des caractères originaux en raison de la matière première mise en œuvre, de l'organisation technique du travail, des classifications du personnel, de la structure donnée par les intéressés à leurs organisations professionnelles. »* (Arseguel, 1976, p. 382)

Dans un esprit résolument réactif et combatif contre les évolutions politiques, économiques et sociales, le Centre des Jeunes Patrons (CJP) voit le jour en 1938. Sa création manifeste *« la volonté d'un engagement patronal débordant le registre de la gestion courante de l'entreprise, afin de frapper d'obsolescence la lutte des classes »* (Le Bot, 2012). Le centre marque alors la volonté de renouveler les idées d'engagement dans l'action. L'organisation considère que la jeunesse doit constituer un vecteur de modernisation de l'entreprise et de la société. Pourtant, en juin 1940, le régime de guerre laisse une trace indélébile dans l'histoire du syndicalisme : toutes les organisations syndicales patronales et salariales sont interdites. Le régime corporatiste de Vichy instaure les Comités d'Organisation (CO) auxquels l'adhésion est obligatoire avec pour mission d'organiser l'économie industrielle de guerre et l'action patronale. Malgré la prédominance des CO, le gouvernement crée un *« comité d'études des problèmes PME ».* Ce

n'est qu'en octobre 1944 que se constitue la CGPME[2] sous l'impulsion des membres dirigeants du comité d'études qui la précède. Elle sera la seule organisation d'employeurs pendant quelques mois après-guerre.

En décembre 1945 une assemblée se réunit et la CGPF, dissoute par le régime de Vichy, change de nom pour devenir le Conseil National du Patronat Français (CNPF). La CGPME y adhère avec une forte représentation en son sein. Les modifications de l'organisation sont ratifiées le 21 juin 1946 : le CNPF contribue à assurer les échanges avec le gouvernement au nom d'un patronat hétérogène. Cette organisation naît, une nouvelle fois, à la demande de l'État français : Robert Lacoste, alors ministre socialiste, est aidé de Pierre Ricard Président du CO de la fonderie sous Vichy et d'Henri Davezac alors secrétaire du CO de la construction électrique (Rabier, 2007). Ses axes stratégiques concernent l'opposition au dirigisme en empêchant le renforcement du pouvoir économique de l'État.

La période allant de 1946 à 1968 est faite de profonds changements structurels des grands groupes industriels et économiques en France : l'entreprise change profondément ainsi que ses échanges avec les acteurs de l'environnement. En 1948, la CGPME estime ne pas avoir assez d'autonomie au sein du CNPF et souhaite s'en dissocier. Toutefois, les adhérents de la CGPME continuent d'adhérer au CNPF par le biais de leur fédération de branche : les frontières des organisations restent floues.

Le périmètre des branches n'a aucun contour déterminé par la loi. Les différents contentieux sur la légalité des arrêtés pris par les non-signataires des accords collectifs vont redessiner les frontières des branches. Les nomenclatures des activités économiques établies par l'INSEE vont jouer un rôle fondamental. De nombreux arrêtés rendus par le Conseil d'État dans les années 1960, notamment dans le domaine de l'industrie chimique, vont étendre la notion de branche et accentuer la prégnance de l'interventionnisme de l'État dans la structuration de la représentation professionnelle. Le 4 mars 1960, le commissaire du gouvernement Nicolaÿ[3] juge que la vérification du périmètre d'extension des accords collectifs, en amont définit par les partenaires sociaux, est une charge qui revient à l'Administration. Cette vérification par le ministre permettrait d'éviter le chevauchement des branches.

Le 2 mars 1962, le commissaire Nicolaÿ publie un rapport qui fera paraître un nouvel arrêté confortant cette doctrine jurisprudentielle (Maggi-Germain, 2012). Il propose alors que le

[2] Site de la Confédération générale des petites et moyennes entreprises https://www.cpme.fr/

[3] En France, un commissaire du gouvernement est une personne, généralement un fonctionnaire, chargée de représenter le gouvernement ou l'administration. Nommé maître des requêtes, Pierre Nicolaÿ est commissaire du gouvernement à la section du contentieux à trois reprises entre 1949 et 1964.

ministre du travail établisse une distinction entre *« la branche d'activité au cadre étroit »* et *« la branche d'activité qui constitue un tout homogène […] au sein de laquelle on ne conçoit pas de sécessions »* et *« les groupements de branches d'activités »* s'apparentant entre elles par des activités de même nature. En bref, l'appréciation de la validité de l'accord susceptible d'être étendu dépendrait de l'acceptation retenue du périmètre de la branche. La notion d'interbranche/multi-branche se profile. Jusqu'en 1967, au niveau des relations sociales, une faible activité est relevée n'aboutissant qu'à très peu de signatures de conventions collectives de la part des partenaires sociaux.

En Mai 1968, le nom de l'organisation du patronat manque d'être transformé au profit du terme *entreprise* moins personnel et idéologique. Le CNPF subit la pression des mouvements sociaux de salariés et s'engage à augmenter les salaires, à baisser la durée du travail, à reconnaître le droit syndical et à renforcer le dialogue social. Dès 1969, les groupements interprofessionnels départementaux et régionaux acquièrent plus de poids marquant une victoire des réformateurs sur le patronat traditionnel. Cette même année, la CGPME ne fait plus partie du CNPF suite à la réforme des statuts de ce dernier : le temps est venu de se démarquer du grand patronat.

Entre 1969 et 1978, les relations contractuelles et le dialogue social se développent. Mais l'année 1974 rétablit la balance entre ceux qui donnent et ceux qui reçoivent : la relation doit être gagnant-gagnant entre les patrons et les salariés. Les conflits sociaux et la crise économique des années 1970 entraînent le ralentissement des ententes. Le maître mot devient « *flexibilité* » au profit de l'entreprise (Weber, 1988, p. 233) qui prend en charge la gestion des ressources humaines dans sa globalité (cercles de qualité, techniques d'enrichissement des tâches, etc.). En 1979, la CGPME signe son premier accord interprofessionnel sur la convention d'assurance chômage.

L'élection de François Mitterrand à la présidence de la République française en mai 1981 constitue un véritable choc pour le patronat : les représentants patronaux craignent le démantèlement des accords passés. En réaction, le CNPF mène une contre-offensive et lance la bataille des charges sociales en 1982 et de la flexibilité entre 1983 et 1984. Le gouvernement s'incline et promet, le 16 avril 1982, un arrêt de l'augmentation des charges sociales patronales par le gel des cotisations jusqu'en 1983. Cette même année, les batailles pour la flexibilité, les contrats à durée déterminée, la libéralisation du licenciement économique et la stratégie de gestion concurrentielle reprennent. Entre 1986 et 1997 l'alternance politique rythme l'activité patronale et la PME devient en 1990 un centre d'intérêt important. En 1993, le premier ministre Édouard Balladur, présente un nouveau plan en faveur des PME-PMI aboutissant le 11 février

1994 à la possibilité de créer son entreprise individuelle.

Dès 1995, sous le mandat de Jacques Chirac, les mesures semblent à nouveau favorables, notamment aux petites et moyennes entreprises suite au plan « PME pour la France » soutenu par Alain Juppé alors premier ministre et la CGPME. Cette période est propice à l'ouverture à l'international, notamment à l'Europe ainsi qu'à la réouverture du dialogue social. Pourtant, la cohabitation politique à partir de 1997 renverse la tendance et plusieurs réformes sociales sont mal reçues par le patronat (instauration de la CMU, loi sur la réduction du temps de travail, etc.).

C'est seulement lors de la crise de 1998, à l'occasion de la loi sur les 35 heures, que le CNPF devient le Mouvement des Entreprises de France[4] (MEDEF). L'impulsion d'une nouvelle dynamique apparaît et l'organisation patronale veut rassembler les troupes en vue d'un véritable combat, notamment contre la *« loi Aubry »*[5]. Les organisations patronales locales se démultiplient, l'accent est mis sur la communication, la proximité avec les adhérents : l'organisation patronale cherche à devenir le pivot du débat économique et social. Le 3 février 2000, le MEDEF invite les partenaires sociaux à rénover le paritarisme français sans le concours de l'État : l'organisation met tout en œuvre pour replacer l'entreprise au centre de la société française et du débat public en décentralisant les négociations. La CGPME en fait autant avec une stratégie de communication forte et l'organisation de l'évènement *« Planète PME »* au palais des congrès à Paris le 12 juin 2003.

Le 5 décembre 2003, les représentants patronaux contribuent à mettre en œuvre la réforme définie dans le cadre de l'accord national interprofessionnel sur la formation tout au long de la vie. Ces accords ont permis de mettre en place de nouveaux outils tels que la VAE, le DIF, etc. En 2008, les organisations patronales connaissent à nouveau une période chargée en matière de négociation collective. Les évolutions du marché du travail et l'accélération des mutations économiques ont pour conséquence de relancer le dialogue concernant la formation professionnelle. Stable depuis 2002, à hauteur de 1,5% du produit intérieur brut, l'effort financier au profit de la formation professionnelle revêt plusieurs enjeux, notamment de renforcer les qualifications, l'évolution et l'adaptation des compétences pour les salariés et les demandeurs d'emploi. Elle répond également aux besoins des entreprises en leur garantissant un certain niveau de compétitivité et les accompagne pour faire face aux difficultés de

[4] Site du MEDEF http://www.medef.com/fr/

[5] La réduction du temps de travail (RTT) est une politique mise en place par Martine Aubry, sous le gouvernement de Lionel Jospin, visant à réduire la durée hebdomadaire de travail avec l'idée que cela permettrait de créer des emplois et de relancer l'économie en France, pour lutter contre le chômage par le partage du travail. Martine Aubry, alors ministre dans le gouvernement Jospin, a porté la loi des 35 heures, parfois appelée « loi Aubry ».

recrutement dans les secteurs en tension. Ainsi, un débat entre les différents acteurs sur l'organisation du système de formation professionnelle est lancé : un groupe de travail État/Régions/partenaires sociaux, piloté par Pierre Ferracci[6], membre du comité d'orientation de l'emploi, a lancé les travaux le 20 mars, ils s'achèveront le 24 juin 2008.

La même année, le secteur de l'économie sociale est le lieu de débats et de contestations fortes de la part des partenaires sociaux. Les voix se lèvent au sujet des règles de représentativité interprofessionnelle des employeurs. Les réformes successives du dialogue social et la recodification du droit du travail[7] ont en effet relancé le débat autour de la question de la représentativité des organisations patronales. Ainsi, une section spéciale au sein du nouveau Code du travail est désormais consacrée à la négociation au niveau interprofessionnel. La section traitant de ce point restait très brève, la loi du 4 mai 2004 avait déjà permis de distinguer les frontières du niveau de négociation interprofessionnelle et du niveau de négociation dit *« de branche ».* La loi de 2008 définit, de façon encore assez succincte au travers de cinq articles, le champ d'application territorial des accords (national, régional, local), ainsi que les règles de validité à travers la détermination de l'audience, le droit à participer aux négociations, etc.

Le 16 décembre 2009 et le 16 février 2010, le Sénat et l'Assemblée nationale ont adopté conjointement des protocoles visant à organiser *« à titre expérimental, la concertation avec les partenaires sociaux préalablement à l'examen des propositions de loi relatives aux relations individuelles et collectives du travail, à l'emploi et à la formation professionnelle. »* Ces protocoles font suite à l'adoption de la loi de modernisation du dialogue social[8] et au caractère restrictif de cette disposition limitée aux seuls projets de loi. Même si ce protocole permet l'accueil des organisations patronales au sein de la négociation dans le cadre du processus législatif de façon plus étendue, elle ne constitue pas cependant une décision définitive.

Pourtant, il est juste de reconnaître que tout projet ou toute proposition de loi relevant du champ de la négociation interprofessionnelle doit faire l'objet d'une concertation entre les partenaires sociaux ayant eux même la possibilité d'ouvrir ou non la négociation collective à ce sujet. Si les partenaires sociaux étaient déjà en partie consultés sur les questions relatives au droit du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle dans le cadre de leur participation au Conseil économique, social et environnemental (Cese)[9], nous reconnaissons qu'une place

[6] Pierre Ferracci est un dirigeant français, expert en politique sociale. En 2007, il a participé à la « commission Attali » « pour la libération de la croissance » en France, et a présidé, en 2008, le groupe multipartite sur la formation professionnelle à la demande de la ministre de l'Économie Christine Lagarde.
[7] Ordonnance n° 2007–329 du 12 mars 2007 relative au Code du travail (partie législative) et Décret n° 2008–244 du 7 mars 2008 relatif au Code du travail (partie réglementaire)
[8] LOI n° 2007-130 du 31 janvier 2007 de modernisation du dialogue social
[9] Site internet du Cese : http://www.lecese.fr/

importante leur avait été accordée au sein du processus législatif.

1.1.3 Les formes de représentation de l'action patronale française

Pour Offerlé (2009, p. 25) la plupart de ces groupes formels de représentation d'employeurs *« fonctionnent soit comme des syndicats (loi 1884) soit comme des associations (loi 1901) »* et sont, en principe, créés et organisés par leurs membres. La forme juridique choisie par l'organisation ne découle pas du fruit du hasard mais se révèle être l'expression de la volonté d'être affilié à une fédération dans le cas de la forme syndicale ou la volonté délibérée d'une certaine forme d'autonomie organisationnelle et politique.

Alors que Dressen et Mias (2008, p. 90) mettent en avant la complexité de l'action patronale et l'hétérogénéité des attentes des employeurs, Weber (1986, p. 62-63) dans « *Le parti des patrons »*, établissait déjà deux catégories au travers de la manière dont les organisations patronales arrivent à exercer une pression sur le pouvoir politique. Il reconnaît une première catégorie d'organisation ayant une conception restrictive et étriquée de la défense patronale, consistant *« à parer les coups, à réagir aux initiatives défavorables en vue de les empêcher, les neutraliser ou, à défaut, les atténuer. »* Cette posture purement défensive, perçue comme sommaire, mettrait à la longue l'organisation qui la conduit dans une situation d'infériorité.

Une seconde conception de la défense, plus dynamique consiste alors à parer les coups, à les rendre, mais aussi et surtout à être source d'initiatives, de projets, de propositions afin de contraindre les autres acteurs sociaux à réagir. Cette vision plus offensive de la défense s'oppose à la perspective déterministe certes moins coûteuse mais d'autant moins efficace.

Cette posture volontariste nécessite d'avoir la capacité d'anticiper l'avenir, de concevoir des *scenarii* relatifs aux problèmes auxquels l'organisation pourrait être confrontée, de prendre en compte les divers intérêts et enjeux en cause, d'avoir la possibilité et les moyens de faire des concessions pour permettre la réalisation de compromis : tout cela à un coût en matière d'énergie mais aussi de ressources financières, humaines, etc.

Weber (1986, p. 63-64) distingue encore deux autres formes de représentation au travers de leur attitude face au changement. Premièrement, il reconnaît l'existence de groupes économique-corporatistes dans une conception plus conservatrice refusant tout changement le menaçant. Cette forme de représentation défend les intérêts des membres, parfois même en usant de l'intimidation et de la coercition.

Une deuxième forme de représentation est vue comme plus *« hégémonique »* considérant le changement comme un phénomène naturel source d'opportunités qu'il faut savoir anticiper et conduire plutôt que de le subir. Cette forme de représentation cherche le succès et l'atteinte de

ses objectifs au moyen de compromis avantageux avec les autres groupes sociaux concernés. La démarche vise davantage à perpétuer une position dominante plutôt que les conditions et les formes par lesquelles elle se manifeste.

Bien évidemment, ces types purs n'existent pas et les organisations patronales dans leur réalité n'en constituent qu'un *mix* empruntant à chacune de ces distinctions. Toutefois, il est intéressant de chercher à distinguer la dominante de ce composé et d'essayer de déceler si les organisations passent d'un mode à un autre sur une période déterminée.

Une certaine discontinuité pourrait alors apparaître où l'organisation passerait d'une forme de pression économique-corporatiste à une forme hégémonique. Selon Weber (1986, p. 64), cette métamorphose répond à quatre tendances lourdes : *« la sophistication croissante de l'action de l'État, l'action du mouvement ouvrier organisé, le recul relatif du patronat familial de PME et le renforcement symétrique des grands groupes, et enfin le recul de la culture patrimoniale et le progrès de la culture entrepreneuriale. »*

Progressivement, les groupes de représentation ont été confrontés à de nombreux changements économiques, politiques et législatifs impactant tout autant les relations avec l'État, leurs structures organisationnelles que leurs répertoires d'action ou encore la façon dont ils participent à la vie politique. Ainsi, Saurugger et Grossman (2006), tentent d'identifier la forme que prend leur participation à la vie politique, les facteurs permettant la genèse de leurs actions ou les empêchant d'intervenir et de représenter leurs intérêts, enfin, les conséquences politiques des activités qu'ils engagent. Les auteurs mettent en avant que ces changements économiques, politiques et législatifs seraient la conséquence de l'intégration européenne remettant en cause leurs pratiques. Cornelia Woll (2006) aborde par ailleurs la restructuration du MEDEF suite à son intégration européenne.

Par ailleurs, les auteurs mettent en lumière la façon dont la transformation juridique de l'État, son retrait progressif de l'économie et la décentralisation des négociations, peuvent impacter l'organisation patronale. Outre ces variables externes, Saurugger et Grossman (2006) soulignent combien ces facteurs externes, combinés à des variables structurelles, peuvent mener à des transformations organisationnelles importantes. Ils prennent pour exemple l'évolution de leur fonction autour du tournant participatif et associatif du système politique français, la transformation des répertoires d'action étroitement liée à une plus grande professionnalisation ou encore le désengagement au regard de la gouvernance des organisations paritaires (Saurugger et Grossman, 2006, p. 203).

Pour Bernd et Brandl (2013), Traxler (2000) et Schmitter et Streeck (1999) la distinction des organisations patronales peut se faire en rapport à leur densité (le fait qu'elles soient plus

ou moins importantes en nombre sur un même espace géographique) ou encore en fonction du degré avec lequel l'organisation traite de ses deux grands objectifs que sont le social et l'économique, ou selon le schéma d'adhésion direct ou indirect, ou encore le niveau d'implication des membres, etc.

Dans le cadre de leur bilan historiographique, Eichenberger, Guex, Humair et Mach (2013) proposent une catégorisation des organisations patronales suisses. Les auteurs présentent les traits caractéristiques de l'émergence et du développement de ces organisations ainsi que de leurs structures organisationnelles. Ils soulignent la forte hétérogénéité des formes d'organisations tant du point de vue de leur densité géographique qu'en matière de statuts juridiques.

Ils mettent par ailleurs en avant le fait que les regroupements patronaux découlent d'une motivation publique ou privée et que la dénomination qu'elles prennent rend leur classification d'autant plus compliquée. Les organisations privées semblent alors présenter une masse plus homogène au sein de laquelle ils distinguent pourtant trois catégories : premièrement, les organisations patronales généralistes qui cumulent les fonctions économiques, sociales et politiques, deuxièmement, les organisations spécialisées dans des tâches économiques spécifiques comme l'achat de matières premières en commun, l'amélioration et l'écoulement du bétail ou la cartellisation des marchés, et enfin les organisations patronales spécialisées dans la gestion des rapports avec le salariat.

La forme que peut prendre la représentation se caractérise donc par une grande diversité en dehors de l'influence de l'État. En effet, s'il faut reconnaître que le monde de la représentation patronale s'est largement structuré en fonction des structures sociales et économiques (par exemple par le poids de l'industrie, des services, du degré d'internationalisation, géographie nationale, évènements historiques, etc.), les patrons peuvent encore rejoindre des organisations moins influencées dans leur forme par les facteurs cités précédemment : il peut alors s'agir de clubs coopératifs, d'associations non focalisées sur la défense d'intérêts économiques, de cercles mondains, etc. (Offerlé, 2012, p. 85).

Dans un document d'études produit pour la DARES[10], Rabier (2007) propose un panorama des principales organisations représentant les employeurs. L'auteure porte également son attention sur ce qu'elle nomme les *« groupes patronaux »* ou autres clubs, instituts et cercles de réflexion en distinguant ceux rattachés au MEDEF (Centre des jeunes dirigeants[11], le groupe

[10] Site de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques http://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/
[11] Site du mouvement patronal CDJ http://cjd.net/

des Entrepreneurs et dirigeants chrétiens[12], ou le groupes des Entreprises de taille humaine, indépendantes et de croissance[13]) et les autres groupes de pensée. Ils représentent une part non négligeable du champ patronal tant par leur nombre que part le nombre de membres qu'ils représentent. Là encore, aucune étude monographique spécifique ne semble avoir été réalisée, à notre connaissance.

En définitive, nous reconnaissons que la diversité des formes de représentation est importante. Cette diversité nous amène alors à questionner plus précisément les différentes formes de représentation. Cette question mérite d'être posée car elle pourrait nous permettre de mieux appréhender le fonctionnement de ces organisations et de comprendre ce qui les conduit à adopter certains types de stratégies, objet central de notre travail de recherche.

1.1.4 La diversité des profils de membres des organisations patronales françaises

D'après Traxler, (2010, p. 154) « *le monde des affaires est extrêmement hétérogène en termes d'intérêts mais aussi de ressources.* » Les intérêts des entreprises et de leurs chefs semblent par ailleurs fortement hétérogènes (Offerlé, 2009, p. 8). Comme l'attestent Barry et Wilkinson au travers d'un article sur la reconceptualisation des associations d'employeurs (2011, p. 4) *« les intérêts des employeurs sont intrinsèquement hétérogènes et les intérêts contradictoires des employeurs sapent la solidarité des employeurs et l'action collective. La compréhension de la diversité des intérêts des associations d'employeurs donne aussi une idée de la façon dont les associations pourraient se réinventer en offrant une gamme d'incitatifs différents pour accommoder autant que possible la diversité des services recherchés par les employeurs. »*

La divergence de leurs intérêts va dépendre de la taille de l'entreprise, du type de produits ou de services proposés, de sa position au regard du protectionnisme, de l'importance ou non de la main d'œuvre dans le processus de production, du caractère réglementé ou non de son activité, etc. Traxler (2007) souligne qu'*« En tant que contributeurs clés, les grandes entreprises peuvent exercer la plus forte influence sur les objectifs et les structures de l'association, de sorte que ses activités répondent étroitement à leurs besoins spécifiques. »*

Par exemple, un artisan électricien en bâtiment et un artisan ascensoriste pourtant rattachés à la même fédération, et liés à la même convention collective, n'ont pas nécessairement les mêmes besoins : le premier peut souhaiter avant tout un accompagnement au quotidien au niveau social du fait de l'importance du poids des charges liées à la main d'œuvre et au turn-over élevé de la profession, et le second peut souhaiter plutôt une représentation forte au niveau

[12] Site du mouvement patronal ESEDC https://www.lesedc.org/
[13] Site du mouvement patronal ETHIC https://www.ethic.fr/

politique dans un contexte de réformes législatives important dans le domaine professionnel. En effet, la réglementation fortement évolutive concernant l'entretien et la sécurité des ascenseurs est la première source de préoccupations pour les patrons ascensoristes.

Pourtant Olson (1998) soutient *« qu'une plus grande hétérogénéité de groupe devrait faciliter l'action collective ».* Le fondement théorique d'Olson (1965) est celui de presque toutes les explications du degré d'organisation des associations d'employeurs. Il affirme que les individus rationnels sont unis en association afin de pouvoir mieux poursuivre leurs intérêts, mais cette union n'est pas évidente.

Encore une fois, cette diversité en fait des groupes particulièrement intéressants à analyser. Il peut être particulièrement étrange de voir à quel point des groupes parfaitement hétérogènes arrivent non seulement à se légitimer au regard de la société, et plus particulièrement de l'État. Notre intérêt à comprendre le fonctionnement de ces organisations doit alors prendre en compte cette forte hétérogénéité puisque leurs membres et ceux qui les dirigent semblent être si différents mais pourtant tout autant impliqués au sein de l'action patronale.

Il nous semble important de questionner le fait qu'il existe un lien entre la diversité des profils de membres au sein de l'organisation patronale et le type de stratégie qu'elle emploie. En l'occurrence, nous pourrions tenter d'approfondir le degré d'implication de chaque catégorie de membres pour tenter d'y voir plus clair sur la façon dont sont prises les décisions stratégiques et si celles-ci sont en lien avec la diversité des types de membres qui constituent une organisation.

1.1.5 L'implication patronale et l'engagement des membres

L'engagement patronal est défini par Offerlé (2009, p. 56) comme *« le fait de consacrer une partie de son temps en dehors de son entreprise pour servir une cause qui, comme toutes les causes, s'appuie sur une montée en généralité : au service des entreprises, au service de l'emploi, se battre pour la France. »* Les membres, c'est-à-dire les chefs d'entreprise, s'investissent au sein des organisations patronales pour servir une cause qui peut être la leur ou commune à un groupe.

Selon Bunel (1997) ou Woll (2006) presque vingt ans plus tard, l'action collective patronale serait confrontée à une difficulté majeure qui réside dans le fait que cette action se voit contrainte par la diversité des motivations des membres et l'hétérogénéité des intérêts.

Cette volonté et capacité à réaliser des objectifs qui profitent au groupe alors que celui-ci est lui-même composé d'acteurs aux intérêts et motivations totalement divergents en fait aussi la particularité des organisations patronales. Nous pourrions alors envisager l'engagement

patronal selon la thèse olsonienne qui soutient que l'action suit des motivations purement rationnelles. Les membres agiraient en suivant la volonté d'être rétribués pour le temps perdu pour l'organisation patronale plutôt qu'à maximiser les profits de leurs propres entreprises.

Il est aussi reconnu que l'implication des membres est motivée par la recherche d'un réseau relationnel, de mandats ou de décorations souvent valorisées dans le milieu patronal. Il n'est par ailleurs pas rare que la croissance d'une affaire ait été liée avec la prise de responsabilités dans le domaine de la représentation (Offerlé, 2009 p. 56). Pourtant, nombre de patrons sont ceux qui se reconnaissent accaparés par leurs activités de représentation et ont ainsi connu des difficultés au sein de leur entreprise. On pense notamment au cas de Georges Villiers, qui a présidé le CNPF pendant vingt ans.

Toutefois, les motivations des représentants patronaux et les raisons qui poussent les individus à se regrouper semblent bien plus complexes lorsque l'on s'y intéresse de plus près (Neveu, 1996). La problématique réside dans la capacité de l'organisation patronale à construire une identité au groupe et à maintenir les adhésions tout en permettant à chaque groupe de garder son autonomie (Traxler, 1999).

En effet, leurs motivations se rattachent aux croyances personnelles, au phénomène de suivisme et à la peur de l'individualisme, à la volonté de confronter le syndicalisme salarial, ou encore certains patrons voulant se sentir identifiés dans un groupe et se spécialiser dans un des multiples mandats proposés par les organisations. Ainsi, les motivations sont nombreuses et les mandats se cumulent au gré des envies, des disponibilités et des opportunités.

L'engagement à une organisation patronale s'exprime alors par le nombre d'entreprises représentées par l'organisation mais sont souvent plus largement communiqués par le chiffre d'affaires cumulé de ces entreprises adhérentes, du marché dans sa globalité, de l'activité exportatrice, le nombre de salariés de la profession, etc. Le niveau d'engagement semblerait relativement faible, comme c'est le cas par exemple dans le domaine du bâtiment, mais les disparités entre organisations concurrentes dans ce domaine seraient visiblement importantes.

D'autant que, pour certains domaines d'activité, l'adhésion à une organisation patronale est obligatoire, notamment pour les banques ou les professions règlementées par l'État comme la pharmacie d'officine ou les cliniques privées. Par ailleurs, son utilité n'est pas la même dans tous les secteurs car certaines organisations y attribuent un label.

Par exemple, les membres de la FNAIM[14] bénéficient des attributs marketing de la fédération et sont reconnus par les consommateurs grâce au cube jaune faisant office de logo

[14] Depuis bientôt 70 ans, la Fédération Nationale de l'Immobilier est la référence du secteur immobilier. Site du regroupement professionnel FNAIM https://www.fnaim.fr/

symbolique de la marque, ou encore les entreprises de travaux publics adhérentes à la FNTP[15] qui se voient accorder la carte professionnelle de la fédération leur permettant d'exercer leur activité.

Qu'il s'agisse d'une obligation d'affiliation ou pas, les patrons s'engagent au sein de l'action de groupe. Ils y voient une forme de tradition pour certains ou y retrouvent le goût du challenge de mener des actions utiles au service du collectif pour d'autres.

1.1.6 Le mode d'adhésion et de financement particulier de l'action collective patronale

La question de l'adhésion des entreprises aux organisations patronales en France suit un modèle d'affiliation vertical en suivant l'activité professionnelle soit de la branche à laquelle appartient l'entreprise soit selon le schéma horizontal interprofessionnel (national ou territorial). Cet « univers » (Woll, 2006) assez nébuleux contribue à renforcer les obstacles de l'action collective dont la première difficulté réside dans le fait que les entreprises n'adhérent pas directement aux confédérations mais doivent passer par l'organisation professionnelle « de base » (Rabier, 2007, p. 56).

Les fédérations patronales sont organisées par secteur d'activité, profession ou territoire (au niveau local, départemental, régional ou territorial). L'adhésion de l'entreprise se fait directement à une chambre syndicale départementale ou union locale, lorsqu'elle existe. Ces chambres ou unions sont elles-mêmes affiliées à une organisation professionnelle. Ces organisations professionnelles sont pour leur part rattachées, lorsqu'elles le souhaitent, à une union régionale et/ou à une fédération professionnelle de niveau national. Ces fédérations professionnelles nationales peuvent à leur tour adhérer à une confédération patronale.

Par ailleurs, certaines chambres syndicales locales peuvent directement adhérer à une ou plusieurs confédérations lorsque celles-ci les sollicitent. Ces confédérations bénéficient alors d'une double adhésion : les ressources leur parviennent de l'échelon local mais également des organisations professionnelles à l'échelon régional ou national (Offerlé, 2009, p. 47). Le versement des cotisations se fait donc en trois temps :

- Premièrement, un premier versement est fait directement aux différentes organisations patronales (en général aux chambres syndicales locales, départementales, territoriales, régionales) par les entreprises adhérentes ;
- Deuxièmement, ces organisations patronales locales, départementales, territoriales ou

[15] La Fédération Nationale des Travaux Publics agit au service de ses 8 000 entreprises adhérentes avec son réseau de Fédérations Régionales et de Syndicats de Spécialités. Site de la FNTP https://www.fntp.fr/

régionales (en fonction de la structure de l'organisation) allouent un pourcentage de la somme des cotisations collectées à la fédération nationale à laquelle elles sont rattachées ;

- Enfin, la fédération nationale reverse une part du montant des cotisations collectées auprès des chambres syndicales à la confédération à laquelle ou auxquelles elle se rattache.

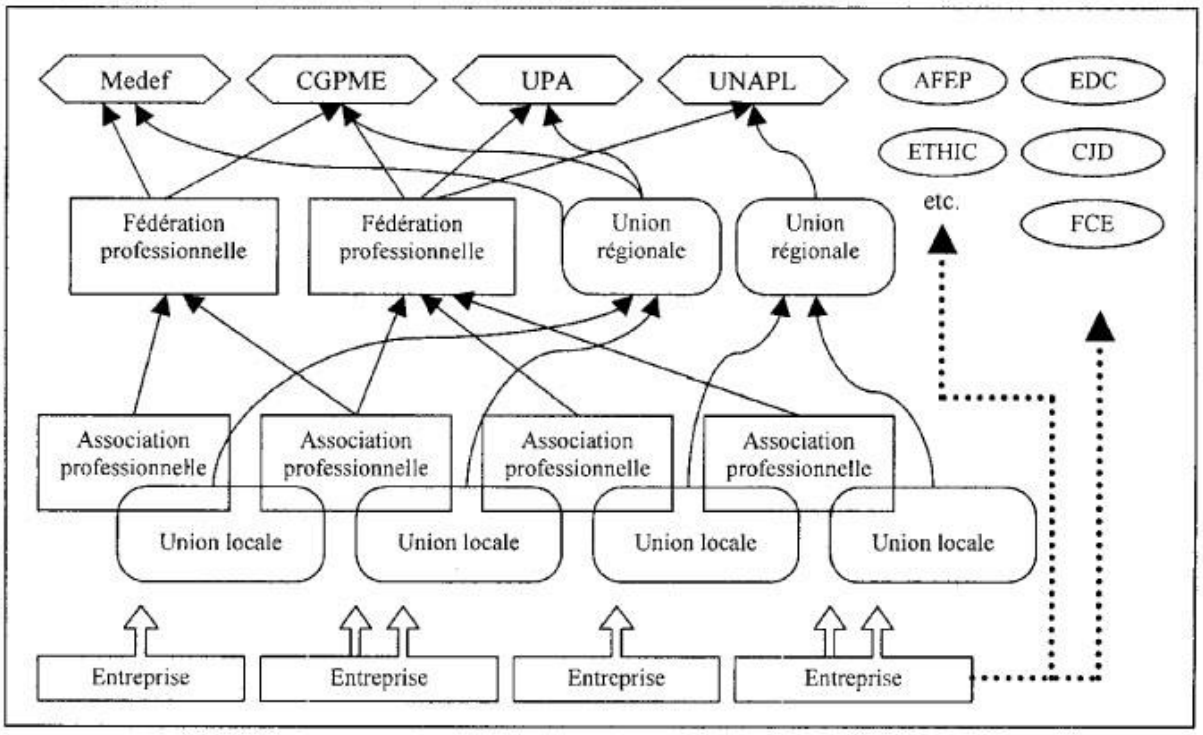

Figure 1 - "La réforme du MEDEF, Chronique de l'action collective patronale" d'après Woll (2006)

Ce système d'adhésion n'est pas automatique et stable :

- La part des versements faits par les entreprises à leur chambre syndicale est très largement sensible aux fluctuations conjoncturelles. En effet, le montant de la cotisation est généralement relatif au montant de la masse salariale ou au chiffre d'affaires auquel s'applique un pourcentage, qui lui-même peut dépendre de la taille de l'entreprise, voire peut même être forfaitaire pour les plus petites entreprises. Quoi qu'il en soit, ces modalités de calcul sont très peu documentées tant celles-ci sont disparates et font par ailleurs l'objet de négociations ou d'ajustements arbitraires ;
- La part des versements faits par les chambres à leur fédération est, de la même manière, fluctuante car elle découle mécaniquement des cotisations perçues par les chambres syndicales. Toutefois, des dispositions particulières peuvent être prises aux regards

d'arrangements internes et en fonction des situations examinées au cas par cas ;

- La part des versements faits aux confédérations à des sources multiples car les cotisations versées par les chambres syndicales sont sensibles à la conjoncture et en plus, ces confédérations sollicitent les différents échelons dont les cotisations fluctuent de la même manière. Comme le souligne Woll (2006, p. 264) *« Fondé sur une panoplie de critères – la matière première, la technique mise en œuvre, le résultat, le stade de fabrication -, le champ d'un syndicat professionnel se recoupe souvent avec d'autres. Ainsi, trois syndicats de filterie française sont membres de l'Union des textiles : le Syndicat général de la filterie française, l'Union des industries textiles section ficellerie, corderie, filets et la Confédération générale des filateurs et tisseurs de lin. »*

En tenant compte de toutes les particularités qui les caractérisent, nous sommes amenés à nous interroger sur les véritables enjeux qui poussent les organisations patronales à maintenir leur activité ?

Il semblerait alors que les membres ont une responsabilité particulièrement importante en matière de captation des ressources, de légitimité et de représentativité, de satisfaction du groupe ou encore de développement d'une certaine forme d'autonomie organisationnelle. Ce sont ces points que nous tenterons d'approfondir afin de percer encore plus les mécanismes qui régissent ces organisations.

***

Notre intérêt marqué pour l'action collective patronale nous a permis d'identifier clairement qui elles sont, quelles sont leurs fonctions, leurs formes, ceux qui les composent et enfin ce qui constitue leur singularité. En effet, ces organisations présentent un certain nombre de particularités qui les distinguent des entreprises traditionnelles et en fond des entités dignes d'intérêt pour la sphère scientifique.

Autant les formes qu'elles empruntent que leur mode de financement, leur composition ou encore la façon dont y est distribué le pouvoir nous permettent de nous questionner sur leur avenir et les enjeux auxquels elles doivent faire face. Constitués d'une hétérogénéité de membres avec des besoins et des attentes tout aussi hétérogènes, ces enjeux prennent alors de multiples formes. Qu'ils soient internes ou externes, ceux-ci font l'objet de questionnements et nous amènent à nous concentrer sur les caractéristiques d'un environnement changeant mettant en péril la survie de ces organisations.

1.2 LES ENJEUX DES ORGANISATIONS PATRONALES FRANÇAISES SOUMISES AUX PRESSIONS DE L'INTERDÉPENDANCE ET L'INCERTITUDE DES RESSOURCES

Les ressources, qu'elles soient financières, matérielles, humaines ou informationnelles, conditionnent la survie d'une organisation. Qu'il s'agisse d'une entreprise commerciale ou d'une organisation patronale, celle-ci ne peut se soustraire à la captation de ressources utiles au maintien de ses actions. Ainsi, l'activité patronale nécessite notamment que l'organisation s'assure des ressources financières suffisantes pour mener à bien ses activités. Il s'agit ici d'un enjeu vital au même titre que la légitimité, la satisfaction de ses membres ou le maintien d'un certain niveau d'autonomie pour maîtriser l'interdépendance.

En effet, l'insertion au sein du système social des organisations patronales nécessite d'acquérir un niveau de légitimité suffisant. Pour Parsons (1956), elle est également affaire de survie car une légitimité reconnue par les membres internes et externes va engendrer leur contribution aux ressources et leur participation aux activités de l'organisation.

Par ailleurs, leurs activités et leur contrôle s'exercent à travers la notion de représentativité à laquelle elles sont soumises. Cette représentativité leur confère une capacité d'expression et d'action dans un environnement concurrentiel. En effet, dans certains domaines professionnels, les organisations ayant pour but de représenter les patrons se multiplient et par effet mécanique les ressources se raréfient.

L'organisation patronale ne peut alors s'affranchir des ressources que lui apporte l'adhésion des membres. L'enjeu est alors de les satisfaire pour s'assurer de leurs contributions. Mais la complexité réside essentiellement dans le fait que les membres d'une organisation patronale sont souvent de nature hétérogène et n'ont pas tous les mêmes attentes et les mêmes besoins.

Entre la diversité des besoins et des attentes des membres, et la nécessité pour l'organisation toute entière de maintenir une certaine stabilité relationnelle avec ses partenaires externes, l'organisation doit faire des choix. Ce sont les individus composant l'organisation qui les prennent et donnent alors au groupe une orientation plutôt qu'une autre pour tenter de maîtriser l'interdépendance organisationnelle et assurer sa survie.

1.2.1 L'importance des ressources financières : capter les ressources utiles pour assurer la survie de l'organisation

Le fait que les cotisations aux organisations patronales ne soient pas exclusives à une seule entité crée une forte concurrence interne et externe. Comme nous l'avons souligné, les échelons de représentation internes à une même organisation peuvent être nombreux et se distinguent par leur niveau de couverture géographique, leurs missions, les services proposés, les membres qui

les dirigent, etc.

Au sein d'une même confédération, il s'agit d'un problème de définition du champ d'action de chacune des organisations patronales qui souvent se chevauchent et répondent peu ou prou aux mêmes attentes des entreprises.

Ainsi, une entreprise peut adhérer à un syndicat primaire de son secteur professionnel, à une union interprofessionnelle et à une chambre de commerce ou de métiers locale, qui à leur tour sont membres de syndicats ou fédérations interprofessionnelles à un échelon supérieur.

En externe, la concurrence est d'autant plus problématique car les entreprises peuvent adhérer simultanément à de multiples organisations patronales de même niveau mais aussi d'échelon différent. Il n'est pas rare que les syndicats patronaux, de même que les fédérations, adhérent à la fois à la CGPME, et au MEDEF, ou à de multiples autres associations plus transversales (Rabier, 2007, p. 59). Ainsi, les possibilités d'adhésion et les sollicitations se démultiplient en fonction de la structure organisationnelle et du nombre d'établissements que possède l'entreprise.

Cornelia Woll (2006, p. 264-265) souligne, par ailleurs, au travers de ses travaux sur le MEDEF que la situation reste très hétérogène tant la puissance et l'activité des différentes organisations patronales est dissemblable. Les stratégies développées sur les différents territoires semblent également très diverses : certaines organisations concurrentes choisissent de coexister plus ou moins pacifiquement, d'autres choisissent de fusionner, ou encore de se partager le travail. Elles marquent le fait que la pyramide d'affiliation n'a rien de rationnel et peut dépendre du niveau d'autonomie, de l'orientation politique, du niveau de cotisations lui aussi très inégal.

Au sujet de l'évolution de l'engagement patronal, évalué sur la base de la cotisation, il est plus que complexe de reconnaître une tendance au déclin ou à la croissance tant les chiffres annoncés peinent à être documentés. Le niveau d'adhésion avancé par les organisations patronales est rarement numérique, d'autant qu'à cela s'ajoute le fait que la concurrence entre organisations patronales peut être directe car elles se disputent les mêmes entreprises.

Seules les quelques rares monographies et les enquêtes de terrain réalisées permettent de lever le voile sur cet univers confus fait de tension entre le niveau national, sectoriel, régional (Rabier, 2007, p. 59) et les réponses organisationnelles aux effets du contexte et notamment au développement de la concurrence entre organisations patronales (Sheldon, Nacamulli, Paoletti et Morgan, 2016).

Selon Brandl (2013), la plupart des modèles de la représentation de l'intérêt collectif des employeurs dans les États membres de l'Union Européenne (UE) ont subi un changement

majeur au cours des dernières décennies. La raison en est que les conditions institutionnelles, sociales et économiques ont changé pour les associations.

Par ailleurs, Barry et Wilkinson (2011, p. 7) ainsi que Behrens (2003) confirment que *« Compte tenu du déclin de l'influence syndicale et de la disparition des structures institutionnelles de réglementation dans de nombreux pays, les associations d'employeurs ont commencé à intégrer la fourniture de services aux biens collectifs traditionnels, tels que la négociation collective et la coordination des actions collectives. »* En outre, l'opacité des pratiques renforce l'idée d'un environnement fortement conflictuel où les relations sociales méritent un intérêt particulier.

Ce contexte donne tout son sens au statut d'organisation représentative et aux stratégies développées pour accroître les ressources (Giraud et Healy, 2015 ; Sheldon, Nacamulli, Paoletti et Morgan, 2016). En complément des cotisations versées par leurs adhérents et la rétribution perçue au titre du paritarisme ou de diverses missions liées à la formation, les organisations patronales peuvent développer en parallèle différentes activités telles que la location de locaux qu'elles possèdent, la perception de dividendes en prenant part à d'autres structures de type commerciales, les nombreux investissements sur les marchés financiers, la participation à la gestion d'organismes paritaires, etc.

Ainsi, la diversité des modes de financement et des stratégies mises en œuvre par les organisations patronales françaises renvoient à une vision fortement concurrentielle du domaine. Comme nous tentons de le mettre en lumière, les ressources financières des organisations patronales sont fortement contraintes par le modèle de redistribution de ces ressources, du niveau de concurrence, des aléas conjoncturels et des arrangements locaux pouvant exister.

La captation suffisante des ressources nécessaires à leurs actions peut être remise en question, expliquant alors leur volonté inébranlable de sortir leur épingle du jeu et le développement de stratégies diverses pour tenter de maîtriser la captation de ces ressources essentielles.

Nous pensons notamment à leur quête de légitimité et à la récente course à la représentativité des organisations patronales. En effet, la reconnaissance d'une organisation patronale passe indéniablement par le statut d'organisation représentative. Si elle lui apporte légitimité elle lui permet toutefois d'obtenir des ressources financières et d'agir légitimement au nom du groupe qu'elle représente. Celles-ci constituent donc un enjeu majeur pour assurer la survie de l'organisation patronale à moyen et long terme.

1.2.2 La légitimité et le statut d'organisation patronale représentative pour survivre dans un environnement concurrentiel

La reconnaissance de la représentativité de l'organisation d'employeurs par les pouvoirs publics est un enjeu majeur, d'autant plus lorsque les organisations patronales évoluent dans un environnement concurrentiel. Apparut en 1919, dans la partie XIII du Traité de Versailles[16] (Rabier, 2007, Maggi-Germain, 2012) instituant les OIT, elle constitue une qualité indispensable pour l'exercice de certaines prérogatives au niveau national interprofessionnel mais également au niveau de la branche.

Dans certains pays comme l'Allemagne, la Suisse, le Danemark, le Royaume-Uni (Gooberman, Hauptmeier, et Heery, 2017) etc. ces missions relatives à l'influence du pouvoir politique donnent lieu à la naissance d'organisations aux missions distinctes : nous faisons référence aux *trade associations* pour la gestion économique et aux *employers' associations* pour la gestion du cadre social.

En France, le droit à la notion de représentativité apparaît au travers de la loi du 24 juin 1936 constituant le point de départ d'une nouvelle expansion des conventions collectives dont les dispositions restent encore aujourd'hui au centre du droit de la négociation collective : près de 6.000 conventions furent conclues jusqu'en janvier 1940[17].

Le statut d'organisation patronale représentative constitue un enjeu majeur car il légitime leur contribution dans le cadre des relations sociales et interprofessionnelles (Caillaud, 2012) et leur siège à la Commission nationale de la négociation collective (CNNC)[18]. Ainsi, ce statut

---

[16]Lien vers les Clauses des Traités de Paix relatives au Travail
http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1920/20B09_18_fren.pdf

[17] Source : site du SENAT http://www.senat.fr/rap/l03-1792/l03-17921.html

[18] Article L.2272-1 Version en vigueur au 18 décembre 2017
La Commission nationale de la négociation collective est chargée :
1° De proposer au ministre chargé du travail toutes mesures de nature à faciliter le développement de la négociation collective, en particulier en vue d'harmoniser les définitions conventionnelles des branches ;
2° D'émettre un avis sur les projets de loi, d'ordonnance et de décret relatifs aux règles générales portant sur les relations individuelles et collectives du travail, notamment celles concernant la négociation collective ;
3° De donner un avis motivé au ministre chargé du travail sur l'extension et l'élargissement des conventions et accords collectifs ainsi que sur l'abrogation des arrêtés d'extension ou d'élargissement ;
4° De donner, à la demande d'au moins la moitié des membres de la commission d'interprétation compétente préalablement saisie, un avis sur l'interprétation de clauses d'une convention ou d'un accord collectif ;
5° De donner, après avoir pris connaissance du rapport annuel établi par un groupe d'experts désigné à cet effet, un avis motivé au ministre chargé du travail sur la fixation du salaire minimum de croissance dans les cas prévus par les articles L. 3231-6 et L. 3231-10 ;
6° De suivre l'évolution des salaires effectifs et des rémunérations minimales déterminées par les conventions et accords collectifs ainsi que l'évolution des rémunérations dans les entreprises publiques ;
7° D'examiner le bilan annuel de la négociation collective ;
8° De suivre annuellement l'application dans les conventions collectives du principe "à travail égal salaire égal", du principe de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et du principe d'égalité de traitement entre les salariés sans considération d'appartenance ou de non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, ainsi que des mesures prises en faveur du droit au travail des personnes handicapées, de constater les

confère aux organisations reconnues représentatives la possibilité de s'exprimer et de prendre des décisions au nom d'un groupe plus étendu que ses propres membres.

Au niveau interprofessionnel, la représentativité confère quatre types de prérogatives (Rabier, 2007, p. 73) : la négociation d'accords collectifs, l'appartenance à certaines instances consultatives, la participation à la définition et à la gestion des organismes paritaires et de formation mais également l'octroi de ressources financières de l'État. Au niveau de la branche, cette reconnaissance permet la possibilité de négocier les conventions et accords collectifs ainsi que celle d'étendre les accords conclus.

Dans un article publié en 2012 intitulé *« Fonctions et les usages de la représentativité patronale »* Maggi-Germain souligne largement la nécessité pour les organisations d'employeurs d'être reconnues représentatives pour siéger dans les instances décisionnaires de la branche, dans les instances publiques consultatives et participer au paritarisme national et interprofessionnel.

Cette reconnaissance octroie une légitimité et une reconnaissance vis-à-vis de la profession mais aussi à l'égard des pouvoirs publics. Si les organisations patronales utilisent ce critère pour peser sur les décisions publiques, l'Administration l'utilise pour sélectionner les organisations qui participent légitimement au dialogue social. L'auteure met par ailleurs en avant la volonté de mettre à jour, au travers de cet article, les stratégies élaborées par l'administration, le juge et les organisations patronales dans le processus de construction de la demande de représentativité.

Dans le cadre d'une recherche de nature qualitative, comprenant dix neufs entretiens et une analyse documentaire approfondie, Maggi-Germain (2012) tente d'apporter un éclairage sur les fonctions et les usages de la représentativité patronale et démontre qu'elle accorde à l'organisation qui en bénéficie une légitimité particulière.

Pour Behrens et Helfen (2009, p. 9) *« la légitimité d'une association est jugée par les observateurs de l'extérieur, que ce soit du public, de l'union ou de l'État, sur la base de sa force d'appartenance. En conséquence, l'appartenance à l'association reflète - bien que de façon floue - un reflet de la légitimité interne et sociale de l'association. »* La représentativité et les enjeux qu'elle suppose dépassent ainsi le cadre purement juridique tant elle constitue une forme de reconnaissance et de légitimation conférée par un tiers.

---

inégalités éventuellement persistantes et d'en analyser les causes. La Commission nationale a qualité pour faire au ministre chargé du travail toute proposition pour promouvoir dans les faits et dans les textes ces principes d'égalité ;

9° De suivre annuellement l'évolution du taux d'activité des personnes de plus de cinquante ans afin de faire au ministre chargé du travail toute proposition de nature à favoriser leur maintien ou leur retour dans l'emploi.

Pour être reconnue représentative, l'organisation doit adresser une demande au ministère chargé du travail qui prend ainsi une décision administrative et arrête la liste des organisations professionnelles d'employeurs représentatives au niveau national et interprofessionnel, national et multi professionnel, et dans les branches professionnelles, au regard du respect du principal critère d'audience fixé par lui-même, suite à la dernière réforme de la représentativité des organisations patronales. Celle-ci est issue de la position commune des partenaires sociaux[19] et a permis de refonder les règles de la représentativité à tous les niveaux de négociation.

Initiée par une position commune du MEDEF, de la CGPME et de l'UPA[20] du 19 juin 2013, et s'inspirant largement des propositions formulées par Jean Denis Combrexelle[21] dans un rapport rendu en octobre 2013[22], cette réforme issue de la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale et de la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels constitue une avancée majeure pour stabiliser et conforter la place reconnue aux partenaires sociaux dans l'élaboration des normes applicables aux entreprises et aux salariés, au niveau national et interprofessionnel comme au niveau des branches professionnelles[23].

La mesure de l'audience remplace le critère de reconnaissance mutuelle et s'ajoute aux autres critères déjà établis qui sont le respect des valeurs républicaines, l'indépendance, la transparence financière, l'ancienneté minimale de deux ans et l'influence. Cette mesure serait alors possible au travers de l'adhésion des entreprises aux organisations patronales ou du nombre de salariés employés par ces entreprises en faisant intervenir un tiers pour attester du nombre d'entreprises adhérentes et de salariés des organisations professionnelles : l'organisation patronale s'appuie ainsi sur les compétences des commissaires aux comptes. Par ailleurs, la loi a exigé la certification des comptes au premier euro pour toute organisation professionnelle candidate à la représentativité.

---

[19] La reforme datant d'avril 2008 est initiée par la loi du 20 août 2008 et complétée par la loi du 15 octobre 2010. La loi du 5 mars 2014 a créé un cadre juridique pour la mesure de l'audience des organisations patronales.

[20] Organisations patronale interprofessionnelle française dénommée UPA jusqu'en novembre 2016 puis U2P. L'U2P a pour mission de représenter, défendre et promouvoir l'artisanat et le commerce de proximité. Line vers le site de l'U2P https://u2p-france.fr/

[21] Jean Denis Combrexelle a occupé les fonctions de directeur général du travail au ministère du Travail et de l'Emploi pendant treize ans, avant d'être nommé président de la section sociale au Conseil d'État, puis président de la Section du contentieux du Conseil d'Etat le 23 mai 2018, à compter du 29 mai suivant.

[22] Lien internet vers le rapport sur la réforme de la représentativité patronale http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport sur la réforme de la représentativité patronale.pdf

[23] Lien vers le site dédié à la représentativité des organisations professionnelles d'employeurs https://www.representativite-patronale.travail.gouv.fr/PortailUberwar/Accueil.action;jsessionid=8830F8301B55737CC993557CF0CDED9E + https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000033288713&cidTexte=LEGITEXT000006072050&dateTexte=20161212&oldAction=rechCodeArticle&fastReqId=2140380564&nbResultRech=1

Nous comprenons alors que le statut d'organisation représentative constitue indéniablement un enjeu majeur. Il est, pour ainsi dire, le prérequis indispensable à toute tentative de prise de parole puis d'action en faveur de ses membres. Il lui permet d'agir au nom du groupe mais également de s'exprimer légitimement au sein de l'environnement patronal.

Pourtant, tel que nous l'avons évoqué précédemment, si la représentativité confère à l'organisation des ressources financières au titre de l'activité de représentation sociale, celle-ci ne suffit pas à satisfaire pleinement les attentes des membres. Leur diversité et l'hétérogénéité de leurs intérêts nous laissent penser que la représentativité, au sens de la loi, ne suffit pas à combler pleinement leurs besoins. L'organisation doit alors envisager de mener des actions parallèles pour s'assurer leur satisfaction et donc des ressources financières et humaines suffisantes à sa pérennité.

1.2.3 La satisfaction des membres pour s'assurer des ressources financières et humaines suffisantes

La cohabitation des différents types de membres au sein d'une même organisation implique le fait que ces derniers n'aient pas les mêmes besoins et vont évaluer la légitimité de l'organisation selon leurs propres critères, souvent en lien avec leurs propres attentes. La fragilité réside alors dans la situation où l'organisation maintient ses opérations au travers des coalitions qu'elle a construites. L'organisation se retrouve alors confrontée à faire des choix pour satisfaire l'un ou l'autre des acteurs avec lequel elle interagit. Ces choix peuvent impliquer la rupture de certaines coalitions, partenariats ou participations.

Une organisation patronale s'adressant aux entreprises d'un secteur d'activité, sans considérations particulières, sera constituée d'adhérents de types différents en matière de taille, de forme, de statut juridique et fiscal, de spécialisation, etc. Pourtant, la taille d'une entreprise implique un mode de fonctionnement et des enjeux différents.

Par exemple, un artisan et une grande entreprise ne poursuivent pas les mêmes enjeux économiques et leurs attentes en matière de fiscalité ne seront pas les mêmes. Ainsi, l'organisation patronale se retrouve dépendante de deux types de membres car elle interagit autant avec une catégorie qu'avec l'autre. Lorsqu'elle doit prendre position au regard de la fiscalité des entreprises elle doit faire le choix soit de soutenir les petites et moyennes entreprises soit les très grandes entreprises.

En faisant des choix, l'organisation prend alors le risque de perdre la contribution des catégories qu'elle ne soutient pas et se retrouve dans une situation d'incertitude au regard du maintien de leur contribution aux activités de l'organisation. Elle doit ainsi tenter, au travers du

management, de satisfaire l'ensemble des membres de l'organisation autant internes qu'externes, si elle souhaite s'assurer leur contribution suffisante au regard de ses besoins financiers et humains.

Ainsi, l'organisation se retrouve fortement dépendante des liens qu'elle entretient avec ses les différentes parties prenantes de l'organisation, autant les membres internes que les partenaires externes avec qui elle engage des partenariats. L'ensemble des liens et leur force vont, en partie, permettre à l'organisation de réduire l'incertitude qu'elle rencontre au regard de la captation des ressources utiles à sa survie.

1.2.4 Maîtrise de l'interdépendance organisationnelle et distribution du pouvoir pour réduire l'incertitude

Thibaut et Kelley (1959) soutiennent que les schémas d'interaction construits entre les acteurs vont persister du fait de l'intérêt des parties à réduire l'incertitude. Comme tous les acteurs n'apportent pas une contribution égale, certains contribueront davantage aux activités de l'organisation et apporteront davantage de ressources alors que d'autres auront davantage d'influence sur l'environnement social.

Par exemple, un partenariat entre une organisation patronale et un organisme de formation dans un domaine technique très spécialisé va permettre aux deux protagonistes de maintenir leurs activités. D'une part, l'organisation patronale va apporter des stagiaires à l'organisme de formation et d'autre part l'organisme de formation apportera son expertise dans un domaine technique et des connaissances aux stagiaires.

Ce partenariat va permettre aux deux protagonistes de trouver les ressources dont elles ont besoin : d'un côté, l'organisme de formation s'assure des ressources financières qui contribuent à maintenir ses activités, de l'autre l'organisation patronale remplit une mission d'accompagnement aux compétences professionnelles de ses adhérents. Ce partenariat peut être durable dans le sens où les deux organisations se renforcent et contribuent à réduire l'incertitude face à la captation des ressources pour chacune des parties. Si leur collaboration se veut croissante et pérenne elles pourront s'assurer une position forte au regard de la concurrence en gagnant plus de légitimité, en proposant davantage de sessions de formation en volume, etc.

Blau (1964) et Emerson (1962) suggèrent que ces échanges et ces interdépendances aboutissent à des différences de pouvoir. De façon identique, au sein même d'une organisation la contribution inégale des participants à l'activité de l'organisation va rendre le partage du pouvoir disparate car certains acteurs disposent de davantage de ressources et apportent à

l'organisation un certain niveau de stabilité.

Prenons l'exemple des différents types de membres d'une organisation patronale. L'organisation peut être composée de membres de tailles différentes avec des ressources humaines, financières et informationnelles diverses. Les membres de taille plus importante auront des ressources supérieures par rapport aux membres de plus petite taille. Si l'organisation patronale nécessite des ressources financières importantes pour l'organisation d'un évènement coûteux, elle va chercher à obtenir ses ressources auprès de ces membres qui en disposent le plus, c'est-à-dire les adhérents de taille plus importante.

Pour Crozier et Friedberg (1977, p. 59) lorsqu'un acteur détient les ressources qu'un autre souhaite acquérir *« c'est un rapport de force dont l'un peut tirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuni face à l'autre. »* Une disparité de pouvoir va alors s'installer entre les contributeurs plus ou moins pourvus en ressources : la contribution au financement de l'organisation de cet évènement par les plus grandes entreprises va les rendre presque indispensables aux yeux de l'organisation patronale alors que les adhérents de plus petite taille apporteront des ressources considérées comme secondaires mais non négligeables à l'organisation de cet évènement.

Toutefois, ces mêmes auteurs considèrent que cette disparité de pouvoir due à l'inégalité de ressources n'est jamais définitive et que les cartes peuvent être redistribuées si le niveau de ressources était remis en question. En effet, le manque de ressource ou l'incertitude sur leur captation pourraient faire naître des changements au sein de l'organisation et notamment une reconfiguration de la distribution du pouvoir.

Ainsi, en fonction des objectifs organisationnels et de la stratégie envisagée pour les atteindre, les détenteurs du pouvoir vont faire bouger les lignes. Certains types de membres se verront alors allouer la capacité de prendre des décisions pour mettre en œuvre un type de stratégie en particulier. La question qui se pose est de savoir si la direction prise par l'organisation suite à ces décisions permet d'assurer la survie de l'organisation.

La survie de l'organisation patronale passe inévitablement par la maîtrise des contraintes de l'environnement auxquelles elle se confronte. Comme nous l'avons souligné, ces contraintes peuvent être de différentes natures et conditionnent la capacité de l'organisation à s'assurer les ressources dont elle a besoin pour mener à bien ses activités et assurer la satisfaction de ses membres.

Ces ressources, qu'elles soient financières, matérielles, humaines ou informationnelles constituent le socle de toute activité. Avec la volonté de former le collectif, elles sont les moyens d'action qui permettent la réalisation des objectifs des patrons. Pour agir il faut non seulement

des objectifs communs, une stratégie, des moyens mais surtout la reconnaissance d'une légitimité dans l'espace public.

Cette légitimité est importante, elle serait même indispensable pour participer à la réalisation des volets sociaux qui animent en partie l'action patronale. Pour cela, l'organisation patronale doit être reconnue représentative. Mais l'organisation patronale représentative se heurte à l'hétérogénéité de sa composition.

Nous l'avons compris, l'organisation patronale est un mélange de très grands, de grands, de moyens et de petits patrons avec chacun leurs propres besoins, leurs propres attentes et leurs propres objectifs. Il peut être parfois délicat de réussir à satisfaire cet ensemble tant hétérogène que la satisfaction des membres en devient un véritable enjeu à part entière car sans cela l'organisation se prive des ressources essentielles à sa survie.

En effet, tous les membres doivent agir de concert pour assurer l'atteinte des objectifs organisationnels et garantir sa pérennité. Pour cela, ils doivent opter pour une stratégie organisationnelle, faire des choix et opter pour un plan d'action qui permettra d'atteindre ses objectifs et de satisfaire la majorité. Nous ne pouvons occulter le fait que cette hétérogénéité peut être difficile à canaliser et qu'elle pourrait affecter la façon dont l'organisation assure sa pérennité. Nous supposons que l'organisation se confronte à des difficultés du fit que les décisions stratégiques résultent certes des conditions de l'environnement mais qu'elles sont avant tout la résultante des motivations des membres.

La nature des enjeux que rencontrent actuellement les organisations patronales conditionnent leur survie. D'importantes transformations ont été entreprises, qu'il s'agisse de la réforme sur la représentativité ou encore de la façon d'envisager la relation avec les adhérents et leurs satisfactions.

Certaines organisations patronales commencent déjà à prendre conscience que leurs enjeux se situent au niveau de la captation des ressources, de la légitimité et de la satisfaction de leurs membres. En effet, ces membres ont des besoins précis et de nouvelles attentes qu'il faut satisfaire pour s'assurer de leurs adhésions car les ressources liées à la mission de représentation sociale restent insuffisantes à maintenir le niveau d'activité de l'organisation.

Nous l'avons souligné, satisfaire les besoins et les attentes des membres confronte l'organisation patronale à l'hétérogénéité de sa composition. Alors qu'elle rencontre déjà une situation d'interdépendance avec les acteurs externes à l'organisation avec lesquels elle entretient des liens, les membres internes constituent à leur tour une source d'instabilité. La satisfaction de ses membres et les relations de pouvoir qui en découlent doivent alors être considérées au même titre que les relations qu'elle entretient avec ses partenaires externes.

Ainsi, les enjeux des organisations patronales les confrontent à des changements inéluctables. La façon dont ils seront considérés déterminera le devenir de l'organisation et la position qu'elle occupera au sein de l'environnement. L'organisation devra alors opter pour une stratégie plutôt qu'une autre pour se défaire de sa situation de dépendance et stabiliser au mieux la captation des ressources essentielles à sa survie.

***

L'identification des enjeux actuels des organisations patronales à largement enrichi notre compréhension de leur fonctionnement. À présent, nous pouvons d'une part confirmer que leurs ressources sont de natures multiples : elles sont effectivement issues des rétributions liées à leur activité de représentation sociale, mais également, et en majeure partie, des contributions des adhérents. D'autre part, nous confirmons également que ces ressources sont fortement instables et inégales. Ces approfondissements nous semblent stratégiques car ils guident en partie la prise de décisions organisationnelles et influencent la nature des activités entreprises par l'organisation.

En effet, les activités des organisations patronales sont possibles dans la mesure où celles-ci disposent des ressources suffisantes pour les mener à bien. Aussi, qu'il s'agisse de ressources de natures financières, matérielles, humaines, informationnelles ou de légitimité, l'organisation patronale ne peut vivre sans en maîtriser leur captation.

L'analyse de l'environnement et l'évaluation du niveau d'interdépendance devient alors un prérequis à toute décision stratégique. Si la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 2003) aborde largement l'interdépendance organisationnelle en évaluant les interactions avec l'environnement extérieur, nous souhaitons aborder l'importance de l'environnement interne et notamment les jeux de pouvoir entre catégories de membres.

Parce que l'enjeu de la captation des ressources liées aux cotisations des membres constitue une condition indispensable à l'activité de l'organisation, la satisfaction des membres devient un objectif stratégique. Ne pouvant s'affranchir de leur contribution financière et physique, l'orientation stratégique suivrait leurs motivations personnelles. Comment est-il alors possible de maintenir l'activité du groupe et d'assurer un niveau de satisfaction suffisant pour toutes les catégories de membres ?

En allant encore plus loin dans la compréhension des orientations stratégiques qui s'offrent aux organisations patronales, nous allons tenter de comprendre comment l'organisation maîtrise, d'une part, les menaces externes qui la contraignent, et d'identifier d'autre part les influences internes auxquelles elle est soumise.

CONCLUSION CHAPITRE 1

Si nous savons à présent qui sont les organisations patronales, nous n'en connaissons pas pour autant précisément leur fonctionnement en matière de stratégie, de prise de décisions et gestion de l'interdépendance. Pour autant, nous avons compris qu'elles présentent un certain nombre de particularités qui en font des organisations singulières de par leurs fonctions, leur forme, leur composition et distinguons encore la forte implication des membres et leur engagement certain au sein de l'action collective.

Nous avons souligné par ailleurs que leur mode de financement se distingue fortement des entreprises traditionnelles. En effet, ces organisations captent leurs ressources du financement public et des cotisations des membres. Elles remplissent alors une mission double : satisfaire au rôle de partenaire social au travers de la représentation et la défense de intérêts de leurs membres et leur apporter des services de proximité.

Pourtant, les enjeux ne résident pas tant dans les missions qui les animent mais bien plus dans leur capacité à capter les ressources dont elles ont besoin. Pour cela elles doivent tenir compte de toute la complexité relative à un environnement qui change et à la multitude des relations qu'elle entretient avec son environnement et les interdépendances qui en découlent.

Ces interdépendances concernent l'environnement externe mais également interne car, comme nous l'avons souligné, une des particularités des organisations patronales est qu'elles sont composées de membres fortement hétérogènes du fait de leurs besoins et leurs attentes. Elles doivent ainsi tenter de tirer leur épingle du jeu dans un environnement politique et quasi commercial, où la concurrence est parfois intense.

En tenant compte de tous ces paramètres, nous cherchons à comprendre ce qui conditionne l'orientation stratégique des organisations patronales françaises et la façon dont elles envisagent leur environnement. Alors que les hommes sont en capacité de prendre des décisions stratégiques pour assurer la survie de l'organisation, nous souhaitons comprendre quelles sont les stratégies qui s'offrent à elles. Nous souhaitons ainsi analyser la façon dont ces stratégies peuvent lui permettre de maîtriser l'interdépendance à laquelle elle se confronte et assurer sa survie.

CHAPITRE 2

Les organisations patronales françaises au crible de la théorique de la dépendance aux ressources

Nous souhaitons dans ce deuxième chapitre proposer une lecture du fonctionnement des organisations patronales françaises au crible de la théorique de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 1978). Notre choix s'est porté sur ce cadre car cette approche s'est révélée pertinente pour répondre à la question du « pourquoi » et du « comment » les acteurs font des choix qui engendrent l'adoption de certains types de stratégies au détriment d'autres pour maîtriser leur environnement. Celle-ci se trouve alors être particulièrement adaptée pour éclairer les choix des organisations patronales, notamment en matière de décisions stratégiques.

Ainsi, nous aborderons dans une première sous-partie les liens entre environnement, pouvoir et choix stratégiques pour mettre en lumière la capacité des organisations à maîtriser l'interdépendance organisationnelle.

Dans une seconde sous-partie nous proposons de développer les différentes perspectives stratégiques qui pourraient permettre aux organisations patronales de maîtriser les contraintes de l'environnement, de se défaire d'une situation d'interdépendance contraignante et d'assurer sa survie. Pour cela nous évoquerons la possibilité d'altérer l'environnement, le fait de négocier avec les contraintes ou encore de le créer.

1. L'APPROCHE THÉORIQUE DE LA DÉPENDANCE AUX RESSOURCES

1.1 LE CONTRÔLE DE L'INTERDÉPENDANCE ORGANISATIONNELLE : ENVIRONNEMENT, POUVOIR DES ACTEURS ET CHOIX STRATÉGIQUES

La compréhension des choix organisationnels découle de l'appréhension du contexte au sein duquel s'insèrent les organisations et des contraintes auxquelles elles doivent faire face. Ces contraintes naissent des relations que les organisations entretiennent avec les autres membres de l'environnement : l'interdépendance influence ses actions et impose de diriger l'environnement.

Si la théorie de la dépendance aux ressources reconnaît le fait que l'organisation soit contrainte par des facteurs externes, elle explique par ailleurs la façon dont les actions

entreprises par l'organisation vont répondre aux forces de l'environnement et être en mesure de les diriger (Pfeffer et Salancik, 2003).

L'approche de la dépendance aux ressources accorde une place importante aux choix faits par les acteurs qui dirigent l'organisation. Elle suggère que les contingences du contexte influencent la sélection et le renouvellement de ces derniers, notamment le recrutement des administrateurs et des dirigeants opérationnels. Ainsi, le fait de reconnaître les liens spécifiques entre environnement et organisation permet de développer une explication causale de la relation contexte, activité et structure organisationnelle.

Pourtant, le fait de reconnaître la relation entre environnement et organisation ne suppose pas forcément une compréhension approfondie des actions que l'organisation entreprend et de la façon dont les changements au sein de l'organisation apparaissent. Il est donc intéressant de considérer qui sont ceux qui impulsent ces changements et comment certaines organisations arrivent à y résister.

Pfeffer et Salancik (2003, p. 227) soutiennent que ces changements sont consécutifs aux décisions prises par les acteurs eux-mêmes et donc qu'ils résultent de décisions individuelles. Comme le souligne par ailleurs Becker (2004) *« tout dans une société résulte du travail de quelqu'un. »*

Cette idée nous conduit à nous interroger sur les caractéristiques des acteurs influents et ceux qui le sont moins. Le modèle proposé par Pfeffer et Salancik ne nous permet pas de prendre la mesure de telles caractéristiques sur la stratégie adoptée par l'organisation pour maîtriser l'interdépendance organisationnelle. Il est alors inévitable de considérer qui contrôle l'organisation et comment un tel pouvoir et une telle distribution du pouvoir peuvent produire des effets sur la stratégie organisationnelle.

1.1.1 Le contexte organisationnel et le pouvoir intra-organisationnel

Le modèle proposé par Pfeffer et Salancik (2003, p. 229), concernant le mécanisme liant l'environnement aux actions et structures organisationnelles, présente les liens entre environnement, distribution du pouvoir et du contrôle, sélection des dirigeants, actions et structures organisationnelles. Le premier lien soutient le fait que l'environnement peut avoir un impact sur la façon dont est distribué le pouvoir et dont l'organisation sera contrôlée. Ce lien est largement soutenu par les travaux relatifs à la théorie des sources structurales du pouvoir (Hickson, et al, 1971).

S'appuyant sur les travaux de Crozier (1964), Thompson (1967) et Perrow (1970) : ils soulignent le fait que la fonction organisationnelle la plus importante, ou la source d'incertitude

majeure, détermine le pouvoir au sein de l'organisation. Ce sont les membres de l'organisation qui sont les plus à même de négocier avec l'incertitude au sein de l'environnement à qui est attribué le pouvoir le plus important.

Par exemple, l'approche des sources structurales du pouvoir soutient le fait que lorsqu'une organisation doit faire face à des poursuites ou des difficultés légales, le département juridique de l'organisation aura plus de pouvoir et d'influence que les autres départements dans la prise de décision.

Le pouvoir attribué à certains acteurs peut remettre en question leur capacité d'action et leur influence globale sur l'activité mais également la mesure par laquelle cette influence est utilisée dans l'intérêt de l'acteur indépendamment des buts et intérêts de l'organisation.

Par exemple, dans le cas du service juridique, le pouvoir dérivé de la gestion des difficultés juridiques de l'organisation peut aller au-delà de la fonction juridique et impliquer le service dans les décisions qui concernent la conception du produit, la publicité ou encore sa production.

Aussi, Hickson et al. (1971), au travers de leur modèle, soulignent trois composantes du pouvoir au sein de l'organisation :

- Premièrement, ils relèvent le fait que le pouvoir ne naît pas de l'incertitude du contexte mais du fait que certains membres de l'organisation se voient attribuer une certaine forme de pouvoir grâce à leur capacité à faire face aux incertitudes et aux contingences de l'environnement ;

- Deuxièmement, le pouvoir découle de la substituabilité des capacités des membres. Les auteurs soulignent que le pouvoir ne s'organise pas autour d'une abondance de ressources mais bien par le fait qu'un ou quelques membres disposent de capacités particulières à négocier avec l'environnement pour réduire l'incertitude ;

- Troisièmement, l'attribution du pouvoir à certains membres dépend de l'omniprésence ou de l'importance de l'incertitude au sein de l'organisation. Hickson (1971) suggère par ailleurs que l'omniprésence de l'incertitude peut être mesurée par le nombre de services ou de membres pouvant être affectés par l'incertitude qui frapperait un service ou un membre en particulier. Ainsi, un service ou un membre peut acquérir plus de pouvoir si l'incertitude qui frappe l'organisation s'exerce sur un nombre important de membres.

Pfeffer et Leong (1977) précisent également que l'importance du pouvoir alloué à un membre ou un groupe de membres découle également de la disponibilité des ressources dont l'organisation a besoin. Une autre étude menée par Salancik, Pfeffer et Kelly (1978) examinent la distribution du pouvoir et les relations d'influence au sein de dix-sept organisations.

Les auteurs suggèrent que l'influence des individus dans la prise de décisions découle de la

nature de l'incertitude. À partir d'un exemple d'achat de matériel informatique, ils démontrent que le pouvoir attribué découle de la nature du problème auquel est confrontée l'organisation :

- S'il s'agit d'un achat d'équipement relatif à un besoin nouveau, alors les informations concernant précisément le produit seront les plus importantes. Ainsi, les membres de l'organisation les plus à même d'obtenir des informations sur les produits ou la commande d'équipements, ou qui entretiennent des liens dans le domaine de l'équipement informatiques, détiendront plus de pouvoir ;
- S'il s'agit d'un achat relatif à un renouvellement d'équipement, alors les membres capables d'évaluer la performance des différents équipements seront les plus à même de faire des comparaisons pertinentes et se verront allouer davantage de pouvoir dans la prise de décision ;
- S'il s'agit d'un achat relatif à un besoin supplémentaire, alors les membres qui disposent de la capacité à évaluer le besoin d'acquisition pourraient être ceux qui disposeront de davantage de pouvoir dans la prise de décision.

Nous constatons donc que la distribution du pouvoir dépend de plusieurs facteurs et que celle-ci ne sera pas figée mais plutôt la résultante d'un état dans lequel se trouve l'organisation à un instant donné. Il sera alors question d'approfondir les mécanismes de pouvoir dans les organisations patronales.

1.1.2 Le renouvellement des dirigeants et le pouvoir organisationnel : entre processus politique, institutionnalisation du pouvoir et planification

Le modèle proposé par la théorie de la dépendance aux ressources concernant les liens entre environnement, actions et structures organisationnelles postule que la distribution du pouvoir a un impact sur la sélection des dirigeants et les mandats occupés au sein de l'organisation. Le pouvoir conféré à un membre lui permet alors d'influencer les décisions prises par l'organisation et donc ses actions. Plus précisément, le pouvoir peut être utilisé pour influencer les membres de la direction qui prennent les décisions stratégiques.

Pfeffer et Salancik (2003, p. 236) soutiennent le fait que *« les problèmes et les difficultés auxquels sont confrontées les organisations sont susceptibles d'être attribués à l'administrateur, indépendamment de ce qui fait que l'administrateur est la cause de ces problèmes. »* L'administrateur sera démis de son mandat lorsque le niveau de performance sera jugé inacceptable.

En outre, l'institutionnalisation du pouvoir entre les mains de certains membres élus indétrônables constitue un autre problème majeur dont l'organisation doit tenir compte car les

membres qui auront su ancrer leur position au sein de l'organisation auront tendance à maintenir le même niveau de performance. Ainsi, les mandats et le renouvellement des administrateurs devraient être la résultante de l'existence de difficultés importantes, lesquelles découlent souvent du contexte organisationnel, et de leur capacité à faire face à ces difficultés.

Le contexte externe incite donc à sélectionner les administrateurs qui semblent être les plus compétents pour gérer les problèmes organisationnels. Cette sélection résulte par ailleurs d'une planification administrative.

Par exemple, les statuts d'une organisation peuvent prévoir le renouvellement périodique des administrateurs. Cette périodicité permet à l'organisation d'envisager le renouvellement des membres dont les mandats arrivent à échéance et de ne pas les reconduire s'ils ne disposent pas des compétences suffisantes pour remplir leur mission. Inversement, ce planning offre la possibilité à l'organisation de sélectionner les membres disposant des caractéristiques utiles à négocier les influences du contexte et ses contingences.

Pfeffer et Salancik (2003, p. 237) soulignent que le renouvellement des dirigeants constitue un processus politique visant à pallier au manque de performance de ces derniers. Pourtant, le renouvellement des mandats a largement été relié à la taille de l'organisation et à sa capacité intrinsèque d'acquérir les ressources dont elle a besoin (Hillman, 2005).

Pourtant, Zald (1965) soutient le fait que l'acquisition des mandats les plus importants est le fait d'un processus politique au sein de l'organisation. Pour Perrow (1961), ces positions résultent autant d'un processus mêlant tout autant des parties prenantes internes qu'externes.

Concernant le recrutement des dirigeants exécutifs, Pfeffer et Salancik (2003, p. 238) soutiennent qu'il résulte du contexte de l'organisation et de la capacité des administrateurs à négocier les incertitudes et les contingences qui dérivent de ce dernier. Premièrement, leur renouvellement tiendrait aux conditions du contexte, à la stabilité et aux problèmes auxquels serait confrontée l'organisation (Gouldner, 1954). Deuxièmement, les caractéristiques du dirigeant devraient être systématiquement reliées aux problèmes que rencontre l'organisation (Thompson, 1967).

1.1.3 Le recrutement des dirigeants opérationnels pour maîtrise de l'interdépendance organisationnelle

Le renouvellement des membres constitue ainsi un mécanisme relatif au changement organisationnel. En effet, selon le modèle proposé par Pfeffer et Salancik (2003) le changement organisationnel résulte de la sélection et du renouvellement des dirigeants au sein de l'organisation, elle-même affectée par la distribution du pouvoir et les conditions du contexte.

Le renouvellement des dirigeants opérationnels est ainsi vu telle une façon de coordonner les différentes organisations présentes au sein de l'environnement mais également une façon de tisser des liens entre acteurs pour servir les objectifs stratégiques.

À ce titre, Pfeffer et Salancik (2003, p. 248) mettent en exergue l'importance de la communication et de la socialisation pour développer une coordination efficace entre les organisations. Le renouvellement des dirigeants opérationnels est, selon eux, une des formes les plus importantes pour développer la communication et les comportements inter-organisationnels. Elle constitue par ailleurs une réponse stratégique aux contingences de l'environnement et à l'interdépendance organisationnelle.

Lorsque le domaine d'activité professionnel comprend un nombre élevé d'organisations, il existe peu de probabilités de développer une structure collective, outre la possibilité de recourir à des structures formellement constituées. Nous pensons notamment à des partenariats formels, des associations temporaires, etc. Celles-ci permettront des alliances formelles entres organisations.

A l'inverse, un faible nombre d'organisations conduit à la possibilité de développer une coordination tacite entre acteurs. Ainsi, Pfeffer et Salancik (2003, p. 249) émettent l'hypothèse qu'un faible nombre d'organisations associé à un renouvellement des dirigeants opérationnels conduit à améliorer la communication entre organisations. En effet, il est alors plus facile de communiquer informellement lorsqu'un faible nombre d'acteurs et d'organisations sont présents dans un domaine d'activité.

Les auteurs soutiennent l'idée que le recrutement de dirigeants opérationnels est consécutif aux caractéristiques du contexte organisationnel. Les dirigeants opérationnels seront choisis en fonction de leurs caractéristiques propres, en cohérences avec celles du contexte. Ainsi, le recrutement de dirigeants opérationnels est vu comme une technique pour gérer l'interdépendance organisationnelle et résulte de l'intention des acteurs à agir de façon stratégique.

En définitive, les organisations vont alors avoir tendance à aligner leurs comportements avec les exigences de l'environnement et à adopter de telles mesures en rapport avec le renouvellement de leurs dirigeants opérationnels. Toutefois, le choix des dirigeants opérationnels ne constitue pas uniquement le fait des caractéristiques de l'environnement, il résulte également comme nous l'avons souligné de la distribution du pouvoir et du contrôle au sein de l'organisation. Cela implique alors des impacts sur les décisions organisationnelles, notamment concernant les structures et les activités de l'organisation.

1.1.4 La liberté d'action et la prise de décisions organisationnelles

Le dernier lien présent au sein du modèle de Pfeffer et Salancik (2003, p. 229) évoque le fait que les dirigeants sont capables d'influencer les décisions directement reliées aux structures et aux activités de l'organisation. Suivant une vision complétement déterministe, ces décisions devraient être cohérentes au regard des exigences de l'environnement. Pourtant, nombres d'études ont mis en avant le fait que les changements organisationnels ne seraient pas que le fait des exigences liées aux conditions de l'environnement mais seraient en partie le fait des choix des acteurs.

Bien entendu, nous ne rejetons pas l'idée que l'organisation est largement reliée à son environnement et en subi les contraintes autant au travers de son design que de ses activités, mais nous soutenons que les explications des changements qui s'y produisent résultent de caractéristiques plus complexes.

Ainsi, Pfeffer et Salancik (2003) soutiennent l'idée que les acteurs modèlent les activités de l'organisation tout en tenant compte des caractéristiques du contexte qui les contraignent et limitent le processus de décision. En effet, les contraintes du contexte vont pousser l'organisation à diriger ses actions dans un sens plutôt qu'un autre. Celle-ci va alors chercher à sélectionner les membres les plus à mêmes de satisfaire les objectifs organisationnels en tenant compte des contraintes de l'environnement.

Par exemple, si une organisation patronale se fixe pour objectif de développer son attractivité dans un environnement fortement concurrentiel, et qu'elle décide pour cela de dynamiser sa communication externe, elle pourra faire appel à des dirigeants dotés de compétences particulières en communication, ayant une expérience du lobbying, disposant d'un charisme particulier, reconnus, etc.

Carpenter et Westphal (2001) nuancent les travaux de Pfeffer (1972, 1973) en montrant que la valeur des conseils apportés par les administrateurs dépend fortement de leur niveau d'expertise, en d'autres termes de leur niveau de connaissance de l'organisation et de leur expérience du secteur d'activité. Plus précisément, ils soulignent que la qualité de la contribution d'un administrateur au management de l'organisation va dépendre du nombre de mandats qu'il occupe au sein d'autres organisations.

En effet, plus un administrateur est en relation avec des organisations du même secteur, plus il devrait être capable d'apporter au manager des conseils appropriés : le processus d'apprentissage serait bénéfique à la qualité des conseils formulés. Ainsi, contrairement à la théorie de l'agence qui insiste sur le côté disciplinaire du conseil d'administration dans le but de dissiper l'asymétrie d'informations entre le dirigeant et les investisseurs, la théorie de la

dépendance aux ressources soutient le fait que le conseil d'administration a davantage un rôle stratégique et participe activement à la gestion de l'organisation en détenant un pouvoir de décision particulier.

Le pouvoir peut découler de la capacité de persuasion, des ressources ou encore de l'expertise (Pfeffer, 1977). Pour Dahl (1957, p. 201) le concept du pouvoir renvoie à « *une relation entre acteurs sociaux dans laquelle un acteur social, A, peut amener un autre acteur social B, à faire quelque chose qu'il n'aurait probablement pas fait.* »

Emerson (1962, p. 32) envisage le concept comme le fait que « *le pouvoir de l'acteur A sur l'acteur B est la somme de résistance de la part de B qui peut potentiellement être surmonté par A.* »

Le pouvoir ne caractérise pas une personne mais la relation entre deux acteurs sociaux au sein de laquelle l'un des deux use d'influence pour orienter les actions de l'autre. Le pouvoir est ainsi relié à un contexte ou à une relation spécifique entre deux ou plusieurs acteurs. Le pouvoir est reconnu comme un phénomène structurel créé par la division du travail et la départementalisation de l'organisation.

Nous comprenons alors que la sélection et le renouvellement des dirigeants constituent un point particulièrement stratégique pour l'organisation. S'il ne semble pas suffisant que ces derniers disposent de compétences clés pour satisfaire les besoins des membres, ils doivent par ailleurs faire preuve d'une véritable expertise en matière de gestion, notamment dans le domaine professionnel. En outre, ces dirigeants sembleraient être d'autant plus efficaces s'ils occupaient un nombre important de sièges au sein d'autres organisations.

***

L'interdépendance influence les actions de l'organisation et impose de diriger l'environnement en tenant compte des relations qu'elle entretient avec les acteurs en présence.

Tel que nous l'avons largement souligné, la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 2003) reconnaît le fait que l'organisation soit contrainte par des facteurs externes et répond aux forces de l'environnement par ses actions stratégiques dans le but de les diriger.

Ces actions découlent des choix faits par les acteurs qui dirigent l'organisation. Ces derniers sont, selon les auteurs, sélectionnés et recrutés en tenant compte des caractéristiques particulières de cet environnement et des changements qui s'y produisent. Toutefois, ce premier lien entre environnement et contexte interne n'aboutit pas à une explication suffisante et satisfaisante des choix de ces dirigeants sur la stratégie adoptée par l'organisation.

Nous cherchons alors à connaître quelles sont les possibilités qui s'offrent aux dirigeants en matière de stratégie au regard du contexte et des contraintes auxquels ils se confrontent. Pfeffer

et Salancik (2003, p. 227) soutiennent clairement que les décisions prises par les acteurs résultent de décisions individuelles. Le modèle proposé par Pfeffer et Salancik nous permet donc de considérer les caractéristiques des membres choisis pour maîtriser l'interdépendance organisationnelle et nous permet d'approfondir comment un tel pouvoir et une telle distribution du pouvoir impactent la stratégie organisationnelle.

1.2 Les différentes perspectives stratégiques pour survivre dans un environnement changeant

La compréhension des phénomènes organisationnels peut s'envisager sous deux perspectives : interne ou externe. La première soutient le fait que les phénomènes organisationnels sont le résultat des motivations des individus et de leur capacité (Jones et Nisbett, 1971). Les individus seraient en capacité de contrôler les phénomènes auxquels ils participent et occultent en partie les éléments situationnels. Ainsi, afin de contrôler une situation il serait possible de faire des choix de recrutement en fonction d'individus détenant les caractéristiques propres à prendre le contrôle.

Ces travaux ont par ailleurs conduit les chercheurs à s'engager dans la découverte des caractéristiques du leader (Stodgill, 1948 ; Stodgill, 1974 ; Mowday, 1979 ; Mumford, Zaccaro, Johnson, Diana, Gilbert et Threlfall, 2000 ; Sarin et McDermott, 2003 ; Goleman, 2003). Mais la recherche de ces caractéristiques a conduit à considérer les dynamiques organisationnelles plutôt que les caractéristiques du leader.

Ces dynamiques s'avèrent alors être plus ou moins appropriés en fonction des situations particulières rencontrées. La théorie de la contingence (Hofer, 1975 ; Drazin et Van de Ven, 1985 ; Donaldson, 2001) reconnait alors l'importance de la cohérence entre comportement et situation, la personnalité des employés, la nature des tâches, le pouvoir du leader, etc.

La seconde approche attribue ainsi davantage d'importance aux facteurs situationnels pouvant altérer l'activité des organisations et les comportements des acteurs. En considérant que les éléments propres au contexte vont avoir une influence sur l'activité d'une organisation elle reconnait que des facteurs externes peuvent avoir un impact sur les comportements organisationnels et individuels.

Il s'agit par exemple de reconnaître que si la conjoncture d'un domaine d'activité professionnel peut avoir un impact sur les ressources financières captées par une organisation patronale, l'organisation va alors prendre en considération cet élément lié à la conjoncture pour orienter sa stratégie et la décliner au travers du recrutement de dirigeants disposant de caractéristiques propres à influencer la captation des ressources dans un contexte

particulièrement difficile. En plus de reconnaître la capacité des acteurs à agir, cette approche met en relation les éléments de contexte externe pouvant influencer les dimensions internes à l'organisation ainsi que le comportement des individus.

Nous reconnaissons le fait que les organisations sont soumises aux influences du contexte et peuvent se retrouver en difficulté, voire ne pas survivre, en tentant de capter les ressources dont elles ont besoin. Trois types de stratégies peuvent être envisagées pour maîtriser leur situation de dépendance aux ressources.

Premièrement, elles peuvent envisager d'altérer la situation d'interdépendance dans un secteur d'activité pour augmenter leur domination dans un domaine cible différent.

Deuxièmement, elles peuvent modifier leur situation d'interdépendance en réduisant la domination des autres organisations en brisant les liens qui permettent leur connexion. Elles tentent alors de négocier les conditions de l'environnement au sein duquel elles évoluent.

Enfin, elles peuvent restructurer les conditions initiales d'interdépendance au sein de leur environnement : il s'agit véritablement de redistribuer les cartes du jeu pour tenter d'en avoir un meilleur contrôle par la création de nouvelles règles du jeu.

1.2.1 Altérer l'interdépendance organisationnelle : contrôler le contexte du contrôle

Bien que les organisations patronales soient confrontées à un environnement changeant les mettant en situation d'instabilité, elles ne sont pour autant pas totalement dépourvues de solutions quant au contrôle du contexte au sein duquel elles évoluent.

Alors qu'accroître la stabilité au travers de la reconnaissance de la représentativité de l'organisation ne suffise plus, les organisations patronales ont la possibilité d'altérer l'environnement dans lequel elles s'insèrent pour améliorer leur position.

Deux possibilités s'offrent alors à elles : premièrement, elles peuvent envisager de diversifier leurs activités et notamment le panel de services qu'elles proposent à leurs membres mais également de diversifier leurs cibles, deuxièmement, elles peuvent croître pour augmenter leurs ressources et donc leur possibilité d'action.

1.2.1.1 La diversification pour se défaire des contraintes liées à la dépendance aux ressources

La diversification a tout d'abord été analysée par les économistes qui n'y voyaient pas une réponse à la dépendance aux ressources. Gort (1962) a entrepris une analyse pour comprendre les différences au sein de grandes entreprises et industries diverses. Il a conclu que le facteur le plus à même de tenir compte des variations de l'activité de diversification est la technologie. Il envisage la diversification au travers de l'intensité technologique.

La diversification est une des stratégies utilisées pour éviter les contraintes liées à la dépendance aux ressources. Elle représente une tentative pour réduire la dépendance à une typologie de clients et pour ne pas être cantonnée à un seul marché. La diversification permet ainsi à l'organisation de se confronter à d'autres partenaires avec qui elle entretient d'autres relations et la protège des potentiels effets de la dépendance. Elle est mobilisée quand les échanges sont très concentrés et quand le capital, ou les contraintes statutaires, limitent l'utilisation des fusions ou d'autres stratégies pour gérer les relations inter-organisationnelles.

Pour Pfeffer et Salancik (2003, p. 131) *« Les décisions visant à commercialiser différents produits pour différents segments de marché représentent non seulement des tentatives d'obtenir des bénéfices, mais aussi des tentatives de diversification de la dépendance et d'accroître la stabilité et la certitude. »*

Les auteurs évoquent le fait que si la diversification est une réponse à l'interdépendance organisationnelle, l'étendue de la diversification devrait être liée à la proportion des ressources échangées avec une ou plusieurs organisations dominantes. Ils précisent également le fait que l'État est notamment un des acteurs de l'environnement qui peut créer une forte incertitude sur les ressources et ainsi accroître l'instabilité puisqu'il impulse des changements politiques pouvant interférer dans la capacité des organisations à capter les ressources dont elles ont besoin ou déstructurer les relations commerciales établies.

Si la diversification est une stratégie efficace pour maîtriser l'incertitude, elle remet en question l'ordre des relations existantes et l'engage dans la construction de nouveaux liens avec son environnement : l'organisation va devoir créer de nouveaux réseaux au travers de ses nouvelles activités.

Cette stratégie permet une domination résultant d'échanges asymétriques entre partenaires. Elle est largement utilisée dans des situations où les échanges sont fortement concentrés et quand les possibilités financières des organisations limitent la possibilité d'envisager des fusions.

Ainsi, progressivement contraintes par les évolutions technologiques, politiques, légales et économiques, les organisations patronales ont sensiblement fait évoluer leurs activités au travers de la stratégie de diversification. Si certaines continuent d'apporter les services de base à leurs adhérents tels que le conseil, la mise en réseau, la représentation politique et sociale, le lobbying, etc., d'autres structures ont fait évoluer leurs domaines de compétences et ont envisagé leurs activités au travers de multiples outils propres au domaine marchand (Woll, 2006). Elles emploient ainsi les techniques marketing les plus sophistiquées afin de séduire de nouveaux membres et d'améliorer leur image autrement qu'en fusionnant avec d'autres

organisations.

Si elles ont la possibilité de se diversifier par l'augmentation des catégories de services qu'elles proposent, les organisations patronales ont également la possibilité de diversifier leurs cibles d'adhérents en élargissant peu à peu le spectre des membres pouvant faire partie des corporations professionnelles. Alors que certaines organisations s'adressaient auparavant à des entreprises de très grandes tailles, leur discours pourrait progressivement s'adresser à des entreprises plus petites dont les besoins et les attentes ne seraient pas les mêmes. Cela nécessiterait alors une adaptation de l'offre de services en conséquence.

1.2.1.2 La croissance organisationnelle pour absorber l'interdépendance

Pfeffer et Salancik (2003, p. 139) considèrent qu'« *une des réponses organisationnelles à l'interdépendance est de l'absorber.* » Le nombre important d'organisations soumises aux pressions de l'environnement soutient cette idée. Les fusions sont reconnues pour permettre de maîtriser les interdépendances liées à la compétition mais également d'augmenter les profits et de réaliser des économies d'échelle.

De façon plus globale, la croissance, dont la fusion n'est qu'un exemple, permet l'augmentation des activités des organisations afin de permettre un contrôle plus important sur l'environnement et de prétendre à des chances de survie supérieures.

La croissance peut résulter tout autant de décisions internes et de l'existence d'un système social où des individus envisagent des stratégies pour contrer les forces du marché, autant elle peut résulter des dynamiques externes résultant de l'évolution d'un secteur d'activité.

Par exemple, lorsqu'un domaine d'activité connait une forte croissance, la demande des clients et des divers partenaires de l'organisation augmente de façon conséquente. Pour suivre le rythme, l'organisation devra envisager soit de revoir son management soit de se restructurer pour croître et pouvoir assurer le volume d'activité lié aux demandes externes.

Toutefois, comme le souligne Starbuck (1965), la croissance n'est pas inévitable et résulte des choix, des buts et des intérêts de certains acteurs qui dirigent l'organisation. Cela amène alors à s'intéresser aux raisons qui poussent les organisations à croître comme par exemple la quête de prestige, de pouvoir ou de profit, la réalisation d'économies d'échelle, la stabilité, la résistance aux pressions, etc. La croissance est davantage perçue comme une volonté de maîtriser l'interdépendance de l'organisation liée aux autres acteurs présents au sein de l'environnement.

Pourtant, la croissance n'est pas toujours profitable car elle entraîne également une complexification de l'organisation et pour de multiples raisons les dirigeants peuvent ne pas

souhaiter faire croître l'organisation. Il peut alors être envisager d'autres solutions qui engageront les membres dans la création de liens interpersonnels avec les acteurs de l'environnement externe.

***

Confrontées à un environnement changeant les mettant en situation d'instabilité et d'incertitude au regard de la captation de leurs ressources, les organisations patronales disposent de solutions pour contrôler le contexte au sein duquel elles évoluent. La volonté d'altérer la situation d'interdépendance pour augmenter sa position dominante comporte deux orientations stratégiques envisageables si l'organisation a les moyens de ses ambitions :

Dans un premier temps, la stratégie de diversification peut en effet permettre d'obtenir des bénéfices, de diversifier la dépendance et d'accroître la stabilité et la certitude. Toutefois, celle-ci s'applique surtout dans certaines situations particulières. De plus, elle comporte l'inconvénient de remettre en question l'ordre des relations existantes et engendre la nécessité de construire de nouveaux liens avec l'environnement du fait de ses nouvelles activités.

Pourtant, nombre d'organisations patronales ont fait évoluer leurs domaines d'activités et de compétences ou ont considérablement professionnalisé leurs outils pour recruter de nouveaux membres, redorer leur image et améliorer leur position (Woll, 2006).

Dans un second temps, la stratégie de croissance organisationnelle permet d'absorber l'interdépendance qui contraint l'organisation. Nombre d'organisations envisagent la croissance au travers de la fusion organisationnelle car celle-ci peut faciliter l'augmentation des profits et la réalisation d'économies d'échelle substantielles. Cependant, cette stratégie est peu pratiquée dans le domaine des organisations patronales du fait de l'incompatibilité des missions de chaque organisation, des disparités liées aux particularités historiques, culturelles ou encore territoriales.

Encore une fois, la croissance n'est pas une stratégie infaillible car elle peut entraîner des complexifications ou ne correspond pas aux attentes des dirigeants et des membres de l'organisation.

Ainsi, d'autres solutions peuvent être envisagées et pourraient permettre la création de liens interpersonnels avec les acteurs de l'environnement externe toujours dans le but de maîtriser les interdépendances nées des liens avec l'environnement. Il s'agit alors de tenter de négocier l'environnement pour le rendre moins contraignant.

1.2.2 Négocier l'environnement : prendre des engagements collectifs

Pfeffer (1977) met en avant le fait que les individus ont moins d'effets sur l'organisation

que les éléments du contexte organisationnel. D'une part, parce que les personnes capables de détenir les compétences, les caractéristiques et les comportements adéquats sont en nombre limités. D'autre part, parce qu'une fois la position du leader occupée, celui-ci ne pourra pas agir seul mais devra disposer de l'aval des autres membres, ce qui limite alors sa capacité d'action.

Tel est le cas au sein des organisations patronales, dont les possibilités de recrutement des membres dirigeants se limitent à leurs caractéristiques en matière de compétences en droit, commerciales, relationnelles, etc. Aussi, la capacité d'action du membre en question sera limitée par le système de prise de décisions qui est soumis à approbation du conseil d'administration.

Pour maîtriser sa situation de dépendance aux ressources, l'organisation a alors la possibilité de négocier les conditions de l'environnement et d'user de la technique de coordination avec ses partenaires externes ou encore de coopter des membres afin de tirer le meilleur parti de leurs compétences.

1.2.2.1 L'intérêt de la coordination entre organisations

La méthode la plus directe pour contrôler la dépendance est d'en maîtriser la source. Pourtant, toutes les organisations n'ont pas toujours la possibilité de contrôler leur environnement comme elles le souhaitent, par manque de moyens financiers, de relations, etc. Si les acteurs avaient la possibilité de contrôler les actions les uns des autres, leurs objectifs respectifs seraient largement plus atteignables.

Ainsi, dans l'impossibilité de contrôler toutes actions de l'environnement, l'organisation tente d'user de coordination pour maîtriser une partie de cette situation d'interdépendance mutuelle. Elle utilise alors des liens formels ou informels pour coordonner les intérêts : il s'agit de l'environnement négocié (Cyert et March, 1963).

Cette coordination de l'interdépendance mutuelle est rendue possible au travers des échanges entre organisations et des comportements des acteurs. Ces comportements sont parfois tacites et correspondent à des normes socialement établies, parfois encore ils semblent plus explicites.

Les comportements liés à la coordination entre acteurs sont variés et s'expriment au travers des activités quotidiennes des organisations. Par exemple, lorsqu'un vendeur souhaite faire signer un contrat important à un client, il pourra lui proposer d'aller déjeuner et il réglera la note. Il organisera alors ce moment agréable de façon à négocier les termes du contrat dans un cadre propice à d'éventuels accords entre les deux parties.

La difficulté réside dans le fait de diriger les actions des autres par la coordination tout en permettant l'atteinte des objectifs de l'organisation. Le fait que chacun des partenaires soit

assuré d'une certaine stabilité dans les relations les confortent dans leurs objectifs et permet de maîtriser en partie la relation à l'environnement. Les organisations emploient différents moyens tels que la cooptation, les organisations professionnelles, les cartels, les accords commerciaux réciproques, les conseils de coordination, les conseils consultatifs, les conseils d'administration, les joint-ventures ou encore les normes sociales pour se coordonner (Pfeffer et Salancik, 2003, p. 144). Tous ces moyens représentent des façons de se partager le pouvoir et de prendre des décisions communes pour stabiliser les relations.

La coordination offre plus de souplesse que de diriger la dépendance au travers de la propriété. Non seulement les relations établies au travers de la communication et le consensus peuvent être renégociées si cela s'avérait nécessaire mais elles peuvent également faire l'objet d'échanges et d'une mise en place plus simple entre les organisations que la fusion par exemple. En effet, la fusion est largement plus intrusive et peut être mal vécue pour la partie absorbée lorsqu'il s'agit d'une fusion-absorption. A l'inverse, toutes les stratégies évoquées permettent véritablement un dialogue entre les parties et ne sont pas aussi engageantes.

Ainsi, les liens créés entre les organisations vont présenter quatre intérêts majeurs dans leur tentative de contrôle de l'interdépendance :

- Premièrement, ces liens vont leur permettre d'obtenir des informations concernant leurs activités et notamment celles qui pourraient les affecter mutuellement ;
- Deuxièmement, les liens créés permettent la communication entre les deux acteurs et la transmission d'informations de façon plus aisée. Ils permettent notamment de tirer profit de cette communication facilitée pour obtenir des avantages pour une organisation qui intègre un partenaire commercial ou politique : sa décision aura tendance à être favorable à l'organisation si elle exprime un besoin en particulier ;
- Troisièmement, les liens créés constituent une première étape à l'engagement de soutien d'un partenaire : un partenaire exposé aux problèmes de l'organisation lors d'une réunion prendra connaissance de ses difficultés, dont il n'avait pas connaissance en y étant extérieur, et aura plus tendance à favoriser les intérêts de l'organisation que s'il n'en avait pas connaissance ;
- Enfin, les liens établis peuvent permettre d'accroître la légitimité de l'organisation si ceux-ci sont créés avec des membres prestigieux ou fortement reconnus par la communauté professionnelle.

Ces liens stabilisent donc l'organisation et permettent de réduire l'incertitude. Ils créent un lien psychologique fort entre les parties qui auront plus de facilité à faire des affaires qu'avec des membres de l'environnement qu'elles connaissent moins ou avec lesquelles elles n'ont pas

établi de liens particuliers.

Par exemple, lorsqu'une organisation souhaite recruter un nouveau membre, elle fera spontanément appel à son réseau relationnel et aux agences de recrutement. Les différents candidats qui vont se présenter n'auront très certainement pas tous les mêmes chances d'être recrutés car un candidat qui est connu et/ou recommandé par un membre interne aura davantage de chance d'être recruté. L'organisation va considérer qu'un candidat connu présente des caractéristiques propices à répondre aux besoins de l'organisation et elle aura tendance à lui faire confiance sans même le connaître de façon plus approfondie. Le candidat sera perçu comme une personne plus compétente que les autres.

1.2.2.2 Coopter des membres : l'utilisation des conseils d'administration interconnectés comme tactique stratégique

Les liens inter-organisationnels permettent aux organisations de mieux maîtriser leur environnement et leur situation de dépendance. Les fusions et les joint-ventures représentent des techniques utiles à la mise en commun de biens mais restent toutefois moins mobilisées car plus complexes à mettre en place. Ainsi, de façon plus flexible, il s'agit d'établir des relations amicales ou de confiance avec les intervenants du domaine professionnel, d'échanger des informations, de s'engager l'un envers l'autre, pour s'assurer d'une relation stable entre les organisations.

La cooptation est alors une stratégie efficace pour capter les ressources, échanger des informations, développer des engagements entre organisations et établir sa légitimité. Il s'agit de la plus souple et la plus facile à mettre en œuvre. La souplesse découle du fait que les organisations peuvent, par exemple, mettre en place des groupes consultatifs ou des conseils d'administration pour prendre des décisions et peuvent ainsi facilement nommer des membres externes pour les y aider.

Si leur situation de dépendance le nécessite, les organisations peuvent nommer des membres externes s'ils les jugent utiles à la réalisation de leurs objectifs et capables d'expertise sur les sujets qui les préoccupent (Hillman, Cannella et Paetzold, 2000 ; Hillman et Dalziel, 2003, Lynall, Golden et Hillman, 2003 ; Miller-Millesen, 2003 ; Hillamn, 2005).

Trois points permettent ainsi d'expliquer la nécessité d'une rencontre entre des membres externes et une organisation :

- Premièrement, parce que les organisations les plus petites n'ont que très peu de possibilités d'acquérir ou de disposer de l'expertise dont elles ont besoin du fait du nombre limité d'employés. Cela suppose un intérêt pour l'organisation de proposer à

des membres externes de siéger au sein des organes de direction, lesquels disposeront de compétences particulières pouvant aider l'organisation à atteindre ses objectifs ;

- Deuxièmement, pour tirer profit des fonctions de contrôle et de gouvernance des membres du conseil d'administration. Ces membres sont utiles à la supervision des opérations de l'organisation et assurent ses intérêts. Ils choisissent le personnel de direction opérationnel et votent les décisions stratégiques. Pour Pfeffer et Salancik (2003, p. 162) la direction exécutive aura toutefois un contrôle considérable sur ce membre car ce dernier siège régulièrement auprès d'eux mais également car il contrôle le niveau d'information transmis. Ils soulignent que *« Par le contrôle de l'information, la direction peut veiller à ce que les membres du conseil d'administration, qui ne sont associés qu'avec l'organisation à temps partiel, ne soient évidemment pas empêchés d'exercer leur contrôle, sauf dans les circonstances les plus extrêmes. »* ;
- Enfin, parce que la cooptation est aussi un moyen par lequel une personne ou un groupe de personnes intègrent une organisation pour influencer leur environnement, spécifiquement les membres de l'environnement qui auront une influence sur la captation des ressources, la prise de décisions ou l'image de l'organisation. En cooptant des membres, l'organisation attend nécessairement un soutien actif important et un engagement ferme du membre à prendre ses responsabilités. Il devra ainsi accepter les normes de l'organisation, se conformer aux pratiques mises en place et coopérer aux actions envisagées : *« pour le membre ayant été coopté, les intérêts de l'organisation deviennent ses propres intérêts. »* (Pfeffer et Salancik, 2003, p. 163) Cette cooptation peut avoir lieu par élection ou par simple invitation.

Les organisations patronales usent de façon importante de la cooptation de membres externes principalement pour ces trois raisons. D'une part parce qu'en effet, ces organisations sont en général caractérisées par des structures de petite taille et ne disposent que de peu de personnel. Ainsi, elles sélectionnent avec soin les membres qu'elles souhaitent intégrer dans leurs conseils d'administration. Ils doivent disposer des compétences ou des relais avec l'environnement utiles à servir les intérêts de l'organisation que les membres actuels ne sont pas en mesure d'apporter. Les membres étant bénévoles, leur participation aux activités de l'organisation, en plus de constituer une importante source d'expertise, permet de ne pas supporter la charge financière de la sollicitation d'un consultant ou d'un permanent.

De plus, les membres cooptés sont choisis parce qu'ils sont potentiellement en mesure de résoudre certains de problèmes et d'améliorer la légitimité au regard de leur position. Ainsi, les membres cooptés intègrent les objectifs de l'organisation et se les approprient. Ils réalisent leurs

objectifs respectifs, ainsi que dans certaines situations les objectifs des entreprises qu'ils représentent, en contribuant à la réalisation des objectifs de l'organisation patronale.

Par exemple, si l'organisation patronale souhaite doter son conseil d'administration d'une représentation fidèle de la structure professionnelle, elle pourra choisir de coopter des chefs d'entreprise issus de taille d'entreprise différentes afin que chaque typologie d'entreprise adhérente soit représentée et leurs intérêts défendus. Si le membre coopté, issu d'une très grande entreprise, souhaite faire partie d'un groupe où il pourra rencontrer ses futurs partenaires pour sous-traiter une partie de son activité à de très petites entreprises, alors le fait d'accepter la proposition de l'organisation patronale de faire partie du conseil d'administration permettra ce double objectif : premièrement permettre à l'organisation patronale de représenter aussi bien les grandes et les petites entreprises, et deuxièmement, permettre à la très grande entreprise de se rapprocher de petites entreprises pour nouer des relations d'affaires.

Toutefois, Pfeffer et Salancik (2003, p. 164) soulignent le fait que l'intégration de membres ayant initialement des intérêts divergents, voire opposés, pourrait entraîner des conséquences pour l'organisation. Elle pourrait notamment se faire influencer par des intérêts propres aux individus cooptés. Si une organisation tient une position particulière concernant un sujet mais qu'un des membres cooptés se positionne de façon opposée, alors l'organisation pourrait être amenée à revoir son propre positionnement s'il existe une dépendance forte entre les deux.

Par exemple, si le membre coopté est celui qui contribue le plus aux intérêts de l'organisation, alors l'organisation pourrait tendre à adopter la position de ce membre pour ne pas être sanctionnée en perdant son soutien.

En intégrant des membres externes, en particulier ceux qui avaient initialement des intérêts opposés, l'organisation se soumet potentiellement à leur influence. Selznick (1949) a traité de l'influence des membres externes dans le cadre de la cooptation et contribue à mettre en exergue l'influence des membres cooptés sur les missions des organisations.

***

Alors que Pfeffer (1977) soutient l'impact limité des individus sur l'organisation, nous souhaitons soutenir le fait que les membres d'une organisation patronale ont, outre les contraintes du contexte, la possibilité de la modeler selon leurs besoins. Nous reconnaissons toutefois que la prise de décisions stratégiques se heurte à l'approbation du conseil d'administration. Pourtant, nous soulignons le fait que les membres peuvent user de jeux de pouvoir afin d'orienter les décisions stratégiques et négocier les conditions de l'environnement pour le rendre moins contraignant.

Cyert et March (1963) évoquaient déjà cette idée d'environnement négocié au travers des

liens formels ou informels dont usent les organisations pour coordonner leurs intérêts et tenter de maîtriser l'interdépendance. Cette coordination se fait au travers des activités quotidiennes des organisations et produit des effets variés selon la manière dont elle est pratiquée.

Tous ces moyens représentent des façons de se partager le pouvoir et de prendre des décisions communes pour stabiliser les relations. La coordination permet une grande souplesse dans les relations, elle facilite la communication, le consensus ainsi que la renégociation en temps utile. Elle permet de créer des liens forts entre les organisations et réduit donc l'incertitude.

Largement évoquée au travers de la littérature (Hillman, Cannella et Paetzold, 2000 ; Hillman et Dalziel, 2003, Lynall, Golden et Hillman, 2003 ; Miller-Millesen, 2003 ; Hillamn, 2005) la cooptation reste la tactique la plus flexible et la plus facile à mettre en œuvre pour assurer à l'organisation une certaine stabilité et un accès aux ressources facilité. Elle permet, entre autres, d'établir des relations amicales ou de confiance avec des membres externes.

Ces derniers, choisis pour les compétences particulières dont ils font preuve, seraient potentiellement en mesure de résoudre les problématiques organisationnelles et d'apporter des solutions pour maîtriser les contraintes du contexte. Ils doivent alors faire leurs les objectifs organisationnels.

Pourtant, Pfeffer et Salancik (2003, p. 164) ont souligné le fait que la diversité des intérêts des acteurs pourrait entraîner des conséquences pour l'organisation. Cela rejoint les travaux de Traxler (2010) ou encore d'Offerlé (2009) sur l'hétérogénéité des intérêts des membres des organisations patronales. Tous se rejoignent sur le fait que l'organisation pourrait souffrir de l'influence des individus cooptés souhaitant privilégier leurs propres intérêts et donc influencer la stratégie organisationnelle pour servir leurs profits.

1.2.3 Créer son environnement pour mieux le maîtriser : contrôler l'interdépendance au travers des lois et des sanctions sociales

Tandis que l'altération et la négociation de l'environnement peuvent constituer des stratégies efficaces au regard des contraintes que subissent les organisations patronales françaises, celles-ci ne sont pourtant pas toujours envisageables et découlent des choix fait par les membres qui dirigent ces organisations. Lorsque les tactiques qui s'y rattachent ne sont pas mobilisées, les organisations patronales tentent de recréer l'environnement au sein duquel elles s'insèrent.

En premier lieu, afin de poursuivre leurs activités dans de bonnes conditions et pour être considérées par les autres acteurs comme légitimes, les organisations sont sans cesse évaluées.

Leurs activités et leurs objectifs doivent être légitimés par le plus grand nombre. Cette légitimité s'acquiert au travers de la façon dont elle respecte des objectifs légitimes et par son propre système de valeur.

En second lieu, du fait de leur position dans une relation tripartite avec les entreprises et l'État, les organisations patronales doivent avoir la capacité d'échanger avec l'acteur public. Pour cela, la satisfaction des critères utiles au statut d'organisation représentative en constitue un point essentiel mais non suffisant. Nous ferons état des particularités propres à cette reconnaissance dans la section suivante.

1.2.3.1 La légitimité organisationnelle socialement reconnue

La légitimité est un statut qui est conféré par un acteur extérieur à l'organisation. La perte de cette légitimité occasionne l'apparition d'attaque ou de menaces si les actions entreprises ne sont pas justifiées. La légitimité n'est toutefois pas nécessaire pour obtenir le succès ou l'atteinte des objectifs, mais dépend de la proportion des acteurs à la lui reconnaître, aux objections qu'ils lui soumettent, à la façon dont elle les soulève et sa capacité à y faire face.

Pour Maurer (1971, p. 361) *« La légitimation est le processus par lequel une organisation justifie à un pair ou un système subordonné son droit d'exister, de continuer à importer, transformer et d'exporter de l'énergie, du matériel ou de l'information. »*

La légitimité est liée aux valeurs et aux droits sociaux, et bien qu'elle ne soit pas parfaitement corrélée avec la loi ou la viabilité économique, elle a quelque rapport avec les deux (Pfeffer et Salancik, 2003, p.193). Par exemple, le fait que les entreprises soient interdites par la loi de vendre de la drogue n'empêche pas le fait qu'en passant outre cette interdiction elles soient en mesure d'être économiquement viables. Si suffisamment de personnes souhaitent acheter la drogue mise sur le marché ces entreprises pourraient réaliser des bénéfices.

De la même manière, l'acceptation sociale de certaines activités les maintient pérennes alors qu'elles ne sont pas viables économiquement. Par exemple, l'activité de maintenance du réseau ferré en France est une activité déficitaire. Pourtant, elle se maintient du fait de son acceptation et de son utilité sociale mais également parce qu'elle permet une activité économiquement fructueuse par ailleurs de par la commercialisation de billets aux clients qui utilisent ses installations.

Lorsque les valeurs de la société changent, l'organisation doit reconsidérer ses objectifs pour donner l'apparence de supporter ces nouvelles idées. Par exemple, lorsqu'une organisation dont l'activité de vente de produits fruitiers souhaite être considérée comme légitime aux yeux de la société et qu'une tendance particulière à la production et distribution de fruits locaux respectant

une production biologique émerge, l'organisation devra communiquer sur ses objectifs de production biologique et de distribution au travers d'un circuit court pour conserver sa légitimité auprès des clients.

De façon similaire, lorsqu'une organisation patronale évoluant dans le domaine de la distribution d'alcool souhaite conserver une position légitime au regard de la société elle devra engager des campagnes de communication en faveur des bénéfices santé de ses produits associés à une alimentation saine.

Ainsi, le caractère légitime d'une organisation doit être positionné dans le contexte qui la concerne à un moment donné. Les justifications sociales qu'elle apporte à ses choix ou ses actions doivent être cohérentes avec ses actions passées, les attentes de la société, ses valeurs et ses intérêts.

Toutefois, de la même manière qu'il est complexe, voire impossible, de satisfaire de la même façon tous les membres d'un groupe, il peut être difficile d'épouser les valeurs de tous les membres d'une société. Ainsi, les mêmes activités peuvent autant être perçues comme légitimes par un groupe et illégitimes par un autre : la multiplicité des valeurs et la diversité de perception de la réalité engendre des interprétations diverses des actions organisationnelles (Foucault, 1969).

Par exemple, lorsqu'une organisation patronale dont les activités concernent le domaine de l'industrie agroalimentaire prend le parti de défendre les intérêts des grands groupes au sujet des normes de sécurité et de qualité des installations industrielles, elle occulte les difficultés des entreprises de plus petites tailles dont les difficultés résident dans leur capacité de financement des installations de sécurité et de qualité imposées par les politiques publiques. Si l'action de l'organisation peut sembler légitime et logique pour un groupe de membres, elle peut être injustifiée pour le second groupe qui n'est pas confronté aux mêmes problématiques.

La légitimité organisationnelle n'est donc pas un fait, elle constitue plutôt la conséquence des interprétations des actions organisationnelles par les acteurs et de sa capacité à communiquer sur ses actions en fonction des valeurs sociales considérées comme légitimes.

1.2.3.2 La légitimité d'interagir avec les décideurs publics

Les environnements politiquement construits diffèrent de ceux qui émergent par d'autres méthodes de management de l'interdépendance. Leur particularité s'illustre par le fait que l'environnement politique comprend aux moins trois parties : les deux protagonistes et une troisième partie en mesure de prendre une décision affectant l'interdépendance entre les deux acteurs, sans forcément agir sur le résultat final.

Par exemple, le décideur organise une rencontre pour engager la négociation entre les deux parties, il fixe les règles de la négociation et laisse les acteurs déterminer les conditions de l'accord.

Le fait de pouvoir engager des échanges avec les décideurs politiques nécessite de posséder des arguments convaincants : ces derniers déterminent la capacité d'un acteur à entrer en contact avec l'État. Mais si cette possibilité confère certains avantages, le fait d'inclure une troisième partie dans la prise de décisions peut avoir des implications importantes sur la stratégie des organisations.

Par exemple, le fait que l'organisation soit insérée dans une arène politique l'oblige à prendre en considération la réalité qui l'entoure. Ce contexte politique implique davantage d'acteurs que les seuls qui participent directement aux activités de l'organisation : elle peut ainsi être jugée par un plus grand nombre d'acteurs et sa légitimité peut plus facilement être remise en cause. Elle va alors chercher à mettre en relation ses propres activités avec les intérêts d'un environnement plus étendu pour leurs assurer une certaine pérennité.

De plus, certaines limites restreignent la possibilité des organisations à faire appel à des personnalités politiques. Une évaluation implicite de la valeur sociale de l'action de l'organisation est faite et le concept de besoin ou de priorité nationale doit être évoqué pour justifier l'action. Les décideurs politiques ont besoin de savoir, par exemple, que le fait de réduire la compétition va servir tout l'environnement social.

Ainsi, les organisations vont tenter de servir leurs propres intérêts au travers des mécanismes politiques en prenant en compte les pressions et les intérêts des preneurs de décision et comment s'y aligner pour servir leurs propres objectifs.

***

Alors que nous avons souligné les avantages et les inconvénients des stratégies d'altération et de négociation de l'environnement et avons mis en évidence que ces tactiques ne sont pas toujours envisageables. Les organisations peuvent alors tenter de recréer l'environnement au sein duquel elles s'insèrent en faisant preuve de légitimité.

Dans un premier temps elles peuvent modeler et créer leur environnement parce qu'elles ont su acquérir un haut niveau de légitimité. Cette légitimité est reconnue par les membres de l'environnement dans un contexte précis à un instant déterminé. Pourtant, nous soulignons le fait qu'il est complexe, voire impossible, de satisfaire de façon identique tous les membres d'une organisation tant sa composition peut être hétérogène.

Ainsi, la légitimité organisationnelle n'est pas un acquis mais constitue uniquement la conséquence des interprétations de ses actions par les membres qui l'entourent et découle de sa

capacité à communiquer sur ses actions en fonction des valeurs sociales considérées comme légitimes.

Dans un second temps, l'organisation doit tenter de se légitimer au regard de l'État car elles sont engagées dans une relation tripartite avec les représentants des salariés. Alors que la satisfaction des critères utiles au statut d'organisation représentative en constitue un point essentiel il reste toutefois insuffisant à assurer sa complète légitimité. Nous soulignons que, si la satisfaction à ce critère est une condition *sine qua non* pour échanger avec les partenaires sociaux, elle n'en constitue pas pour autant un critère de légitimité suffisant pour être reconnue comme telle.

La capacité à négocier avec le décideur public implique, outre le fait d'être reconnue organisation représentative, de posséder des arguments convaincants. L'organisation peut alors tenter de créer des conditions favorables pour la réalisation de ses objectifs et influencer ainsi l'environnement à adopter ses propres standards.

Malgré que cela confère des avantages importants, le fait d'inclure l'État dans la prise de décisions peut avoir des implications importantes, notamment sur la stratégie organisationnelle car l'organisation doit prendre en considération le fait qu'elle sera jugée et que cela pourrait avoir des conséquences importantes sur ses ressources ou sa capacité d'action.

Il s'agit d'une des raisons pour laquelle l'organisation cherchera à mettre en relation ses propres activités avec les intérêts d'un environnement plus étendu. Ainsi, elles objectivent de servir leurs propres intérêts au travers des mécanismes politiques et/ou des relations politiques qu'elles entretiennent tout en tenant compte des pressions et des intérêts des preneurs de décision.

CONCLUSION CHAPITRE 2

Nous avons vu que les organisations peuvent gérer l'incertitude et les contraintes externes au travers de stratégies d'altération, ou de négociation, de leur environnement. Alors que ces stratégies sont souvent suffisantes pour manager l'interdépendance, elles ne suffisent pourtant pas dans des environnements très denses et politisés. En effet, lorsque les réseaux sociaux sont très riches et que de nombreuses interdépendances existent, ces mécanismes ne permettent plus d'absorber la totalité des contraintes qu'elles impliquent.

Lorsque la dépendance de l'organisation ne peut pas être maîtrisée au travers de ces stratégies, l'organisation se sert du pouvoir présent au sein de son système social au sens large et notamment du gouvernement. Elle tente alors d'utiliser les mécanismes politiques pour recréer un environnement propice à ses propres intérêts et favorise la réalisation de ses objectifs. Ainsi, elles peuvent tenter d'obtenir des subventions publiques, de restreindre l'activité des autres organisations, de faire protéger les marchés sur lesquels elles interviennent, ou encore de réduire la compétition entre entreprises.

Tel que le soulignent Pfeffer et Salancik (2003, p. 190), les possibilités organisationnelles pour altérer ou s'adapter aux environnements politiques ou économiques sont presque illimités. Aussi, lorsque l'intervention de l'État concernant l'activité économique est importante, les organisations auront plutôt tendance à vouloir directement influencer la façon dont l'État intervient plutôt que de s'y adapter. Dans ce cas, les entreprises vont alors faire confiance aux organisations patronales pour servir de relais avec l'État.

L'influence politique constitue un des moyens dont peut user une organisation pour se soustraire aux contraintes économiques, sociales et légales de l'environnement. Elles se rattachent ainsi à leur système social car elles souhaitent en obtenir soutien et légitimité. Le contexte politique se conçoit tel le lieu propice à *« l'institutionnalisation de la survie de l'organisation, lui garantissant les ressources dont elle a besoin »* (Pfeffer et Salancik, 2003, 190).

CHAPITRE 3

Dynamiques de pouvoir et choix stratégiques des organisations patronales : intérêt de la problématique et propositions de recherche

Les deux chapitres précédents nous ont permis d'analyser la littérature consacrée aux organisations patronales et à la thématique centrale de ce travail de recherche, en l'occurrence de comprendre ce qui conduit les organisations patronales à opter pour une stratégie plutôt qu'une autre.

À présent, le chapitre qui suit s'attache à justifier l'intérêt de l'objet de cette recherche, de présenter la problématique qui en découle, et de formuler quelques propositions. Celle-ci sera organisée en deux temps.

Premièrement, nous justifierons l'intérêt de notre problématique de recherche, la pertinence du cadre théorique qu'elle emprunte et la façon dont s'articulent les différents concepts que nous mobilisons dans ce travail. Cette partie nous permettra d'expliquer plus précisément le cheminement qui nous a amenés à faire évoluer notre question de recherche jusqu'à la problématique qui guide ce travail.

Deuxièmement, nous proposons de formuler plusieurs propositions de recherche qui découlent de notre revue de littérature et des allers-retours entre les différentes approches théoriques et nos terrains. Ainsi, ces propositions feront référence aux différents concepts abordés au sein de la littérature existante.

1. LA PERSPECTIVE DE LA DÉPENDANCE AUX RESSOURCES POUR MAÎTRISER L'INTERDÉPENDANCE : DE L'ENVIRONNEMENT À LA STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE

1.1 QUAND LES DYNAMIQUES DE POUVOIR SE MÊLENT À LA STRATÉGIE : REPENSER LES CHOIX STRATÉGIQUES DES ORGANISATIONS PATRONALES FRANÇAISES

Alors que les organisations patronales françaises connaissent des évolutions importantes en matière de missions et d'accompagnement des patrons, notre intérêt pour leurs choix stratégiques s'est manifesté au fur et à mesure de notre appropriation de la littérature.

En effet, les travaux entrepris au regard des évolutions du domaine de la représentation

patronale et les perspectives stratégiques que nous pouvions envisager nous conduisent à attribuer au pouvoir et aux acteurs une place centrale au sein de nos travaux de recherche.

Ainsi, nous souhaitons dans cette section expliquer le cheminement de notre réflexion et exposer l'importance du pouvoir et des acteurs au sein des mécanismes qui conduisent les organisations patronales à faire des choix stratégiques particuliers.

Par ailleurs, nous justifions l'emploi du cadre théorique de la dépendance aux ressources de Pfeffer et Salancik (2003) et expliquons en quoi la problématique traitée dans le cadre de ce travail nous permet d'approfondir certains aspects qui restent encore obscures.

1.1.1 Entre terrain et cadre théorique : quand les intuitions associées à la littérature mènent à la problématique

Notre projet de recherche est animé par un cheminement itératif entre terrain et théorie : la construction de l'objet de recherche s'est faite en plusieurs étapes. Notre objet a évolué au fur et à mesure de nos lectures et de nos allers-retours avec le terrain.

Initialement, la dimension gouvernance semblait avoir une importance fondamentale au sein de la littérature concernant les organisations patronales. Les travaux en histoire, en sociologie ou en gestion faisaient référence aux caractéristiques de la gouvernance en se centrant sur sa composition principalement, et évoquaient en particulier l'évolution des pressions du contexte et la façon dont elle impactait la structure organisationnelle.

Ces lectures nous ont permis de confirmer nos intuitions et ont conforté l'intérêt d'aller plus loin dans la compréhension de l'influence des pressions du contexte et de la façon dont les organisations patronales arrivent à les maîtriser. Nous cherchons alors à comprendre comment les organisations patronales réagissent aux pressions de leur contexte et par quels moyens elles arrivent à les maîtriser. Nous avons ainsi, au travers de notre analyse de la littérature et de nos investigations empiriques, caractérisé ces pressions et compris de quelles façons elles arrivaient à impacter l'organisation, qui à son tour réagit de manière stratégique pour ne pas subir son environnement mais tenter de l'influencer.

Nous avons donc pris conscience que certaines organisations subissaient l'influence du contexte et s'y adaptaient suivant une posture purement déterministe tandis que d'autres, en adoptant une posture résolument plus volontariste, arrivaient à se maintenir plus fortes que jamais.

Cette prise de conscience nous a amenés, encore une fois, à faire évoluer notre réflexion et à envisager l'intérêt de la question de la stratégie. L'analyse de la littérature nous a permis de montrer que la question de l'activité d'une organisation était enchâssée entre le problème des

pressions du contexte, de sa dépendance aux ressources et de son interdépendance avec les autres organisations.

Nous avons alors approfondi nos lectures en stratégie afin de comprendre comment celle adoptée par une organisation patronale permettait de maîtriser sa situation de dépendance à l'environnement et d'orienter les ressources dont elle a besoin pour maintenir et développer ses activités.

1.1.2 Un cadre théorique adapté pour étudier les choix stratégiques des organisations patronales

Notre analyse de la littérature nous a amené à prendre conscience du fait que cette approche théorique est présentée par de nombreux auteurs comme un courant important de recherche sur le conseil d'administration. La survie de l'organisation étant remise en question, certains administrateurs seraient alors en capacité de contrôler les ressources indispensables et d'influencer l'environnement.

Ainsi, la théorie confirme l'intérêt de révéler l'importance des liens inter-organisationnels pour contrôler ses ressources. Les stratégies organisationnelles sont alors envisagées comme des dynamiques de pouvoir dans la mesure où les acteurs arrivent à contrôler les ressources critiques, plus encore, à assurer la survie de l'organisation et à réduire le pouvoir des autres organisations.

Cela pourrait expliquer, par exemple, l'adoption de stratégies telle la cooptation de certains membres au sein des organes de direction et du pouvoir particulier dont ils disposent. Ou encore, que l'organisation s'impose de satisfaire aux conditions de représentativité pour être légitime d'interagir au nom du groupe qu'elle représente.

Pourtant, comme nous l'avons souligné, ce groupe est composé de membres aux profils très hétérogènes et la théorie de la dépendance aux ressources manque de considérer les motivations de chacune de ces catégories et l'influence qu'elles pourraient avoir sur l'adoption de certaines stratégies au détriment d'autres.

Serait-il alors pertinent d'approfondir la diversité et l'hétérogénéité des intérêts, qui laisse par ailleurs sous-entendre que la représentativité ne serait pas suffisante à l'action collective et la survie de l'organisation ? Nous ne posons pas la question en ces termes mais cherchons plutôt à prendre en compte les caractéristiques du pouvoir et ses composantes pour mettre à jour les facteurs explicatifs de l'adoption de certaines stratégies.

Nous ne pouvons toutefois omettre que les caractéristiques de l'environnement, et la façon dont l'organisation le perçoit, vont impulser une dynamique plutôt qu'une autre. Or, le fait de

reconnaître que le contexte affecte l'organisation ne suffit pas à comprendre la façon dont cela se produit.

La réponse se trouve inévitablement dans l'analyse des processus par lesquels transitent les effets de l'environnement sur l'organisation. La théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 2003) met ainsi en lumière l'effet des contingences environnementales sur la distribution du pouvoir et le contrôle de l'organisation.

En effet, le pouvoir affecte la sélection des dirigeants qui, à leur tour, choisissent les leaders de groupes au sein de l'organisation. Ces leaders affectent alors les actions et les structures organisationnelles.

Le modèle proposé par Pfeffer et Salancik (2003, p. 229) suggère que le renouvellement des dirigeants reflète les contingences de l'environnement et aide l'organisation à diriger sa situation d'interdépendance avec les autres acteurs sociaux.

Pfeffer et Salancik (2003, p. 229) présentent un modèle permettant de visualiser le mécanisme au travers duquel l'environnement se lie aux changements du contexte et aux actions organisationnelles. Ce mécanisme n'est, selon eux, pas le fruit du hasard mais s'explique par le changement des membres de la direction. Aussi, leurs arguments soutiennent que :

- Le contexte environnemental, avec ses contingences, incertitudes et interdépendances, influence la distribution du pouvoir et le contrôle de l'organisation ;
- La distribution du pouvoir et du contrôle au sein de l'organisation affecte les mandats et la sélection des administrateurs les plus importants ;
- Les administrateurs qui contrôlent les activités organisationnelles affectent ses activités et la structure qui en résulte ;
- Les actions et les structures organisationnelles affectent l'environnement et permettent à leur tour de maîtriser l'interdépendance organisationnelle.

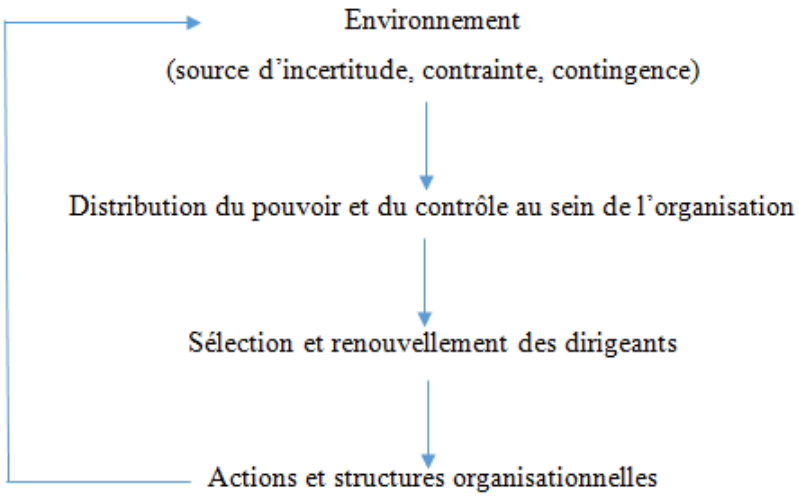

Figure 2 - Mécanisme liant l'environnement aux actions et structures organisationnelles adapté d'après Pfeffer et Salancik (2003)

Ainsi, les dirigeants sont perçus comme une source de pouvoir et de contrôle au sein de l'organisation et il est indispensable de détecter quels sont ces membres car ce sont eux qui vont exercer le contrôle et donc déterminer les activités de l'organisation (Mintzberg, 1990). Enfin, l'environnement affecte les activités organisationnelles car il affecte la répartition du contrôle au sein même de l'organisation.

Les auteurs reconnaissent le caractère discutable de leur modèle. Premièrement, du fait que chaque variable intermédiaire a indubitablement d'autres causes que celles spécifiées, la relation entre les actions organisationnelles et les structures peut être atténuée par ces autres facteurs.

Par exemple, le mode de gouvernance particulier des organisations patronales qui organisent la distribution du pouvoir et du contrôle au travers de leurs statuts est une variable interne non prise en compte dans leur modèle. Ainsi, les statuts de l'organisation patronale peuvent avoir un impact considérable sur la façon dont le pouvoir et le contrôle sont distribués et exercés.

Deuxièmement, en raison de la nature liée du processus causal, toute indétermination ou erreur dans le processus sera amplifiée en raison des étapes intermédiaires qui relient l'environnement aux organisations.

Par exemple, le fait d'omettre que le mode de gouvernance particulier des organisations patronales aura des conséquences sur la façon dont est distribué le pouvoir au sein de l'organisation car les particularités des statuts n'auraient pas été considérées. Ainsi, cela pourrait entraîner des erreurs sur la façon de sélectionner les dirigeants et engendrer de nouvelles omissions concernant les actions entreprises par l'organisation.

Le modèle soutient le fait que les actions organisationnelles découlent d'un processus de décision politique à l'image du cadre économique proposé par Zald (1970a, 1970b). Cependant, elle accorde une place importante au pouvoir constituant une variable importante à prendre en considération afin de comprendre la façon dont les acteurs sont en mesure de diriger les contraintes qui émanent de l'environnement.

Ainsi, nous proposons de formuler notre question de recherche de la façon suivante :

En quoi l'influence du contexte, et en particulier la distribution et la localisation du pouvoir, produit des effets sur les choix stratégiques des organisations patronales françaises?

1.1.3 La place du pouvoir et des acteurs au sein de notre travail de recherche

Au travers de notre analyse de la littérature et des dimensions qui émergeaient du terrain, la question du pouvoir a pris tout son sens et nous avons mis en évidence le fait que la posture stratégique d'une organisation découlait en partie des dynamiques de pouvoir hors et au sein de l'organisation. La problématique commençait alors à s'affiner et des propositions de recherches pouvaient émerger.

La problématique qui a guidé notre travail de recherche, et en constitue la colonne vertébrale, découle donc d'une part de notre analyse de la littérature et d'autre part de nos explorations de terrain. Ces mouvements itératifs nous ont permis de prendre le recul nécessaire au dimensionnement du problème que rencontrent les organisations patronales et des enjeux auxquels elles doivent faire face.

Notre expérience professionnelle, si elle nous a permis d'avoir de nombreuses intuitions, et d'être familière du monde patronal, a nécessité toutefois de prendre le temps de la réflexion pour acquérir un recul suffisant à l'analyse scientifique. Ce recul a été possible par l'appropriation de différents cadres théoriques au fur et à mesure de l'évolution de l'objet de recherche.

Ainsi, pour répondre à la question du « pourquoi » et du « comment », les acteurs font des choix qui engendrent l'adoption de certaines stratégies au détriment d'autres pour maîtriser leur environnement, la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 1978, 2003) s'est révélée indéniablement pertinente.

En effet, la cadre d'analyse développée par Pfeffer et Salancik (1978) accorde une place

importante à l'ouverture de l'environnement et au fait que l'organisation y puise les ressources dont elle a besoin pour survivre. La particularité et l'intérêt de cette approche théorique pour notre travail de recherche est qu'elle met en relation les conditions de l'environnement avec le concept de dépendance aux ressources et d'interdépendance.

Ce lien nous semble particulièrement intéressant car de nombreux travaux insistent sur la raréfaction des ressources des organisations patronales ainsi que sur la diversité des difficultés qu'elles rencontrent au sein d'environnements changeants. Ils mettent par ailleurs en lumière le fait que leur survie pourrait être remise en question, ou qu'elles sont, pour le moins, en train de se transformer.

En outre, la captation de ces ressources, et les liens qu'entretient l'organisation avec différents acteurs, nécessitent d'analyser le système au sein duquel interagissent ces derniers. La théorie de la dépendance aux ressources souligne, dans une importante mesure, la capacité et le pouvoir des acteurs, en particulier les membres de la gouvernance, à influencer l'environnement.

Ainsi, le pouvoir y prend tout son sens : celui-ci devient alors une priorité du système et certaines catégories d'acteurs occupent des positions plus cruciales que d'autres. Nous avons souligné dans ce cadre que les organisations patronales sont composées de différents types de membres et que cette hétérogénéité pouvait avoir une influence sur les choix stratégiques faits par les organisations patronales.

L'approche défendue par les auteurs souligne par ailleurs que l'ouverture à l'environnement favorise l'interdépendance entre les organisations qui convoitent ces ressources et les acteurs qui les dirigent, d'où l'importance de détenir le pouvoir : celui-ci devient alors une priorité et certaines catégories d'acteurs occupent des positions plus cruciales que d'autres en fonction de caractéristiques particulières.

Notre réflexion a alors évolué vers la caractérisation du degré d'implication de chacune de ces catégories d'acteurs au sein de l'organisation et son impact sur les choix stratégiques des organisations patronales.

***

L'évolution de notre objet de recherche s'est faite en plusieurs étapes. Alors que nous avions une connaissance approfondie du domaine de la représentation patronale, nous avons pris le temps du recul et de la réflexion. Le fait d'avoir abandonné nos certitudes pour laisser la place au questionnement et à l'approfondissement des travaux existants nous a permis de murir notre intérêt pour la stratégie des organisations patronales.

Notre problématique nait alors de ce positionnement abductif, de nos nombreux allers-

retours entre nos terrains et la littérature. Au fur et à mesure, les questions se sont faites plus précises et se centraient sur la question du pouvoir et son influence sur la stratégie dans un environnement de dépendance aux ressources.

Ainsi, la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 2003) s'est révélée pertinente pour expliquer en quoi le contexte, la distribution et la localisation du pouvoir produisent des effets sur les choix stratégiques des organisations patronales. Celle-ci est complétée par les travaux de Pfeffer (1981).

Ce positionnement présente deux intérêts majeurs. Premièrement, cet ancrage théorique s'inscrit dans un vaste mouvement théorique qui remet en cause l'approche déterministe de la stratégie organisationnelle et se focalise sur la capacité des acteurs à prendre des décisions utiles à maîtriser les influences du contexte et à l'altérer dans une situation d'interdépendance. Deuxièmement, il fournit une grille d'analyse précise pour, d'une part, identifier les mécanismes d'exercice du pouvoir au sein des organisations et d'autre part, permet d'envisager la localisation et la distribution du pouvoir de façon stratégique pour l'organisation.

1.2 DÉCLINAISON DES MÉCANISMES DE GESTION DE L'INTERDÉPENDANCE ORGANISATIONNELLE : ENTRE ENVIRONNEMENT, POUVOIR, STRATÉGIE ET SURVIE DES ORGANISATIONS PATRONALES FRANÇAISES

Après avoir formulé notre problématique de recherche, nous souhaitons la décliner en propositions de recherche permettant de tester les mécanismes liant l'environnement aux choix stratégiques proposés par Pfeffer et Salancik (2003).

La richesse du cadre théorique de la dépendance aux ressources nous permet en effet d'envisager les multiples liens existants entre l'environnement, la distribution du pouvoir et du contrôle de l'organisation, la sélection et le renouvellement des dirigeants, et les actions et structures organisationnelles.

Aussi, nous proposons dans une première sous-partie d'envisager l'influence de l'environnement et des changements du contexte sur la distribution du pouvoir et du contrôle. En effet, tel que nous l'avons souligné, l'environnement et les changements qui s'y produisent constituent selon nous des facteurs pouvant impacter la distribution du pouvoir et du contrôle au sein des organisations patronales. Nous souhaitons ainsi comprendre par quels mécanismes ces derniers sont en mesure d'intervenir sur les structures internes du pouvoir et du contrôle au sein de ces organisations.

Dans une deuxième sous-partie, nous proposons d'approfondir les travaux existants pour comprendre davantage l'influence de la distribution du pouvoir et du contrôle sur les choix

stratégiques. Nous avons mis en lumière la forte implication des membres de la direction au sein des organisations patronales mais n'avons pas encore suffisamment d'éléments permettant d'expliquer la relation entre distribution du pouvoir et du contrôle et choix stratégiques dans des organisations de ce type, en particulier dans un environnement changeant.

Dans une troisième sous-partie, nous évoquerons l'influence des moyens d'action et des motivations personnelles des membres et du dirigeant exécutif sur les choix stratégiques et opérationnels. Nous souhaitons ainsi tester et révéler l'impact réel des moyens d'action et des motivations des différents types de membres sur les choix organisationnels. Nous soutenons qu'il existe de nombreux liens entre ces deux variables et qu'elles conditionneraient la façon dont l'organisation patronale se positionne au sein de son environnement.

Pour cette raison, nous souhaitons, dans une quatrième et dernière sous-partie, envisager le fait que le type de stratégies employées conditionne la capacité des organisations patronales à maîtriser les contraintes de l'environnement.

1.2.1 L'influence de l'environnement et des changements du contexte sur la distribution du pouvoir et du contrôle

L'approche défendue par la théorie de la dépendance aux ressources est que pour comprendre les comportements organisationnels il est nécessaire de comprendre les dynamiques des contextes dans lesquels s'insèrent les organisations et ce qui fait qu'elles y soient liées.

Selon Pfeffer et Salancik (2003), les organisations sont liées à leur environnement par le fait qu'elles subissent les contraintes et profitent des opportunités créées par les conditions du système dans lequel elles évoluent. Leurs activités découlent d'un ajustement aux conditions de cet environnement.

Le fait d'envisager les organisations dans un système ouvert suppose que les contextes organisationnels sont importants pour comprendre la façon dont agissent et se structurent les organisations. Il s'agit alors de prendre en compte ce qui constitue les particularités de leur environnement, quels sont les facteurs qui les impactent et d'envisager la façon dont elles s'organisent pour maîtriser les contraintes auxquelles elles doivent faire face.

Mais la perspective de l'ouverture de l'environnement n'est pas nouvelle (Katz et Kahn, 1978) et a largement fait état des facteurs contingents impactant les organisations. La théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 2003) s'inscrit clairement dans la lignée de ces travaux. Toutefois, elle permet d'approfondir certains aspects et en particulier de saisir les effets de l'environnement sur les dynamiques de pouvoir car elle met en lumière l'effet des

contingences environnementales sur la distribution du pouvoir et le contrôle au sein de l'organisation.

Selon Pfeffer (1981), le pouvoir peut découler de la capacité de persuasion des membres de l'organisation, de leurs ressources ou encore de leur expertise. Plus précisément, Hickson et al. (1971, p. 219-220) suggèrent que *« le pouvoir est détenu par les membres de l'organisation qui auront la plus grande capacité à réduire l'incertitude organisationnelle mais aussi par ceux qui sont les plus irremplaçables et donc les plus influents.* [24]*»*

L'objectif organisationnel étant de se prémunir des éventuelles menaces et contraintes issues de l'environnement ainsi que de s'assurer des ressources essentielles et suffisantes au maintien des activités organisationnelles. Il s'agit alors de déterminer qui, au sein de l'organisation, sera en mesure de contrôler l'influence sociale et de diriger les demandes de l'environnement de la façon la plus efficace.

Pour cela, il est alors important d'identifier la façon dont est constituée l'organisation, c'est-à-dire quelles sont les unités, sous-unités ou services qui la composent afin de comprendre ce qui les différencie, quels sont leurs intérêts et le niveau de pouvoir que chacune de ses composantes possèdent.

Par exemple, Pfeffer et Salancik (2003, p. 38) proposent d'identifier la localisation du pouvoir en se demandant si les membres qui prennent les décisions ont tous les mêmes intérêts ou si celles-ci sont prises par un groupe non homogène.

Pourtant, les politiques de distribution du pouvoir et du contrôle définies au sein des statuts des organisations patronales entraînent pour leur part une certaine forme d'institutionnalisation du pouvoir en prévoyant un certain nombre de sièges attribuées à certaines catégories de membres bien précises.

Ainsi, nous souhaitons expliquer précisément la façon dont le pouvoir et le contrôle sont distribués et s'il existe réellement des liens entre les caractéristiques de l'environnement et la distribution du pouvoir et du contrôle au sein des organisations patronales que nous avons intégré.

Par ailleurs, il nous semble important de préciser que nous évoquons l'idée de changement car il s'agit d'un élément largement évoqué au sein de la littérature lorsque l'environnement est abordé, et notamment au sein des travaux en rapport avec les organisations patronales françaises.

En effet, la plupart des travaux sur les rôles, les missions ou les réactions à l'environnement

[24] Notre traduction

des organisations patronales, évoquent les nombreux changements au sein de l'environnement qui affectent leurs ressources depuis plusieurs années.

Notre travail porte alors davantage sur la notion de changements, impactant les ressources, que sur le concept d'ouverture de l'environnement, que néanmoins nous n'occultons pas. Aussi, au lieu d'« environnement » nous y préférons l'idée d'« environnement et changements qui s'y produisent ».

Aussi, nous proposons de formuler notre première proposition de recherche de la façon suivante :

L'environnement et les changements qui s'y produisent influencent la distribution du pouvoir et du contrôle au sein des organisations patronales.

1.2.2 L'influence de la distribution du pouvoir et du contrôle sur les choix stratégiques

Puisque les actions organisationnelles sont contraintes par l'environnement externe et que le contexte influence ses résultats et ses activités, une place importante est accordée aux dirigeants de l'organisation et en particulier aux choix stratégiques qu'ils vont faire pour maîtriser l'environnement. L'utilisation du pouvoir et du contrôle au sein d'une organisation atteste du fait que les choix des acteurs ont des conséquences sur l'organisation en tant que système social.

Ainsi, la théorie de la dépendance aux ressources accorde une attention privilégiée à la façon dont les dirigeants, et en notamment le dirigeant exécutif, peuvent influencer leur environnement et la réussite de l'organisation.

En suivant les travaux de Pfeffer et Salancik (2003, p. 19), nous reconnaissons que *« pour s'emparer des ressources disponibles, l'organisation doit inévitablement interagir avec son environnement social »* par l'intermédiaire des membres qui la composent. Ainsi, l'approche de la dépendance aux ressources envisage largement le rôle des dirigeants au sein de l'organisation. Les dirigeants mobilisent leurs ressources et leur expertise pour apporter leurs solutions et renforcer le sentiment de contrôle et les résultats de l'organisation.

Ainsi, les contraintes auxquelles sont soumises les organisations ne demeurent pas irréversibles puisque la capacité de décision et d'action des individus peut permettre de les soulever en mobilisant les ressources ou les liens sociaux utiles à leur déconstruction.

Par exemple, pour faire face à une contrainte réglementaire liée à l'évolution des conditions de représentativité, les organisations patronales ont dû prendre des décisions stratégiques afin de conserver ou d'obtenir leur statut d'organisation jugée représentative. Ils peuvent alors prendre la décision de modifier la composition de l'organisation pour satisfaire à certains des

critères de représentativité. Ainsi, pour mettre en œuvre ce type de décision stratégique il sera nécessaire de réorganiser le calendrier de leurs actions, de faire des déplacements au niveau des territoires locaux et d'investir des ressources financières dans la communication afin, par exemple, d'obtenir le nombre d'adhérents satisfaisant à ces critères.

Ainsi, puisque les contraintes découlent du contexte au sein duquel s'insère l'organisation, le management a pour objectif d'influencer les acteurs sociaux pour déterminer son propre environnement. Les acteurs qui la composent ont alors une capacité plus ou moins importante à prendre des décisions afin de maîtriser ces contraintes.

Les caractéristiques des membres semblent être déterminantes dans la capacité de l'organisation à se soustraire aux contraintes de l'environnement. Toutefois, les travaux entrepris manquent d'évoquer les particularités de chaque type de membres et en particulier celles qui influencent les actions et structures organisationnelles.

La littérature montre en effet que la sélection et le renouvellement des dirigeants résultent de la distribution du pouvoir et du contrôle au sein de l'organisation. Les dirigeants sont alors en mesure d'influencer l'orientation de la stratégie et les actions organisationnelles.

Aussi, nous proposons de formuler notre deuxième proposition de recherche de la façon suivante :

La distribution du pouvoir et du contrôle au sein des organisations patronales influence leurs choix stratégiques.

1.2.3 L'influence des moyens d'action et des motivations personnelles des membres et du dirigeant exécutif sur les choix stratégiques

De nombreux travaux reconnaissent la place centrale des dirigeants concernant les résultats de l'organisation (De Vries et Miller, 1986 ; Peterson, 2003 ; Thal et Bedingfield, 2010) ou leurs impacts sur la structure (Miller et Dröge, 1986). Cette approche plus volontariste de la stratégie est largement soutenue par de nombreux chercheurs soulignant le fait que d'autres contraintes que les facteurs contingents traditionnels s'imposent à l'organisation.

Par exemple, les préférences, le style ou les objectifs du dirigeant peuvent influencer la forme que prend l'organisation, la stratégie qu'elle emploie ou les marchés sur lesquels elle s'insère (Miller, Kets de Vries et Toulouse, 1982 ; Kets de Vries et Miller, 1984 ; Miller, Toulouse et Belanger, 1985 ; Miller et Toulouse, 1985).

Comme le soulignent Crozier et Friedberg (1977), les membres d'une organisation sont libres de faire des choix stratégiques et opérationnels qui découlent soit des facteurs liés à l'environnement soit à leurs besoins personnels. Il n'existe selon eux aucun déterminisme en

matière de stratégie car l'organisation est faite de rapports humains passivement façonnée par des contraintes situationnelles.

Ainsi, compte tenu de la position qu'ils occupent au sein de l'organisation et du pouvoir dont ils disposent, ils vont être en mesure de guider l'organisation et de poursuivre leurs intérêts personnels. Les actions et les solutions adoptées par l'organisation pour résoudre les problèmes ou maîtriser les contraintes auxquelles elle doit faire face seront au moins en phase avec leurs volontés et leur position de négociation.

Nous nous retrouvons alors dans ce que Crozier et Friedberg (1977, p. 160) appellent des « *mécanismes d'échange et d'influence réciproques* ». Ce sont ces mécanismes qui permettraient à l'organisation de se structurer, c'est-à-dire de trouver sa forme, ses composantes, d'organiser le pouvoir, etc. mais également d'être influencée par la situation à laquelle elle se confronte.

Ainsi, nous reconnaissons que les variables situationnelles existent mais, au regard de ces éléments, nous souhaitons comprendre comment les moyens d'action et les motivations personnelles des membres des organisations patronales peuvent affecter la prise de décisions stratégiques et opérationnelles. Outre la capacité des membres à manager l'interdépendance organisationnelle, leur profil et leurs objectifs individuels pourraient avoir une influence sur les choix stratégiques et opérationnels des organisations patronales.

Comme le définit Mintzberg (2004, p. 104), nous entendons par stratégique « *la façon dont l'organisation entend réagir à son environnement, pour une période de temps donnée* » et par opérationnel « *le mode opératoire* » ou les « *activités* » capables d'opérationnaliser le plan stratégique.

Nous souhaitons par ailleurs préciser qu'il s'agit, d'une part, des choix et activités entrepris par les membres élus mais également par le dirigeant exécutif. Comme le souligne la théorie de la dépendance aux ressources, le dirigeant exécutif joue un rôle considérable dans la capacité de l'organisation à faire face aux menaces de l'environnement.

Aussi, nous proposons de formuler notre troisième proposition de recherche de la façon suivante :

Les moyens d'action et les motivations personnelles des membres ainsi que celles du dirigeant exécutif influencent les choix stratégiques des organisations patronales.

1.2.4 La capacité des organisations patronales à maîtriser les contraintes de l'environnement conditionnée par le type de stratégies employées

Cette quatrième et dernière proposition suscite notre intérêt pour la diversité des stratégies employées et la façon dont celles-ci permettent de maîtriser les contraintes de l'environnement et de capter les ressources dont l'organisation a besoin pour mener ses activités.

Alors que certains auteurs ignorent la relation entre environnement et structure organisationnelle (Chandler, 1962 ; Channon, 1973 ; Rumelt, 1974), de nombreux travaux empiriques ont par ailleurs mis en avant l'interdépendance entre environnement, stratégie et dimensions structurelles (Hofer, 1975 ; Hambrick, 1983, 1985 ; Jauch, Osborn et Glueck, 1980 ; Miller et Friesen, 1986).

Par exemple, des travaux intéressants ont été menés par Miller (1988) concernant la relation entre stratégies d'affaires, environnement et structure organisationnelle. L'auteur met en avant le fait que la cohérence entre ces trois axes favorise le succès de l'entreprise et soutient largement la notion de *gestatlts* de Miller et Friesen (1984).

Il conclut par ailleurs au travers de son article que les approches classiques de la théorie de la contingence de Burns et Stalker (1961), Lawrence et Lorsch (1967) et Thompson (1967) peuvent être remises en cause car les choix stratégiques sont en mesure de réduire la relation entre environnement et structure. En reprenant certains travaux concernant l'alignement entre environnement et stratégie (Hambrick, 1985 ; Jauch, Osborn et Glueck, 1980 ; Miller et Friesen, 1983) l'auteur souligne pourtant que cet alignement ne serait pas suffisant à assurer la performance de l'organisation.

Par ailleurs, le fait de reconnaître que le contexte affecte l'organisation ne suffit pas à comprendre la façon dont cela se produit et encore moins comment l'organisation arrive à maîtriser les effets de l'environnement et à l'influencer. La réponse se trouve inévitablement dans l'analyse des processus par lesquels transitent les effets de l'environnement sur l'organisation et inversement.

Pfeffer et Salancik (1978), au sein de la théorie de la dépendance aux ressources, reconnaissent le fait que les caractéristiques de l'environnement ont une importance fondamentale au regard des activités et des résultats des organisations. D'après Pfeffer et Salancik (2003, p. 14), les actions sont contraintes *« à chaque fois qu'une réponse à une situation donnée est plus probable que toute autre réponse à la situation, quel que soit l'acteur répondant. »*

Ainsi, premièrement les contraintes imposent que les actions ne sont pas décidées au hasard mais résultent d'une évaluation faite par les acteurs en fonction des caractéristiques de la situation et des intérêts qui sont les leurs. Les actions organisationnelles découlent donc des évolutions de l'environnement : *« Lorsque l'environnement change, les organisations sont confrontées à la perspective de ne pas survivre ou d'échanger leurs activités en réponse à ces facteurs environnementaux »* (Pfeffer et Salancik, 1978, p. 3).

Deuxièmement, ils soulignent que les organisations sont capables de s'influencer et d'exercer un contrôle les unes sur les autres du fait des caractéristiques particulières de l'environnement au sein duquel elles évoluent : il s'agit de l'influence inter-organisationnelle.

Insérées dans des environnements particuliers, les actions des organisations patronales découlent des nombreuses interdépendances qu'elles entretiennent avec les acteurs de leur environnement, des membres qui les dirigent et des particularités liées à leur mode de financement. Leurs actions sont fortement dépendantes de ces liens et des caractéristiques particulières de l'environnement patronal.

Ces caractéristiques découlent en partie de la culture, de l'histoire, de la géographie, du contexte social, du domaine professionnel, des caractéristiques économiques, de la conjoncture, etc. Autant certaines caractéristiques peuvent être perçues comme restreignant la créativité et l'adaptation, autant elles peuvent être appréhendées comme facilitant les choix ainsi que le processus de décisions.

En effet, les contraintes permettent, d'une part, de faire des choix plus facilement car l'organisation se trouve limitée dans ses possibilités d'action du fait que certaines décisions seront possibles et d'autres ne le seront pas. Les contraintes vont orienter les décisions de l'organisation en fonction de ce qui sera plus approprié à la situation qu'elle rencontre. D'autre part, la perception des contraintes par l'organisation va être affectée par l'influence sociale, les préférences personnelles, la structure organisationnelle et la capacité à capter l'information, etc.

Par exemple, le fait que deux organisations patronales confrontées à un même environnement répondent par des stratégies différentes à leurs besoins de s'accaparer les ressources montre que les contraintes de l'environnement ne sont pas perçues de la même manière par les deux organisations mais résultent également d'une part irrationnelle relative à la dimension politique que nous avons évoquée précédemment.

En tenant compte de tous ces critères les organisations patronales vont employer un type de stratégie plutôt qu'un autre. L'emploi de ces stratégies va conditionner leur capacité à capter les ressources qu'elles puisent au sein de l'environnement et leur capacité à se défaire de l'interdépendance organisationnelle à laquelle elles sont soumises, en somme à maîtriser les contraintes de leur environnement. Aussi, au regard de ces éléments, nous proposons de formuler notre quatrième et dernière proposition de recherche de la façon suivante :

Le type de stratégies déployées conditionne la capacité des organisations patronales à maîtriser les contraintes de l'environnement.

***

La déclinaison de notre problématique en propositions de recherche nous permet de cibler les points d'intérêts de notre travail. Il s'agit en effet d'approfondir les mécanismes liant l'environnement aux choix stratégiques faits par les organisations patronales dans un environnement contraignant.

Nous envisageons, en effet, dans la lignée des travaux entrepris par Pfeffer et Salancik (2003) et Pfeffer (1998) de mettre en évidence les multiples liens existants entre l'environnement, la distribution du pouvoir et du contrôle de l'organisation, la sélection et le renouvellement des dirigeants, et les actions et structures organisationnelles.

Plus encore, nous tentons de faire apparaître les particularités qui nous permettent de comprendre par quels mécanismes les évolutions du contexte et la situation d'interdépendance qui pèsent sur l'organisations sont en mesure d'intervenir sur les structures internes du pouvoir et du contrôle au sein des organisations patronales.

Comme nous l'avons souligné, la distribution du pouvoir et du contrôle au sein de l'organisation impliquerait les choix stratégiques et leur opérationnalisation. Ainsi, nous souhaitons mettre en lumière l'implication des membres de la direction au sein des organisations patronales et en particulier expliquer l'influence des moyens d'action et des motivations personnelles des membres et du dirigeant exécutif sur ces choix stratégiques et opérationnels.

Enfin, nous soutenons qu'il existe de nombreux liens entre ces variables et que celles-ci conditionneraient la façon dont l'organisation patronale se positionne et réagit à son environnement. En effet, le type de stratégies employées conditionnerait la capacité des organisations patronales à maîtriser les contraintes de leur environnement.

CONCLUSION CHAPITRE 3

Ce chapitre met en évidence l'évolution de notre réflexion et la façon dont nous envisageons les liens entre environnement, distribution du contrôle, localisation du pouvoir ainsi que stratégie. Notre premier objectif étant d'améliorer notre compréhension des processus qui conduisent les organisations patronales à maîtriser les contraintes nées des changements au sein de l'environnement.

Nos lectures nous ont en effet conduit à confirmer nos intuitions au regard des changements que connaissent les organisations patronales : elles concernent la question de la représentativité, le niveau concurrentiel, l'effritement des ressources humaines et financières, leurs missions, leurs stratégies mais également leurs pratiques. Ce sont ces évolutions qui nous ont conduit à engager des travaux de recherche sur la façon dont les organisations patronales françaises pouvaient régir aux contraintes de leur environnement.

Nous avons alors proposé d'enrichir les travaux existants en approfondissant l'influence du contexte, et en particulier la distribution et la localisation du pouvoir, au sein des organisations patronales françaises sur leurs choix stratégiques.

Aussi, nous justifions au travers des éléments suivants la formulation de notre problématique :

- Les différentes dimensions soulevées montrent que les travaux engagés au sujet de la stratégie déployée par les organisations patronales restent incomplets ;
- Notre angle d'analyse original pourrait permettre de combler une lacune dans les connaissances et dans la littérature scientifique, tant par l'analyse des contraintes que subissent les organisations, que par les dynamiques de pouvoir qui résultent des systèmes que nous avons mis en lumière, ou encore par les stratégies déployées pour contrer l'interdépendance et assurer la pérennité de l'action patronale ;
- Elle nous semble cohérente au regard des ressources, des limites de temps, des moyens, des compétences intellectuelles et des expériences métier qui conditionnent le résultat de ce travail ;
- Ses perspectives d'opérationnalisation sont réalisables et font l'objet d'une analyse approfondie de deux organisations patronales françaises.

CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

La première partie de notre thèse nous a permis de préciser le cadre de ce travail doctoral et d'aboutir à une question de recherche formulée de la façon suivante :

En quoi l'influence du contexte, et en particulier la distribution et la localisation du pouvoir, produit des effets sur les choix stratégiques des organisations patronales françaises ?

Résolument centrées sur le fonctionnement des organisations patronales, nos recherches nous ont permis à la fois de cerner clairement quelles sont leurs particularités, les enjeux qu'elles poursuivent et la façon dont elles réagissent aux influencent de l'environnement.

Nos travaux nous ont permis d'identifier les fonctions des organisations patronales mais également de préciser les différentes formes que prennent ces organisations particulières. Cela nous a amené à comprendre qu'elles se sont construites à partir de la volonté des patrons de se réunir en corporation et d'être plus forts face aux difficultés qu'ils rencontrent (Offerlé, 1998, Rabier, 2007). Pourtant, la diversité des profils d'entrepreneurs laisse penser que leur réunion au sein d'organisations patronales n'est pas forcément rationnelle.

En effet, s'ils présentent un certain nombre de points communs les amenant à vouloir se fédérer, il n'en reste pas moins que les patrons d'un même domaine d'activité se distinguent fortement. Outre leurs tailles, leurs statuts juridiques, leurs objectifs ou leurs moyens, ce sont plus encore les enjeux qu'ils poursuivent individuellement qui pourraient les éloigner des organisations patronales.

Pourtant, conjointement à la poursuite de leurs ambitions individuelles, nos travaux nous ont permis de reconnaître l'existence d'une réelle volonté de s'impliquer, de s'engager, de mener des actions collectives et d'adhérer à l'idée d'action patronale. Cette action rencontre ces dernières années d'importants changements et se caractérise par diverses stratégies et actions mises en œuvre en réponse aux enjeux actuels.

Outre les enjeux de nature financière liés à un contexte changeant, l'actualité concernant la réforme de la représentativité nous rappelle à quel point la reconnaissance du statut d'organisation représentative constitue un prérequis à toute forme de collaboration avec l'État mais aussi, et surtout, qu'il conforte la légitimité de toute organisation souhaitant agir et se faire entendre au nom du collectif.

Dans un contexte parfois difficile, l'organisation patronale ne peut faire fi de cette

reconnaissance pour s'assurer une partie de ses ressources. Plus encore, elle ne peut survivre sans satisfaire les membres qui la composent car ces derniers lui apportent les ressources dont elle a besoin pour anticiper, agir et réagir aux influences de son environnement.

Ces influences ont pu être identifiées et ont mis en relief la complexité relative à un environnement qui change fait de multiples interconnexions et d'une situation d'interdépendance forte entre différents acteurs. Il a alors été question de caractériser ces relations d'interdépendance dans un environnement concurrentiel.

Aussi, nous avons pu envisager concrètement, à l'aide de la théorie de la dépendance aux ressources, quelles sont les différentes stratégies choisies par les organisations patronales mais surtout comment sont faits les choix stratégiques et par quels types de membres. Ces choix leur permettent d'altérer, de négocier ou de crée un environnement qui les contraint.

Ces contraintes font alors l'objet de diverses modalités de mise en œuvre des stratégies décidées et sont par ailleurs orientées par les membres plus ou moins investis dans le processus de décision. La localisation du pouvoir expliquerait alors peut-être les choix stratégiques et leur déploiement.

Ceci étant, notre travail de recherche a pour objectif d'éclairer le processus au travers duquel les organisations patronales tentent de se soustraire à un environnement fait de contraintes et de menaces. Pour cela, nous avons mené une démarche abductive aboutissant à la réalisation de deux études de cas dans le but d'analyser deux organisations comparables mais qui se distinguent par les stratégies qu'elles emploient et la manière dont elles mettent en œuvre les décisions prises par leurs membres.

DEUXIÈME PARTIE

POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE ET CHOIX MÉTHODOLOGIQUES POUR ÉTUDIER LES CHOIX STRATÉGIQUES DES ORGANISATIONS PATRONALES

Les phénomènes sociaux complexes se révèlent le plus souvent être analysés au travers d'études de nature qualitative : elles offrent en effet la possibilité de traiter le matériau présentant un certain degré de complexité et de profondeur de manière méthodique (Van Campenhoudt, Marquet et Quivy, 2017, p. 207).

Le projet se propose d'étudier l'évolution de la stratégie des organisations patronales dans un contexte d'incertitude sur leurs ressources. Ainsi, une démarche de nature qualitative a été adoptée comme méthodologie d'investigation. La méthode de recherche s'appuie sur l'étude de cas qualitative (Yin, 2013).

Il s'agit de deux études de cas mobilisant dès le départ le cadre théorique de la Dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 1978). Afin de mieux nous approprier le phénomène, nous avons fait le choix de considérer les réactions de deux organisations patronales confrontées à un environnement changeant mais soumises aux mêmes types de contraintes.

Cette partie a pour objectif de présenter l'approche épistémologique dans laquelle s'insère ce travail doctoral, en précisant la manière dont elle peut conditionner la portée de ces travaux. Aussi, nous détaillerons toutes les méthodes de production des résultats ainsi que tous les outils utilisés au long de notre investigation.

Ainsi, cette partie s'articule autour de deux chapitres. Dans un premier chapitre, nous exposons les fondements de notre posture épistémologique et les raisons qui justifient notre posture constructiviste pragmatique. Ensuite, nous présenterons le mode de raisonnement adopté puis justifierons l'emploi du cas comme stratégie de recherche adaptée à la nature de notre problématique.

Dans un deuxième chapitre relatif au contexte d'investigation nous commencerons par présenter les deux monographies qui constituent les résultats de notre projet de recherche. Il s'agit de deux cas d'organisations patronales françaises dont nous détaillons les spécificités. Nous présenterons la méthode de collecte employée et les techniques et outils qui s'y rattachent.

Enfin, nous terminerons par présenter notre méthode de codage multithématique par ses approches déductive puis inductive et justifierons l'utilisation du logiciel Nvivo Pro 11.

CHAPITRE 4

La posture épistémologique adoptée

Tout travail de recherche suppose que le chercheur s'inscrive dans une certaine vision du monde et de la production de connaissance. Ces présupposés sont propres à chaque individu et à l'objet de recherche considéré. Le fait de chercher à comprendre son positionnement permet, entre autres, de contrôler la démarche, d'en accroître la visibilité et de lui conférer un caractère cumulable (Thiétart, 2007, p. 13). L'épistémologie recouvre une branche de la philosophie propre à l'étude des théories de la connaissance ou peut encore être définie comme « l'étude de la constitution des connaissances valables » (Piaget, 1967, p.6). Elle cherche à expliquer ce qu'est la connaissance, la façon dont elle est élaborée et justifie sa validité (Gavard-Perret, Gotteland et Haon, 2012). Ainsi, le positionnement épistémologique du chercheur constitue un élément crucial à la réflexion quant à la pertinence et la validité du processus d'élaboration des connaissances.

Ainsi, l'épistémologie interroge la nature de la connaissance produite, elle identifie la façon dont celle-ci est produite et de précise quelle est la valeur et la nature de cette connaissance. Par exemple, elle précise le degré d'objectivité lié à un travail de recherche et la façon dont le chercheur percevra la réalité ou la façon dont il l'interprète, et donc, ses conséquences sur la construction des connaissances produites. Le positionnement épistémologique précise également la façon dont les connaissances sont produites et le processus utilisé. S'agit-il alors d'expliquer le réel, de le comprendre, de le construire ?

L'étude des sciences met au jour différents modes de pensée ou de réflexion qui vont structurer et expliquer la manière dont la réalité sera perçue, la manière dont la connaissance sera produite et la validité de celle-ci. Nous distinguons en science de l'organisation trois grandes approches, ou paradigmes : le paradigme positiviste, le paradigme constructiviste et le paradigme interprétativiste. Le premier est reconnu comme dominant et revendique un positionnement réaliste. Le deuxième se distingue au regard de la manière dont sont produites les connaissances et aux critères de validité de la recherche. Le troisième s'oppose au positivisme sur de nombreux points tels que le statut de la connaissance, la nature du réel, la manière de produire la connaissance, sa valeur ou encore ses critères de validité.

	Positivisme	**Constructivisme**	**Interprétativiste**
Statut de la connaissance	Postulat réaliste Existence d'une essence propre à l'objet de la connaissance	Postulat relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativiste) ou n'existe pas (constructivisme radical/pragmatique)	
Nature du réel	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Construction de la connaissance **Chemin de la connaissance**	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes… » Statut privilégié de l'explication	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités… » Statut privilégié de la construction	L'interprétation Recherche formule en termes de « pour quelles motivations des acteurs… » Statut privilégié de la compréhension
Valeur de la connaissance **Critères de validité**	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Adéquation Enseignabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)

Tableau 1 - Les différentes approches épistémologiques d'après Thiétart (2007)

1. LES FONDEMENTS ÉPISTÉMOLOGIQUES DE LA RECHERCHE

1.1 LA NATURE DE LA CONNAISSANCE PRODUITE

La posture positiviste s'oppose complètement aux approches constructiviste et interprétativiste : le réel existe en soi et reflète une indépendance sujet/objet. Le réel produit ses propres lois : « *L'ordre individuel est subordonné à l'ordre social, l'ordre social est lui-même subordonné à l'ordre vital et celui-ci à l'ordre matériel […. L'homme du fait qu'il est conçu précisément, vit à travers l'ordre social la pression de tous les autres ordres*. » (Kremer-Maretti, 1993, p. 43) L'homme est conditionné par son environnement, le monde est perçu selon une vision déterministe où l'individu est contraint et n'agit pas. La connaissance se veut donc extérieure au chercheur, acontextuelle et indépendante des interactions des acteurs sociaux qui le constituent.

A l'inverse, les paradigmes interprétativiste et constructiviste soutiennent le caractère inconnaissable de la réalité dans le sens où elle n'est pas directement atteignable. Sans en occulter complètement l'existence (Glasersfeld, 1988) ces deux approches conçoivent la réalité comme inventée ou construite. La réalité reste dépendante de l'esprit du chercheur : la réalité est conditionnée par la conscience de celui qui l'observe ou l'expérimente. Alors que l'approche positiviste envisage le réel dans une perspective réaliste, les constructivistes et les interprétativistes en ont une vision plus précaire dans une perspective relativiste. La recherche de la réalité objective leur paraît être une utopie tant l'interdépendance entre le chercher et l'objet de la recherche est forte : le chercheur devra alors redéfinir la réalité ou la nature du monde social tel qu'il le perçoit. Cette perception que l'on appelle aussi interprétation de la réalité peut être construite grâce aux interactions entre acteurs source de construction sociale de la réalité (Berger et Luckmann, 2012).

En suivant l'idée de prophéties autoréalisatrices de Watzlawick (1988) nous comprenons la capacité des acteurs à créer leur propre réalité sociale. La prédiction autoréalisatrice se vérifie d'elle-même par le fait qu'elle entraîne la réalisation d'un événement suite à l'énoncé de celui-ci. La compréhension du jeu d'interactions entre acteurs rend les interactions futures d'autant plus prévisibles. D'après Watzlawick (1988, p. 109) « la prévisibilité du comportement ne serait pas lié à un déterminisme en dehors des acteurs mais à la soumission des acteurs à un emprisonnement dans un jeu sans fin qu'ils ont eux-mêmes créer. » Les prophéties sont donc dépendantes du contexte ne se réalisant qu'après avoir acquis une compréhension fine des interactions, par les acteurs eux même, dans un contexte donné. Ainsi, ce sont les individus qui

recréent leur environnement en tenant comptent des contraintes que celui-ci leur oppose en premier lieu, et guident les pensées et les actions qui s'y déroulent : il s'agit d'une perspective intentionnaliste.

	Nature de la connaissance produite	**Nature de la réalité**	**Nature du lien sujet/objet**	**Vision du monde social**
Positivisme	Objective Acontextuelle	Hypothèse réaliste	Indépendance	Déterminée
Constructivisme et interprétativisme	Subjective Contextuelle	Hypothèse relativiste	Interdépendance	Intentionnelle

Tableau 2 - Hypothèses sous-jacente à la nature de la connaissance produite d'après Thiétart (2007)

1.2 LA VALIDITÉ DE LA CONNAISSANCE PRODUITE

La position positiviste *versus* constructiviste et interprétativiste semble marquer des différences importantes au regard de la qualification scientifique ou non des connaissances produites. L'approche positiviste envisage des critères de validité de la connaissance précis : la vérifiabilité, la confirmabilité et la réfutabilité.

Selon le principe de vérifiabilité « une proposition est soit analytique, soit vraie, si c'est bien le cas, en vertu d'une expérience pratique ; ce principe conclut alors qu'une proposition synthétique n'a de sens que si et seulement si elle est susceptible d'être vérifiée empiriquement » (Blaug, 1982, p. 11).

Selon le principe de confirmabilité, le caractère certain de la vérité suppose qu'on ne peut pas confirmer qu'une proposition soit universellement exacte mais probablement vraie. Le positiviste doit dans ce cas s'assurer du degré de probabilité de ses énoncés.

Selon le principe de réfutabilité défini par Popper, on ne peut jamais affirmer qu'une théorie est vraie mais nous pouvons cependant la réfuter. Une théorie réfutable admet que certains résultats peuvent l'infirmer (Thiétart, 2007, p. 28).

Ainsi, le positivisme ne reconnaît comme scientifique seules les méthodes reposant sur une logique déductive. Cette logique implique de conclure, à partir d'hypothèses, la vérité d'une proposition et d'un procédé empirique.

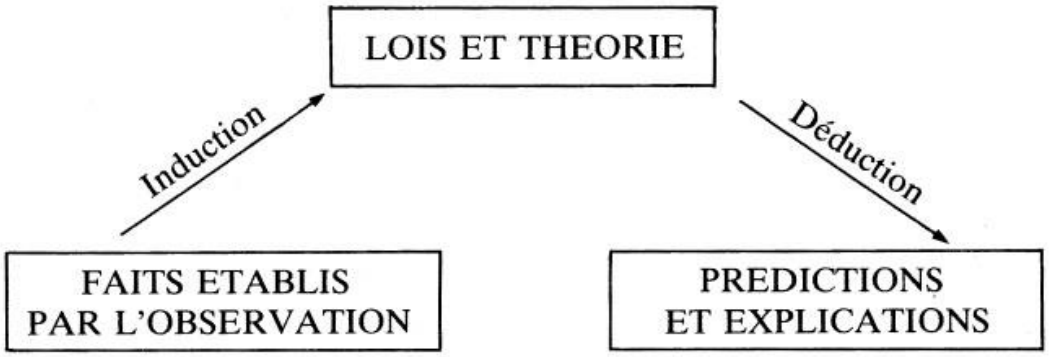

Figure 3 - Raisonnement inductif/raisonnement déductif d'après Chalmers (1987)

Si le positiviste distingue clairement la qualité des connaissances selon l'application de critères de validité précis et universels, les constructivistes et les interprétativistes contestent les caractères immuable et universel de ces critères. Ils reconnaissent pour leur part le fait que la recherche est centrée sur l'étude d'individus ou d'évènements considérés de manière isolée et singulière dans un contexte particulier et elle accepte une certaine forme d'empathie permettant au chercheur de se mettre à la place d'autrui. Cette empathie pourrait permettre la compréhension des réalités sociales, mais aussi l'appropriation du langage propre aux acteurs observés par le chercheur.

Glasersfeld (1988, p. 23) considère *« qu'une connaissance est valide dès lors qu'elle convient à une situation donnée. Par exemple, une clé convient si elle ouvre la serrure qu'elle est supposée ouvrir. La convenance décrit dans ce cas une capacité : celle de la clé, et non pas celle de la serrure. Grâce aux cambrioleurs professionnels, on ne sait que trop bien qu'il existe beaucoup de clés découpées tout à fait différemment des nôtres, mais qui n'ouvrent pas moins nos portes »*. La perspective constructiviste reconnait alors les critères de reproductibilité, d'intelligibilité et de constructibilité. La qualité de la connaissance sera reconnue au travers du caractère explicite des finalités auxquelles prétend le chercheur lorsqu'il construit les connaissances. Cette approche permet ainsi une multitude d'approches méthodologiques et une diversité de modes de raisonnement.

2. PLURALITÉ DES PARADIGMES ÉPISTÉMOLOGIQUES DE RECHERCHE EN SCIENCES DE GESTION

Cette section aborde les paradigmes de recherche en sciences de gestion et celui qui fait sens au regard de notre travail de thèse. S'il est vrai que de nombreux paradigmes coexistent en sciences de l'organisation, chacun à leur manière permet de comprendre des réalités sociales complexes. Cette section examine chacun des positionnements possibles en sciences de gestion. L'analyse de la littérature épistémologique nous a permis de nous questionner sur notre façon d'appréhender la réalité qui nous entoure et de prendre conscience du lien que nous entretenions avec notre objet d'étude. Nous avons compris que ces dimensions ont un impact sur notre façon de produire de la connaissance et sur la validité qui lui serait conférée. Ces réflexions et cette compréhension nous a conduit à une plus grande maîtrise de notre objet de recherche et nous permet, à présent, d'essayer d'expliquer et de justifier la posture que nous avons employée.

2.1 DIVERSITÉ DES PARADIGMES DE RECHERCHE EN SCIENCES DE GESTION

L'histoire a été traversée par deux courants qui s'opposent. Le rationalisme considère le raisonnement analytique et la raison. Pour ne citer que Pythagore, Descartes ou Platon, leur façon d'objectiver la connaissance découle, par voie de déduction, de l'abstrait ou de ce qu'on appelle le « général » pour aboutir à des conclusions concrètes, ou ce qu'on appelle le « particulier ». Cette approche présente toutefois des degrés divers allant du rationalisme dogmatique au rationalisme modéré ou critique. À *contrario*, l'empirisme aborde la construction de connaissances sur la base d'hypothèses à vérifier par l'expérimentation. Cette approche inductive incite le chercheur à étudier des cas particuliers afin de produire une règle généralisable à d'autres cas. Pourtant, Bachelard (1934) constate l'alternance de périodes de rationalisme et d'empirisme et avance que la preuve scientifique est produite autant par l'expérience que par le raisonnement. Ce constat marque alors une nouvelle conception dialectique de la science qui constitue les débuts d'un nouvel esprit épistémologique.

La vision contemporaine de l'épistémologie s'illustre par d'innombrables classifications des paradigmes épistémologiques, notamment en sciences sociales. Chacun d'entre eux envisage en quoi consiste la connaissance, il s'agit alors d'hypothèses d'ordre épistémique, de la manière dont elle est produite, mais aussi d'hypothèses méthodologiques et de la façon dont elle est justifiée. Les hypothèses d'ordre ontologiques concernent le réel existentiel. Si le paradigme positiviste reste largement mobilisé, les divers paradigmes post-positivistes restent quelque fois imprécis. Nous faisons alors état de six paradigmes épistémologiques : le positivisme (logique),

le post-positivisme (incluant réalisme scientifique et réalisme critique), le constructivisme, l'interprétativisme, le constructivisme conceptualisé par Guba et Lincoln. Nous ne présenterons pas le positivisme logique car il semble être très peu mobilisé en sciences de gestion (Gavard-Perret, Gotteland et Haon, 2012, p. 24).

2.2 LE PARADIGME ÉPISTÉMOLOGIQUE CONSTRUCTIVISTE PRAGMATIQUE

Il existe deux paradigmes constructivistes distincts en sciences sociales. Le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique a été conceptualisé par des chercheurs en sciences de l'éducation, tels Guba et Lincoln (1989). Une seconde approche a été développée suite aux travaux pionniers de Piaget par von Glasersfeld (2001) puis dans son prolongement théorisé par Le Moigne (1995, 2007) appelé paradigme épistémologique constructiviste radical ou téléologique. Les deux approches adoptent des positionnements totalement différents au niveau ontologique malgré le fait qu'ils postulent des hypothèses épistémiques fondatrices similaires. Ces différences engendrent des conséquences aux niveaux épistémologiques et méthodologiques. Notre choix a porté sur la présentation du paradigme constructiviste radical dont l'appellation a dévié vers le qualificatif « *pragmatique* » qui marque lien avec la philosophie pragmatique de W. James (1912).

Ce courant envisage ce qui est connaissable au travers de l'expérience humaine. Chacun d'entre nous envisage sa propre expérience et se fait une idée du réel par la résistance qu'il perçoit aux actions qu'il mène. De ce fait, aucun d'entre nous ne peut alors prétendre connaître de façon complétement rationnelle un possible réel (von Glasersfled, 2001) et par conséquent la nature d'un réel en soi ne peut pas être prouvée puisqu'elle est dépendante de la perception que nous nous faisons chacun du réel. Ce postulat a donc conduit les théoriciens à émettre des hypothèses d'ordre ontologique différentes, sans nier pour autant l'existence de ce réel en soi, mais il marque davantage et porte son intérêt principalement sur les flux d'expériences humaines. À ce sujet, von Glasersfeld (1988, p. 27) explique que : « *Le constructivisme radical est radical parce qu'il rompt avec la convention, et développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique « objective », mais concerne exclusivement la mise en ordre et l'organisation d'un monde constitué par notre expérience.* » Ainsi, cette hypothèse ontologique permet d'envisager les organisations que le chercheur étudie comme des systèmes ouverts où les phénomènes sociaux sont socialement influencés par les acteurs sociaux (Mucchielli, 2006).

L'hypothèse épistémique du courant épistémologique constructiviste pragmatique soutien l'interdépendance entre le chercheur connaissant et le sujet étudié dans le sens où le réel étudié est intimement lié à l'histoire du chercheur, sa sensibilité, etc. Il en découlera que la connaissance du sujet sera forcément fonction des caractéristiques endogènes du chercheur. Ce chercheur reconnaît toutefois que ce réel existe indépendamment de lui. Il reconnaît par ailleurs que son expérience du réel étudié ne porte que sur sa propre appropriation et non sur l'intégralité de ce réel car toutes les facettes du sujet n'auront probablement pas été prises en considération. La compréhension d'un phénomène donné par chercheur constructiviste passe par autant par un processus qu'un résultat (Piaget (1970). Le processus de construction de la connaissance est intimement lié à la finalité du projet de recherche.

La troisième hypothèse, liée à la finalité de la recherche de ce courant, postule que c'est l'intentionnalité de connaître et la façon dont on étudie le sujet ou la manière dont est conduite l'expérience qui est développée. Ce courant ne vise pas à décrire la façon dont le réel peut fonctionner mais à expliquer clairement et de façon intelligible comment fonctionne l'expérience humaine. L'objectif est alors de donner aux acteurs des repères viables pour agir intentionnellement par rapport au phénomène qu'il étudie. Ainsi, la méthode d'investigation du réel rend légitime les connaissances produites par le chercheur. Ces dernières dépendent du système de représentation de l'humain, dépendant lui-même de son projet, de sa culture, de son histoire et de son contexte. Cela implique donc que la vision du chercheur concernant un phénomène représente une vision qui lui est propre et particulière : elle ne constitue en rien la vision réelle et universelle.

L'hypothèse méthodologique qui soutient la possibilité de création de connaissance « *par interprétation et traitement des informations se fait via n'importe quelle méthode de recherche, technique de modélisation, technique de collecte et de traitement d'information, et en mobilisant toute connaissance déjà établie – c'est-à-dire toute connaissance dont le chercheur sait de quelle manière elle a été légitimée -, à la condition expresse que soient respectés les principes de justification qui les concerne.* » (Gavard-Perret, Gotteland et Haon, 2012, p. 37) Cependant, les recherches de nature qualitatives (études de cas, observations participantes) occupent une place prépondérante au sein de cette approche.

Enfin, le mode de généralisation des connaissances est celui de généralisation conceptuelle (Glasser, 2007) dont le but est de conduire à des connaissances dites *« génériques »* - en comparaison aux connaissances produites par méthodes de généralisation *« statistiques »* - à partir des données empiriques provenant de sources diverses et mêlant plusieurs méthodes de

collecte. Ces connaissances subissent en amont des traitements visant à catégoriser par comparaison des phénomènes étudiés, identifiés par un raisonnement inductif. Elles permettent également d'expliquer par abduction les raisons des similarités et des disparités perçues. L'abduction s'illustre par l'itération successive de l'induction/abduction/déduction.

	Paradigme épistémologique réaliste scientifique	**Paradigme épistémologique réaliste critique**	**Paradigme épistémologique constructiviste pragmatique**	**Paradigme épistémologique interprétativiste**	**Paradigme épistémologique constructiviste au sens de Guba et Lincoln (1989, 1998)**
Hypothèses d'ordre ontologique	Existence d'un réel en soi indépendant de ce qui est perçu et des représentations qu'on peut en avoir	Existence d'un réel en soi indépendant de, et antérieur à, l'attention que peut lui porter un humain qui l'observe.	Aucune hypothèse fondatrice. Il existe des flux d'expériences humaines.	L'activité humaine est structurée (*patterned*). La signification consensuellement attribuée par des sujets à une situation à laquelle ils participent est considérée comme réalité objective.	Le réel est relatif : il existe de multiples réalités socialement construites, qui ne sont pas gouvernées par des lois naturelles, causales ou d'autre sorte.
Hypothèses d'ordre épistémique	Le réel n'est pas forcément connaissable	Le réel profond n'est pas observable. L'explication scientifique consiste à imaginer le fonctionnement des mécanismes générateurs qui sont à l'origine des évènements perçus.	Est connaissable l'expérience humaine active. Interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie, qui peut néanmoins exister indépendamment du chercheur. L'intention de connaître influence l'expérience que l'on a de ce que l'on étudie.	Est connaissable l'expérience vécue. Interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie. L'intention du sujet connaissant influence son expérience vécue de ce qu'il étudie.	Interdépendance entre le sujet connaissant et ce qu'il étudie.
But de la connaissance	Connaître et expliquer des phénomènes observables. Conception représentationnelle de la connaissance. Énoncés sous forme réfutable.	Mettre au jour les mécanismes générateurs et leur mode d'activation. Conception représentationnelle des mécanismes générateurs.	Construire de l'intelligibilité dans le flux de l'expérience à fin d'action intentionnelle. Conception pragmatique de la connaissance.	Comprendre les processus d'interprétation, de construction de sens, de communication, d'engagement dans les situations. Conception pragmatique de la connaissance.	Comprendre les constructions de sens impliquées dans le phénomène étudié. Conception pragmatique de la connaissance.
Modes de justification spécifiques	Neutralité. Objectivité. Justification de la validité externe et de la validité interne. Tests statistiques d'hypothèses. Réplication.	Pouvoir explicatif des mécanismes générateurs identifiés. Justification de la validité des mécanismes générateurs *via* des mises à l'épreuve successives dans des recherches quantitatives et qualitatives.	Adaptation fonctionnelle et viabilité de la connaissance pour agir intentionnellement. Justification de la validité des connaissances génériques *via* des mises à l'épreuve dans l'action (recherches qualitatives)	Méthodes herméneutiques et ethnographiques. Justification des validités communicationnelle, pragmatique et transgressive.	Méthodes herméneutiques mobilisées de manière dialectique. Fiabilité et authenticité. Pas de généralisation.

Tableau 3 - Synthèse des paradigmes épistémologiques en sciences de gestion adapté de Gavard-Perret, Gotteland et Haon (2012)

3. LA CONSTRUCTION DE L'OBJET DE RECHERCHE

3.1 LA DÉLIMITATION DE L'OBJET DE RECHERCHE

Tout projet de recherche s'illustre par un cheminement plus ou moins itératif entre terrain et théorie : au départ les objectifs ne sont pas définis très clairement et l'apprenti chercheur avance à petits pas (Dumez, 2016, p. 25). Il tente alors de se raccrocher à des étapes communément admises dans les recherches « classiques » pour construire son processus de recherche. La première approche du projet est éminemment complexe tant la définition de l'objet s'avère floue, Schulman (1993) parle ainsi de « *conceptual slack* » : il est nécessaire de prendre le temps de la prise de recul et de la maturation sur le « quoi » de la recherche. Cette étape peut être d'autant plus longue que le projet de recherche s'inscrit dans une démarche de nature qualitative. Puisqu'un projet de recherche n'est par nature pas linéaire : il se conçoit tel un système fait de plusieurs éléments nécessaires à l'émergence d'un objet de recherche dont la modification d'un de ces éléments peut remettre en cause la structure toute entière (Keonig, 2002, p. 1). Pourtant, il est nécessaire de s'efforcer à se donner un objet précis et concis le plus rapidement possible afin que la problématique ne puisse pas prêter à des interrogations multiples.

Les grandes étapes	Leur contenu	Dans l'approche hypothético-déductive
CONCEVOIR	Objet ou problématique ou question(s) de recherche	1. Choix de l'objet 2. Revue de littérature 3. Construire un cadre théorique 4. Déduire des hypothèses
METTRE EN ŒUVRE	- Construire le canevas ou architecture *(design)* de la recherche - Lier concept et données - Collecter les données - Choisir l'échantillon - Coder et traiter les données	5. Opérationnaliser des concepts 6. Construire un plan de recherche 7. Choisir un échantillon, collecter des données et les coder
ANALYSER EVALUER	- Interpréter les résultats - Apprécier leur validité	8. Tester les hypothèses ; analyser les données et interpréter les résultats ; apprécier leur validité 9. Conséquences théoriques et pratiques des résultats obtenus

Tableau 4 - Une vue synoptique générale de la construction d'un processus de recherche d'après Gavard-Perret, Gotteland et Haon (2012)

Dans cette perspective la construction de l'objet de recherche s'est faite en plusieurs étapes. Il recouvre ainsi plusieurs dimensions, la première étant de caractériser les différents modes de gouvernance observés au sein des organisations patronales. Les questions de recherche s'apparentaient aux suivantes : « quels sont les modes de gouvernance que l'on rencontre dans les organisations patronales ? », « ces différentes modes de gouvernance évoluent-ils ? », « quelles sont les dimensions ayant un impact sur l'évolution du mode de gouvernance ? »

La deuxième dimension concernait les influences du contexte : « quelles étaient-elles ? », « comment pouvaient-elles remettre en question la survie de l'organisation patronale ? ». À ce moment nous avons pris conscience au travers de nos investigations théoriques et empiriques que certaines organisations subissaient en effet l'influence du contexte dans lequel elle s'insérait, dans une perspective purement déterministe alors que d'autres adoptaient une posture résolument volontariste et arrivaient à se maintenir plus fortes que jamais.

La troisième dimension concernait alors la survie de l'organisation. Compte tenu du fait qu'il n'était plus véritablement question de survie mais plutôt de capacité à influencer son environnement, notre objet avait pris l'axe de la stratégie. Nous avions alors approfondi nos lectures et nos investigations empiriques dans ce domaine afin de comprendre comment la stratégie adoptée par une organisation patronale permettait de maîtriser sa situation de dépendance à l'environnement et d'orienter les ressources dont elle a besoin pour maintenir et développer ses activités et non plus uniquement sa survie.

Comme le soulignent Allard-Poesi (2003), dans les recherches de types qualitatives le codage des données s'effectue en parallèle de la collecte et d'une partie de l'analyse, ainsi les reformulations de l'objet sont fréquentes. Cela a été le cas dans notre recherche : les différentes approches de la thématique nous ont valu plusieurs codages manuels successifs empruntant à divers cadres théoriques. Un premier codage a été réalisé sous l'angle de la théorie des pratiques de gestion des ressources humaines (Pichault, 2013), un second codage a été réalisé sous l'angle de la théorie néo-institutionnelle (Powell et Di Maggio, 2012), une troisième approche a été envisagée sous l'angle de la théorie des économies de la grandeur (Boltanski, Thévenot, 1991) pour enfin aboutir à un codage réalisé avec NVIVO Pro 11 sur la base du cadre théorique de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 2003). Ce n'est donc véritablement qu'aux deux tiers de notre avancement dans le projet doctoral que nous avons approximativement stabilisé notre projet.

Cette évolution progressive de l'objet de recherche a donc réorienté un certain nombre d'éléments inhérents à notre projet doctoral mais en a conforté d'autres (Allard-Poesi et Marechal (1999, p.37-39) :

- Les objets théoriques ont évolué vers une littérature en stratégie ;
- L'aspect méthodologique a conservé une approche qualitative ;
- Les objets empiriques, centrés sur les organisations patronales se sont maintenus.

L'objet de recherche ne prenant sa forme définitive qu'à la fin du travail de recherche doctoral tant la visée transformatrice est omniprésente tout au long du processus (Thiétart, 2007, p. 45).

3.2 LES CRITÈRES DE LÉGITIMATION ET DE VALIDITÉ DE LA RECHERCHE AU SEIN DES PARADIGMES CONSTRUCTIVISTES

Le fait d'adopter une posture épistémologique constructiviste suppose que la manière de conduire son projet de recherche est cohérente au regard des principes auxquels elle se rapporte (Gavard-Perret, Gotteland et Haon, 2012, p. 96). La posture constructiviste est rigoureuse et utilise des critères de validité de la connaissance autrement différents des critères « classiques » de la connaissance scientifique. Sa conception relativiste conditionne la vision du monde à l'interprétation du chercheur. Ainsi, von Glasersfeld (1988, p. 34) soutient que *« l'activité de connaître ne mène jamais à une image du monde qui soit certaine et vraie, mais seulement à une interprétation conjecturale. »*

Cette vision du monde intimement rattachée au chercheur pourrait laisser croire à une posture trop personnelle, proche de l'opinion, faiblement scientifique. Pour éviter ces errements il est nécessaire pour le chercheur de légitimer sa recherche. Ainsi, la communauté scientifique s'accorderait à valider deux critères généraux permettant d'argumenter la validité des connaissances produites par le chercheur :

- Le critère d'adéquation ou de convenance (von Glasersfled, 1988) qui admet qu'une connaissance est valide dans la mesure où elle convient à une situation donnée ;
- Le critère d'enseignabilité s'énonçant en matière de reproductibilité et d'intelligibilité. Nous citons Le Moigne (1990, p. 113) *« toute épistémologie constructiviste [se doit] d'expliciter les axiomes sur lesquels elle fonde hic et nunc ses méthodes de raisonnement et d'argumentation »*.

Plus spécifiquement, Charreire et Huault (2008) évoquent la nécessité du travail de réflexivité du chercheur devant se questionner à toutes les étapes du projet. Notre suivi régulier par le comité de recherche en Belgique et en France a fortement permis cette réflexivité et a

suscité une forte remise en question des différents choix qui avaient été pris afin de les revalider a *posteriori*. Ce comité de pilotage conforte ainsi les positions prises par Girin (1990) et Journé (2008) quant à la nécessité de contrôle de la recherche par l'intervention d'un comité de pilotage et de suivi.

Il en est de même quant aux questionnements relatifs aux méthodes de collectes de manière à assurer une cohérence interne suffisante. Or, bien souvent les stratégies et méthodes de collectes des données sont interchangeables (Charreire et Huault, 2008, P. 78-79). Toutefois, ce point fait encore débat et nous ne prétendons pas en maîtriser les tenants et aboutissants pour prendre position à ce sujet.

4. LE MODE DE RAISONNEMENT

4.1 LA DÉDUCTION

La déduction est une façon de démontrer que si les hypothèses émises par le chercheur sont vraies alors la conclusion est également vraie. Il s'agit d'un mode de raisonnement rigoureux qui fonde la démarche hypothético-déductive : l'élaboration d'une ou plusieurs hypothèses conduit jugement de celle-ci au travers de leur confrontation à l'épreuve de la réalité. Le chercheur postule l'existence d'une réalité qu'il souhaite alors tester. Il doit ainsi recourir à des méthodes autant quantitatives que qualitatives, les premières étant plus fréquemment utilisées. Le chercheur se revendiquant d'une démarche hypothético-déductive doit auparavant présenter la façon dont celui-ci déterminera l'acceptabilité ou non d'une hypothèse par rapport à la réalité (Thiétart, 2007, p. 74).

L'objectif est de démontrer que dans un cadre conceptuel choisi et dans des conditions spécifiques d'expérimentation l'hypothèse se confirme ou s'infirme. Hempel (1996) soutient que « la force avec laquelle une hypothèse est corroborée par un ensemble de faits dépend de diverses caractéristiques propres à ces faits. » Cette hypothèse doit par ailleurs satisfaire aux quatre critères de corroboration : la quantité, la diversité, la précision des faits et la simplicité. Nous pouvons y ajouter le critère de falsifiabilité.

Anderson (1983, p. 28) présente une schématisation de la démarche hypothético-déductive qui permet de tester une hypothèse sous le cadre protecteur d'une théorie.

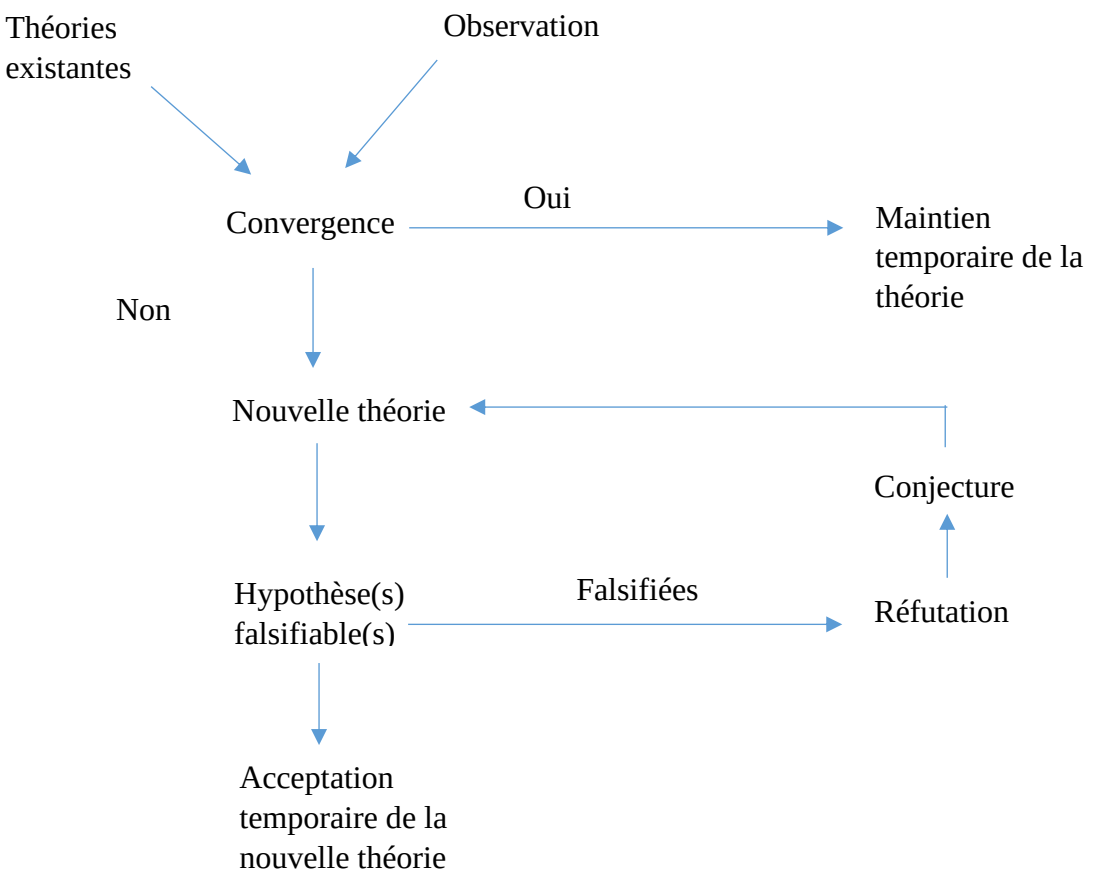

Figure 4 - Démarche hypothético-déductive appliquée au test d'une théorie d'après Thiétart (2007)

4.2 L'INDUCTION ET L'ABDUCTION

Selon Morfaux (1980, p. 169) l'induction est une *« inférence conjecturale qui conclut : 1) de la régularité observée de certains faits à leur constance ; 2) de la constatation de certains faits à l'existence d'autres faits non donnés mais qui ont été liés régulièrement aux premiers dans l'expérience antérieure. »* Le mode de raisonnement implique ainsi le passage du particulier au général : l'induction est un procédé logique consistant à établir une règle à partir d'une série d'expériences consécutives. Pour illustrer le principe de l'induction nous pouvons faire référence à l'histoire de la dinde inductiviste de Russell (Chalmers, 1976, p. 40) : une dinde est nourrie dans une ferme tous les matins à neuf heures. Au départ elle ne voulait rien en conclure et préférait attendre de faire ses observations dans des conditions différentes. La liste de ses observations s'allongeait de jour en jour tant elle était nourrie de la même façon toujours à neuf heures du matin. Satisfaite et confiante dans ses observations elle émit l'inférence inductive et conclut : « Je suis toujours nourrie à neuf heures du matin ». Pourtant, la dinde fut fort surprise lorsque la veille de Noël, n'étant pas nourrie, le fermier lui trancha la gorge pour en faire son repas de fêtes.

Nous observons ainsi que l'induction est définie telle « une inférence logique qui confère à la découverte une conséquence logique a *priori* (loi). » (Thiétart, 2007, p. 62). Cette loi peut aboutir à une conclusion inexacte si elle n'est pas suffisamment testée. L'abduction a alors pour différence un statut plus compréhensif car pour que la règle soit valide elle doit avoir été testée. Blaug (1982) définit l'abduction comme *« l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses […]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter. »*

Les méthodes inductives et abductives étant largement utilisées en management, le chercheur pourra employer l'analogie et/ou la métaphore pour illustrer et expliquer ses propos. Le fait d'utiliser l'analogie permet au chercheur de mieux expliquer ce qu'il souhaite faire comprendre en se basant sur des références communes et sur les similarités entre les éléments auxquels il fait référence. La métaphore permet ainsi de faire des comparaisons qui créent du sens pour son interlocuteur ou son lecteur : Tsoukas (1991) parle de substitution analogique. Il convient de ne pas aboutir trop rapidement à la généralisation et le processus de production de connaissances doit suivre un protocole rigoureux *via* les deux approches.

L'abduction du latin *abductio*, signifie l'action d'enlever, de séparer, le terme dérive de *abducere* qui signifie conduire, emmener, enlever, emporter, lui-même constitué du préfixe ab-, indiquant l'écartement, et de *ducere*, mener, conduire, faire passer d'un lieu à un autre, guider. L'abduction est définie par Aliseda (2006, p. 28) tel *« un processus de raisonnement mobilisé pour expliquer une observation surprenante. »* Pour Peirce (1931 : 5.196), l'abduction est au cœur de la philosophie pragmatiste *« si vous examinez soigneusement la question du pragmatisme, vous verrez qu'elle n'est rien d'autre que celle de la logique de l'abduction. »* Elle démarre selon lui d'un fait surprenant mais ne s'expliquera jamais vraiment concernant cet éventuel point de départ (Dumez, 2016) d'un processus fait de trois étapes : une déduction faite suite à une première hypothèse, une confirmation de la vraisemblance de cette hypothèse *via* l'induction par comparaison à des faits observés, ces observations ont créé des attentes pouvant déboucher sur la recherche de faits surprenants, il s'agit alors de l'abduction. Ce fait repéré peut alors aboutir à l'émergence d'une nouvelle hypothèse. L'abduction permettrait alors de formuler cette nouvelle hypothèse pour expliquer ce qui s'est déroulé : le fait nouveau ou l'anomalie (Aliseda, 2006, p. 47). Elle mettrait alors en évidence des mécanismes créant ainsi un lien avec la recherche qualitative (Dumez, 2016, p. 192).

CONCLUSION CHAPITRE 4

Le premier chapitre de notre deuxième partie intitulé « La posture épistémologique adoptée » avait pour objectif de présenter mais également de justifier le paradigme épistémologique au sein duquel nous inscrivons notre recherche. Au regard des arguments que nous avons avancé et de la manière dont s'est présenté notre problématique de recherche, le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique nous semblait évident, d'autant plus, suite à la présentation des postulats fondateurs de ce paradigme épistémologique.

Ainsi, après avoir exposé les fondements épistémologiques de la recherche et en avoir démontré la pluralité, nous avons souhaité aborder avec transparence la façon dont s'est construit l'objet de notre recherche et les incidences de notre inscription au sein du paradigme épistémologique constructiviste pragmatique sur la production des connaissances scientifiques. Par ailleurs, nous avons souligné que la construction de l'objet de recherche s'est faite en plusieurs étapes et que celui-ci recouvrait plusieurs dimensions, à savoir : les différents modes de gouvernance, les influences du contexte patronal et enfin la survie de l'organisation et sa capacité à influencer son environnement.

Notre mode de raisonnement est présenté comme résolument abductif, tant notre travail a engagé des allers-retours constants entre observations et connaissances théoriques. Ce sont ces itérations qui nous ont permis de construire notre travail et d'aboutir à cette version permettant de répondre à notre problématique de recherche.

CHAPITRE 5

Étude de cas – méthode et analyse des données

La démarche de recherche qualitative recouvre tout un ensemble de techniques permettant la collecte de données de nature qualitative à même d'éclairer le chercheur et de répondre à ses questions de recherche (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2008, p. 108). Nous présentons dans cette partie les différentes techniques que nous avons utilisées et justifions leur emploi dans le cadre de notre travail doctoral.

Traditionnellement, le monde de la recherche distingue les travaux de nature qualitative et ceux de type quantitatif (Grawitz, 1993). La méthode qualitative est largement répandue en sciences de gestion tant l'approche lié à la construction ou à la compréhension permet d'être au plus proche des acteurs et des organisations pour en comprendre leurs perceptions, leur fonctionnement ou encore de nombreux phénomènes complexes. En effet, il est possible de distinguer méthodes qualitative et quantitative du fait de l'orientation du projet : la compréhension ou le test d'un objet théorique (Thiétart, 2007, p. 99). Comme le souligne Wacheux (1996, p. 15) *« la mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des évènements dans des situations concrètes. »* Yin (2017, p. 4) ajoute *« il n'y a pas de règle, mais votre choix dépend pour une large part de votre question de recherche. »*[25]

L'objectif d'une étude de nature qualitative n'est pas d'aboutir à la généralisation mais bien de modifier des idées théoriques communément admises. Comme le souligne Stake (1995, p. 8) « *par le contre-exemple, l'étude de cas invite à la modification d'une généralisation* », cette modification implique donc construction théorique. Elle offre en contrepartie une importante garantie quant à la validité interne des résultats et permet d'accroître l'aptitude du chercheur à décrire un système social complexe (Marshall et Rossman, 1999).

[25] Notre traduction

1. ENJEUX DE LA RECHERCHE QUALITATIVE

1.1 LES RISQUES DE LA MÉTHODE QUALITATIVE

Si la méthode semble facile à appliquer dans de nombreux contextes de recherche, elle ne doit cependant pas manquer de rigueur et ne doit pas occulter de prendre en considération le fait que de nombreux biais, nés de l'interaction qui s'établit entre le chercheur et le répondant dans le cadre d'un entretien par exemple, peuvent apparaître à différents stades du projet de recherche (Dumez, 2016, p. 10).

Le premier concerne le risque des acteurs abstraits qui concerne une recherche dont l'unité d'analyse n'aurait pas été définie. Il est alors essentiel pour le chercheur qui s'engage dans une recherche de nature qualitative, ayant pour objectif de comprendre un phénomène, de bien définir la manière dont sont articulés les différents niveaux de son analyse (secteur d'activité, organisation, individus). Dumez (2016, p. 15) soutient qu'il s'agit de *« l'unité d'analyse qui permet de donner à voir ou non les acteurs et l'action.* » Cette unité d'analyse se situe à la jonction entre la théorie et le terrain, ainsi le chercheur peut tenter de clarifier les choses en tentant de répondre à deux questions, la première étant « *what it is the case of* ? » ou encore de quoi le cas est-il le cas ? Le chercheur doit alors tenter de prendre le recul suffisant lui permettant d'observer son terrain d'une autre manière et être en mesure de la caractériser. La seconde question consiste alors à se demander : à quoi allons-nous nous intéresser dans ce cas ? Il est alors question d'adopter un point de vue par rapport au cas, de sélectionner et de préciser sur quoi va porter l'analyse, en somme il s'agit de l'étape de cadrage de l'objet de recherche. Ces deux étapes, prise de recul par rapport au cas et insertion en profondeur, sont indispensables pour déterminer l'objet d'analyse. Elles vont permettre de rendre concrète la recherche tout en ayant un niveau d'analyse suffisant permis par la prise de distance avec le cas : la problématique des acteurs abstraits pourra alors être gérée.

Le second risque concerne la circularité due à la richesse, l'hétérogénéité et l'aspect lacunaire du matériau empirique. Citons Popper (1956, p. 140) à ce sujet *« C'est la raison pour laquelle la découverte d'exemples qui confirment une théorie à très peu de signification, si nous n'avons pas essayé, sans succès, de découvrir des réfutations. Car si nous ne prenons pas une attitude critique, nous trouverons toujours ce que nous désirons, nous rechercherons, et nous trouverons toujours ce que nous désirons ; nous rechercherons, et nous trouverons des confirmations ; nous éviterons, et nous ne verrons pas, ce qui pourrait être dangereux pour nos théories favorites.* » Le phénomène de circularité concerne le fait de trouver dans le matériau

des éléments confirmant une théorie sans mettre en avant ce qui pourrait la remettre en cause, ou la nuancer. Il s'agit donc d'occulter des éléments, de suivre une théorie qui nous dit quoi voir et nous empêche en réalité d'apercevoir les éléments du matériau les plus intéressants. Pour l'éviter, le chercheur doit garder à l'esprit le fait qu'en général les théories sont très générales et que le matériau est quant à lui fortement contextualisé : c'est sur cet écart qu'il faut être vigilant. Dewey (2014) souligne par ailleurs que les théories doivent plutôt être considérées comme des hypothèses. Ainsi, la théorie ne doit pas contraindre la capacité du chercheur à observer mais doit simplement orienter la recherche. Puis la théorie mobilisée doit être spécifiée, c'est-à-dire identifier des effets prévisibles dans les phénomènes qu'il observe en d'autres termes il devrait pouvoir se poser la question suivante : si la théorie que je mobilise est exacte, que devrais-je pouvoir observer dans mon matériau ? Les mécanismes qui relient ce que l'on veut expliquer (l'objet de la recherche) et ce qui explique (la théorie) doivent à leur tour être spécifiés : le chercheur utilise alors par exemple le codage.

Troisièmement, le chercheur peut être confronté à sa méconnaissance du risque d'équifinalité défini par Bertalanffy (1973, p. 38) de la manière suivante : « *le même état final peut-être atteint à partir d'états initiaux différents, par des intermédiaires différents.* » Pour éviter le phénomène d'équifinalité, le chercheur doit explorer plusieurs explications possibles à un même phénomène et ne pas privilégier une seule interprétation du phénomène étudié. Ainsi, il peut recourir aux hypothèses rivales plausibles et les tester sur son matériau. Par exemple, il peut être utile de confronter ce qui s'est passé avec ce qui aurait pu se passer dans une situation donnée. Leur comparaison pourra alors conduire à une conclusion solide du phénomène. Le chercheur peut encore user systématiquement du raisonnement contrefactuel qui consiste à se demander ce qu'il se serait passé si les choses avaient été différentes ou enfin utiliser le processus de traçage consistant à confronter systématiquement les pouvoirs explicatifs de plusieurs théories pour expliquer le même phénomène (Hall, 2006).

Le fait que chaque projet de recherche de nature qualitative s'inscrive dans un contexte bien particulier ajoute encore à « l'impossibilité » de généralisation. Pour y pallier, le chercher a la possibilité d'accroître la validité de ses travaux en multipliant les contextes et en croisant les données (Thiétart, 2007, p. 100). C'est par ailleurs ce que nous avons tenté de faire au travers de la comparaison de deux cas au sein de contextes professionnels différents : l'un dans le domaine de la pharmacie d'officine et l'autre dans le domaine du conseil et de l'ingénierie numérique. Nous adoptons alors une étude qualitative visant à aboutir à une analyse

longitudinale des cas et à croiser les données au travers qu'une analyse transversale pour en faire ressortir une multitude d'explications aux phénomènes que nous observons.

1.2 LA JUSTIFICATION DE LA MÉTHODE DES CAS

Un cas se défini au travers de deux idées : il s'agit d'une singularité qui peut être isolée et c'est également une structure (Dumez, 2016, p. 203). Pour Yin (1981, p. 59) un cas se définit comme *« un phénomène contemporain, dans son contexte de la vie réelle, particulièrement quand les frontières entre ce phénomène et son contexte ne sont pas clairement évidentes. »*[26] Aussi, les études de cas sont très répandues dans les recherches de nature qualitative (Dumez, 2016, p. 203) mais également dans de nombreuses autres disciplines (Yin, 2014, p. 4) et permet l'adoption de diverses méthodes de collectes de données telles que l'ethnographie ou l'observation participante. La littérature en matière d'analyse de cas est abondante (Ragin et Becker, 1992 ; Gerring, 2004 ; Passeron et Revel, 2005 ; Yin, 2008 et 2012) tant elle s'est développée en sciences sociales. Nous retiendrons la définition de Herreid (1997, p. 92) *« Les cas sont des histoires à message »* car l'accent est mis sur la dimension narrative et l'enjeu de délivrance d'un message ou d'intrigue au sens d'Abbott (1992) qui définit de façon plus précise *« Le passage d'une approche population/analyse à une approche cas/narration revient à établir une nouvelle manière de regarder les cas – comme des réalités floues avec des propriétés complexes définies de manière autonome -, qui s'accompagne d'une autre manière de voir les cas, les voir comme engagés dans un dialogue constant avec leur environnement, un dialogue entre action et contrainte que nous pouvons appeler intrigue. »*

L'objectif principal de l'étude de cas (Yin, 2014, p. 4) est la volonté de chercher à comprendre un phénomène social complexe afin de produire un document reflétant une réalité perçue selon une certaine perspective. Cette méthode est mobilisée au regard du respect de trois conditions : le type de question posée par la recherche, la notion de contrôle de comportements (individuels, collectifs ou organisationnels) et le fait d'être centré sur des évènements contemporains. Dans le cadre de nos travaux de recherche, les questions posées portaient sur le comment et le pourquoi de certains comportements organisationnels. Cette première justification nous a amenée à mobiliser l'étude de cas pour répondre à des phénomènes sociaux complexes. Elle engageait notre attention, et non notre contrôle tel que cela aurait été le cas

[26] Notre traduction

dans le cadre d'une expérimentation, sur des éléments contemporains en train de se réaliser et ne représentait donc pas une analyse historique d'évènements passés.

En effet, le type de questions posées par la recherche était de nature explicative dans le sens où elles répondaient au pourquoi et au comment des phénomènes organisationnels : ces questions traitaient des liens opérationnels devant être tracés dans le temps. Nous avions accès aux organisations étudiées car elles étaient en activité lors de notre étude et, pour la majeure partie, les actions se déroulaient au moment où nous réalisions notre recherche sans pour autant y prendre part. Notre but n'était pas de modifier les décisions des acteurs ou les comportements organisationnels mais bien de manipuler différentes sources d'informations en rapport avec diverses techniques telles que l'observation participante, la réalisation d'entretiens ou encore l'analyse de documents. En somme, notre volonté était de fournir des éléments de réponses quant aux raisons qui ont poussé les acteurs à prendre certains types de décisions, la façon dont elles ont été mises en œuvre et les résultats qu'elles ont engendrés.

Le second objectif de l'utilisation du cas est la volonté pour le chercheur de catégoriser empiriquement un phénomène afin de comparer le cas étudié à d'autres cas. Ce cas trouve son sens dans le fait qu'il se rapporte à un problème scientifique que le chercheur tente d'élucider. L'aspect comparatif du cas est alors central et nécessite une montée en généralité suffisante mais non trop importante pour permettre la différenciation spécifique avec d'autres cas. Il est alors nécessaire d'approprier à un cas une catégorie spécifique, celle-ci étant la plus proche de la réalité du cas considéré dans un contexte particulier.

Au travers de cette étude de cas le chercheur soit en mesure de produire des résultats quant à la question posée au début de la recherche. Tout l'intérêt du cas est alors de montrer en quoi ce cas éclaire d'une autre façon l'objet de la recherche ou en quoi l'analyse menée va permettre de reconsidérer la vision établie par les cas réalisés antérieurement ou la façon dont il les enrichit. Ce cas servira de catégorisation empirique pour identifier des classes de cas et des sous-cas (Dumez, 2016, p. 212) permettant de bâtir des similarités et des différences : il s'agit de la comparaison systématique. C'est seulement à la fin de la recherche qu'aura lieu la catégorisation théorique consistant à discuter les concepts mobilisés, à les préciser ou les enrichir.

Nous justifions donc l'utilisation de la méthode du cas par l'objet même de notre recherche et la façon dont l'étude de cas peut révéler les résultats que nous apportons dans le cadre de ce travail de thèse. Par exemple, si l'utilisation de l'enquête par questionnaire avait pu permettre

d'éclairer sur l'adoption d'une stratégie par l'organisation plutôt qu'une autre, elle n'aurait pas permis de mettre en avant les jeux d'acteurs entre les membres et la façon dont les relations entre les individus vont influencer la prise de décisions. Cet élément significatif ne peut être que le fruit d'observations menées pendant une période relativement longue au sein de l'organisation et de l'analyse des liens entre les membres internes et de recoupement avec d'autres membres externes. Ou encore, si l'analyse des archives de l'organisation avait, elle aussi, pu révéler le changement d'orientation stratégique de l'organisation elle n'aurait en aucun cas pu mettre en exergue l'influence de la localisation du pouvoir sur la prise de décisions stratégiques et le fait que la localisation du pouvoir ait été modifiée du fait des caractéristiques propres à la structure de l'organisation. Enfin, l'expérimentation n'aurait en rien été envisageable car nous n'aurions pas pu envisager le contrôle des comportements individuels ou organisationnels que requiert ce type de méthode. L'analyse historique toutefois était envisageable mais ne répond qu'en partie à certaines de nos questions qui nécessitent de voir l'action se dérouler en temps réel.

2. MÉTHODE DE COLLECTE DES DONNÉES QUALITATIVES

2.1 LE CONTEXTE DES ORGANISATIONS PATRONALES : LA FSPF ET LE SYNTEC

2.1.1 La Fédération des Syndicats de Pharmaciens d'Officine de France

Le passage des années 1980 à nos jours : l'influence du contexte externe et l'adaptation du contexte interne à une situation qui se dégrade pour la pharmacie d'officine

La Fédération des Syndicats de Pharmaciens d'officine de France (FSPF), créée en 1878, est une organisation patronale qui compte plus de 9 000 adhérents en 2015. Une série de bouleversements liés à la dégradation du secteur aboutit à l'évolution de sa stratégie. Pour autant, l'environnement professionnel entre les années 1980 et 1990 connait une période faste : il s'agit de coordonner les différents acteurs tels que l'assurance maladie, les prestataires d'assurance mutuelle et les pharmaciens d'officine.

Pourtant, plusieurs réformes législatives et économiques ont progressivement grevé les comptes sociaux des pharmacies d'officine, et par extension les recettes de la Fédération. Aussi, depuis 2008 et les premiers effets de la crise économique et financière, les pharmaciens se préoccupent plus de leurs entreprises que de l'action collective. En plus des pressions législatives, l'échelon communautaire met la profession dans un état de tension important suite à la directive sur les services visant à lever tout obstacle au commerce de services dans l'UE. Dès 2010, la notion de compétitivité s'accroit : les groupements pharmaceutiques tentent de

prendre part à la défense politique des pharmaciens d'officine. L'organisation s'insère alors dans un contexte où plusieurs systèmes de représentation coexistent renforçant les incertitudes sur sa capacité à s'assurer des ressources financières et humaines suffisantes.

Enfin, ce contexte législatif bouillonnant, ainsi que la dernière réforme sur la représentativité[27], impactent les organisations patronales qui doivent à présent se réorganiser pour satisfaire aux nouveaux critères de représentativité. La FSPF, reconnue organisation patronale représentative, prend part au dialogue social : cette réforme est d'une importance capitale car faute de transmission suffisante des informations utiles à la comptabilisation du nombre de salariés dont disposent les adhérents, celle-ci pourrait remettre en cause le statut de la FSPF. Elle pourrait alors perdre sa légitimité et une part de ses ressources.

L'adaptation forcée à un contexte contraignant laissant peu de place à la croissance

La période des années 1980 et 1990 s'illustre par un foisonnement des liens avec l'environnement institutionnel qui engendre une mobilisation importante des représentants patronaux. Très rapidement, des accords sont conclus, mettant en avant l'expertise et la capacité de la FSPF à agir avec efficacité.

Cette période s'illustre également par les nouveaux besoins techniques et informatiques des professionnels. La FSPF ne tarde pas à prendre la mesure des besoins croissants en outils de communication et en logiciels informatiques spécialisés : les compétences de plusieurs membres élus et l'importance des ressources financières à disposition ont permis la création de ces sociétés annexes pour répondre à ses attentes et de consolider les ressources financières de l'organisation.

Mais en 2001, le départ de certains membres pour la création d'un syndicat concurrent impacte fortement la Fédération. Dans un contexte économique qui tend à se dégrader, ce départ est d'autant plus fragilisant : la Fédération recrute son nouveau Directeur général la même année. Ses compétences particulières en droit permettraient ainsi à la FSPF d'évoluer dans un contexte législatif riche et de faire face à la réforme sur le médicament générique. En 2004, le secteur accuse une nette dégradation de son économie et les officines souffrent des premières baisses de prix des médicaments. La stratégie est alors orientée vers la cooptation de membres

[27] Les lois du 5 mars 2014 et du 8 août 2016 créent pour la première fois un cadre juridique pour la représentativité patronale pour la négociation collective. Il s'agit d'une étape majeure pour stabiliser et conforter la place reconnue aux partenaires sociaux dans l'élaboration des normes applicables aux entreprises et aux salariés, au niveau national et interprofessionnel comme au niveau des branches professionnelles.

compétents pour intervenir sur les dossiers les plus techniques : le but étant de coopter des personnes influentes dans le domaine professionnel et politique et prendre part à la gouvernance de la profession au niveau macro-économique.

À partir de 2007, la Fédération est davantage sollicitée au sein des nombreux groupes de travail externes et le nombre de réunions a quasiment triplé en quelques années. La FSPF a dû recruter de nouveaux permanents pour compenser partiellement la charge de travail supplémentaire qu'occasionnait cette recrudescence de sollicitations, et a dû engager une démarche de professionnalisation des permanents. D'autant que la complexification des sujets abordés, le temps imparti et l'expertise attendu, a nécessité une évolution importante des qualifications des membres.

Dès 2008, la FSPF constate un désengagement progressif des adhérents. La Fédération opte immédiatement pour la cooptation d'un nouveau Président. Il exprime sa volonté de faire de la FSPF une fédération à l'écoute de ses adhérents et souhaite réinstaurer le dialogue avec les autres organisations syndicales de pharmaciens, notamment avec l'USPO[28], pour tenter de trouver ensemble des solutions à ce contexte dégradé. La FSPF lance une action d'envergure nationale en appel à tous les pharmaciens, syndiqués ou non, ainsi qu'à tous les citoyens français victimes de l'écroulement du système de santé : le discours se fait résolument plus vigoureux et combatif.

La concurrence se renforce alors et plusieurs groupements pharmaceutiques tentent de prendre le pas sur les organisations patronales en tenant un discours politique affirmé. Le nombre d'officines en cours de redressement judiciaire, ou entamant des procédures de liquidation, augmente de façon importante. Enfin, dès 2014, suite aux dernières évolutions des critères de représentativité, la structure a décidé de recruter une responsable de la communication pour refondre entièrement la charte graphique de la Fédération et appuyer sa stratégie de croissance en développant le nombre d'adhérents. Il s'agit alors de revoir les discours politiques, le logo ou encore le slogan de l'organisation afin de séduire de nouveaux membres, notamment les plus jeunes. De nombreux évènements sont organisés au niveau local pour relancer la proximité avec les membres, largement relayés dans les publications quasi journalières produites par les équipes.

[28] Union des syndicats des pharmaciens d'officine crée en 2001 pour concurrencer la FSPF

2.1.2 Le Syntec Numérique

Syntec numérique est l'organisation patronale leader représentant les entreprises de services du numérique (ESN), éditeurs et créateurs de logiciels, sociétés de conseil en technologies, et acteurs du web : 45% sont implantés en région. Leur activité cumulée représente en 2016 approximativement 80 % du chiffre d'affaires en France et 427 000 emplois. Pourtant en 2008, Syntec informatique connait un redressement financier. La concurrence croissante a conduit à diluer la force d'action des organisations patronales du domaine. La diversité des positions et le manque d'unité dans les revendications n'ont pas permis d'aboutir, notamment au niveau social, à des accords avec les partenaires. Les bouleversements culturels et la révolution informatique constituent à cette période une transformation sociale et sociétale où se réconcilient technologies et usages. L'ESN d'aujourd'hui ne ressemble plus à la SSII[29] d'hier et la transformation a fait naître de nouveaux métiers ouvrant alors l'espace de représentation.

Avant l'arrivée du Délégué général en 2008, l'équipe ne comptait que cinq permanents mais elle s'est progressivement consolidée pour compter dix ans plus tard près d'une vingtaine de personnes. Cette réorganisation interne s'est poursuivie en 2010 par la cooptation d'un nouveau Président constituant une rupture forte avec le passé. Sa personnalité, son sens de la négociation et son appétence pour la communication ont permis de donner à Syntec une image plus moderne. En matière de gouvernance, le Conseil d'administration s'est au fur et à mesure structuré d'acteurs issus de différents horizons. Ces divergences entraînent une difficulté à satisfaire toutes les parties.

Du côté législatif, conscient que depuis 2012 c'est à l'échelle européenne que se prennent les mesures décisives pour le secteur, Syntec entend renforcer sa présence à Bruxelles. Concernant la dimension nationale, l'évolution de la dernière réforme sur la représentativité[30] a nécessité une réorganisation pour satisfaire aux critères législatifs. Reconnue organisation patronale représentative, Syntec participe aux négociations paritaires de branches impactant toutes les professions du numérique. Si le syndicat perdait sa représentativité, l'intérêt de l'adhésion s'en verrait diminué.

---

[29] L'ancien acronyme SSII, pour Société de Services et d'Ingénierie en Informatique, était utilisé avant 2013 pour définir une société spécialisée dans le domaine des nouvelles technologies et de l'informatique. Depuis cette date, on emploie désormais l'acronyme ESN, pour Entreprise de Services du Numérique.

[30] Les lois du 5 mars 2014 et du 8 août 2016 créent pour la première fois un cadre juridique pour la représentativité patronale pour la négociation collective. Il s'agit d'une étape majeure pour stabiliser et conforter la place reconnue aux partenaires sociaux dans l'élaboration des normes applicables aux entreprises et aux salariés, au niveau national et interprofessionnel comme au niveau des branches professionnelles.

De Syntec informatique à Syntec numérique : une stratégie de croissance par la diversification des services et la tentative d'alliance avec la concurrence

L'organisation a souffert pendant plusieurs années d'une chute incommensurable des ressources financières et humaines. Suite au redressement judiciaire intervenu en 2008, l'organisation patronale prend alors le parti de revoir ses liens avec l'environnement externe et la façon dont est dirigée l'organisation au niveau opérationnel. Le conseil d'administration décide d'engager un manager commercial expérimenté, et les anciens salariés sont remplacés par des jeunes diplômés experts dans leurs domaines respectifs.

Dès son arrivée, le Délégué général repéré pour son tempérament de leader, ses compétences managériales et son appétence commerciale a mis en œuvre un plan d'action agressif pour un retour rapide à l'équilibre financier par le recrutement de nouveaux adhérents. Au fur et à mesure, les missions de l'organisation se sont structurées autour des nouveaux besoins des adhérents et la formalisation des pratiques a pris le pas sur l'approximation, notamment au travers de la norme Quali'OP à laquelle a souscrit Syntec. Il en résulte la définition de nombreux nouveaux services tels qu'une assistance téléphonique dédiée à leurs problématiques sociales, des conseils juridiques personnalisés renforcés par l'intermédiaire de nombreux partenariats avec des cabinets de conseils et d'avocats, l'organisation de nombreux évènements sur les préoccupations actuelles des entreprises, etc.

Cette révolution stratégique s'accompagne en 2010 d'un changement important en matière de gouvernance : un nouveau Président est coopté. Il prend alors la décision de changer le nom de l'organisation patronale en Syntec numérique. D'ailleurs, au regard de l'évolution technologique du domaine professionnel, et de l'apparition de la sphère numérique au niveau des instances européennes à partir de 2012, de nouvelles décisions stratégiques sont prises. L'embauche à temps plein de deux lobbyistes et d'une nouvelle responsable de la communication marque la volonté d'interaction avec l'environnement à un niveau communautaire.

En 2014, la réforme sur la représentativité impose une nouvelle fois des décisions stratégiques pour renforcer la présence de l'organisation sur le territoire et assurer une dimension géographique satisfaisante. Les membres de la gouvernance cooptent alors un nouveau Président en 2016 disposant d'un important réseau relationnel. Il est alors fortement soutenu par les grands groupes présents à l'international, ce qui renforce encore davantage les décisions relatives à la présence de l'organisation à Bruxelles et au développement des relations

internationales. Il s'agit par ailleurs d'occuper des positions fortes en matière de communication et suppose la délivrance de services à un nombre encore plus important d'adhérents. Pour assurer ce défi, l'organisation mise sur ses relais et les mandats occupés dans d'autres écosystèmes pour tisser des relations stratégiques.

2.2 COLLECTE DE DONNÉES EMPIRIQUES PRIMAIRES ET SECONDAIRES

2.2.1 La technique des entretiens individuels

Les fondements méthodologiques de la technique sont principalement issus de l'œuvre du psychothérapeute Carl Rogers (Van Campenhoudt & Quivy, 2017, p. 61). La méthode de Rogers vise à renvoyer sans cesse *« au client »* sa propre image pour lui permettre de l'approfondir et de l'assumer (Rogers, 1980). Depuis ces premiers travaux et notamment son premier ouvrage sur la méthode en 1940, de nombreux auteurs ont apportés leurs illustrations et améliorations à la méthode. La technique de l'entretien est largement développée en sciences sociales et constitue *« une des méthodes qualitatives les plus utilisées en science de gestion »* (Romelaer, 2005, p. 102). De manière générale, cette technique vise à collecter, pour ensuite analyser des données reflétant un l'univers conscient ou inconscient d'individus insérés dans une situation donnée (Thiétart, 2007, p. 241). L'objectif du chercheur est d'arriver à emmener l'individu interrogé à oublier ses mécanismes de défense afin qu'il se livre de façon totalement libérée. Dans une situation d'entretien individuel le chercheur se retrouve seul face à un interlocuteur qu'il souhaite questionner de manière plus ou moins directive : la manière de mener un entretien la plus directive sera appelée questionnaire. La non-directivité repose selon Evrard, Pras et Roux (2000, p. 95) sur une *« attention positive inconditionnelle »* du chercheur. Mais cette posture requiert aussi une certaine capacité *« d'empathie »* de la part du chercheur qui doit être en mesure de s'approprier le cadre de référence de l'interrogé, il doit pouvoir se mettre à la place de son interlocuteur lorsque celui-ci raconte.

Une distinction est faite entre entretien non directif et entretien semi-directif : le premier suppose la définition d'un thème général concernant lequel le sujet s'exprime librement sans intervention du chercheur, le second suppose l'utilisation d'un guide d'entretien structuré pour aborder une série de thème préalablement définis. Pendant l'entretien, des questions supplémentaires, dites d'investigation, viennent se greffer aux questions dites principales pour clarifier ou compléter une réponse jugée floue ou incomplète. Dans les deux cas, l'entretien est toujours demandé par le chercheur qui en fixera le but et le thème plus ou moins imposé (Van Campenhoudt & Quivy, 2017, p. 62). La différence est importante car elle tient au fait que

l'objet découle des objectifs de la recherche et non au développement personnel de l'interviewé : on parle alors d'entretien semi-directif ou semi-structuré.

La modification du guide d'entretien est largement possible dans le sens où si l'interviewé aborde des thématiques non prévues par le guide celles-ci constitueront des thématiques émergentes réutilisées lors des prochains entretiens. Le chercheur doit aussi être en capacité de percevoir l'individu interrogé comme une personne ayant des expériences personnelles et une histoire qui lui est propre et ainsi il devra en tenir compte pour essayer d'adapter son *« questionnement »* aux connaissances des interlocuteurs qu'il rencontre, sans pour autant laisser l'interviewé parler trop longuement de thématiques sans rapport avec l'objet de la recherche. De la même façon, si certains sujets ou certaines questions font l'objet de blocages le chercheur devra les abandonner pour ne pas détériorer la relation qu'il entretient avec l'interviewé. La technique requiert une certaine vivacité d'esprit, une flexibilité et une sensibilité suffisante à comprendre la dynamique de l'entretien et à en tirer parti au maximum (Thiétart, 2007, p. 242). L'attitude ouverte du chercheur est d'une importance fondamentale car il doit s'efforcer de poser le moins de questions possible afin que l'interviewé se sente plutôt dans une atmosphère détendue propice à l'échange ou s'engage dans une conversation pour livrer le fond de sa pensée ou de son expérience. La prise de notes pouvant accaparer l'attention du chercheur, il est fortement recommandé d'enregistrer l'entretien en prenant garde à ne pas faire naître chez l'interviewé des réticences. Les données seront ainsi plus fiables et exhaustives.

Le mode d'entretien n'est pas fixe : il existe deux démarches que le chercheur peut emprunter pour aboutir à la collecte des données. Soit le chercheur décide de mener une série d'entretiens de façon systématique sur la base de la même grille d'entretien afin d'aboutir à des comparaisons entre les discours ou les thématiques évoquées. Le guide d'entretien est à ce stade rigoureusement suivi pendant les entretiens semi-directifs. Soit le chercheur peut utiliser les entretiens de façon plus heuristique et émergente (Thiétart, 2007, p. 242) afin d'accumuler les connaissances dans un domaine. Dans cette seconde démarche le chercheur opte plutôt pour une manière progressive d'envisager sa question de recherche car les sujets participent à son élaboration au fil du temps. C'est seulement une fois l'orientation de la recherche bien définie qu'il procédera à des entretiens semi-directifs sur la base de thèmes plus précis. Il s'agit de passer d'un entretien dit *« créatif »* à un entretien appelé *« actif »* (Douglas, 1985).

En parallèle de la méthode d'entretien choisie, le choix des personnes interviewées est d'une importance fondamentale. Il existe trois catégories d'acteurs que le chercheur peut distinguer dans sa démarche de collecte :

- La première catégorie est constituée d'experts ou de chercheurs spécialisés dans le domaine concerné. Les propos que peuvent apporter cette catégorie d'acteurs peut-être très utile et aident à améliorer la connaissance du terrain en confrontant la connaissance du chercheur qui mène la recherche aux travaux déjà existants mais également dans la démarche qu'il entreprend. Ces entretiens peuvent également être utiles à la clarification de la question de départ ou à la formulation de la problématique. Dans le cadre de notre recherche il s'agit d'experts du domaine patronal ou de la gouvernance tels que des Professeurs d'université, Maîtres de conférences, journalistes politiques et économiques ;
- La seconde catégorie est constituée de témoins privilégiés qui, par leur position, leurs actions ou leurs responsabilités, auront une connaissance fine du problème soulevé par la recherche. Ils peuvent soit appartenir à l'échantillon visé dès le départ ou être extérieur au terrain investigué en ayant toutefois un lien avec l'organisation visée. Dans notre cas il s'agit précisément de la Présidence de l'organisation, les membres du conseil d'administration, de la direction exécutive et des permanents ;
- Enfin, la dernière catégorie est constituée du public directement concerné par l'étude pour lequel il est important de diversifier les catégories afin d'avoir une étendue importante et ne pas se limiter à une seule perspective. Par exemple, dans le cadre de notre projet nous avons choisi de mener les entretiens avec différents niveaux hiérarchiques dans les organisations afin de pouvoir analyser la manière dont les différents acteurs percevaient les phénomènes et les actions à analyser. Cela faisait sens dans le cadre de cette recherche car tous les acteurs, chacun à leur niveau, prenaient part au phénomène concerné et pouvaient avoir une vision particulière des évènements. L'objectif était alors de chercher à confronter les différentes visions et de nous enrichir des liens entre acteurs au sein des organisations pour faire émerger des connexions ou des évolutions entre les relations ou leur capacité d'action dans l'organisation ou l'environnement. Ainsi, nous avons mené des entretiens complémentaires auprès des partenaires directs et d'anciens salariés ayant encore à ce jour ou ayant eu un lien avec l'organisation.

Le choix des personnes interrogées s'est fait en fonction de leur position hiérarchique ou politique dans l'organisation ainsi qu'en rapport avec leur ancienneté dans la structure et leur localisation géographique. Afin d'avoir une diversité de points de vue nous avons fait le choix d'interroger des membres nouvellement intégrés ou présents de longue date ou encore présents au siège ou au niveau local.

Le guide d'entretien portait sur la dépendance de l'organisation à son environnement. Ainsi, il s'agissait de comprendre quelles étaient les influences du contexte capables de contraindre l'organisation dans sa capacité à capter les ressources dont elle a besoin. Nos questions portaient alors sur les influences externes et internes, les caractéristiques organisationnelles telles que la structure, le mode de gouvernance, le recrutement, etc., la stratégie et son déploiement, l'exercice du pouvoir. Les entretiens ont été systématiquement et intégralement retranscrits et ils ont fait l'objet d'un codage thématique (Miles & Huberman, 1991) dans une première phase de façon manuelle puis dans un second temps à l'aide du logiciel NVIVO 11. Deux monographies ont été rédigées suite à ces investigations.

	Titre ou fonction	**Date**	**Lieu**	**Durée**
E1	Trésorier syndicat Moselle	07/04/2015	Thionville	2h 03 min
E2	Président syndicat Moselle	01/06/2015	Montigny-les-Metz	1h 57 min
E3	Représentant URPS Lorraine	05/06/2015	Nancy	1h 45 min
E4	Membre du Bureau national	09/06/2015	Toul	1h 09 min
E5	Président Lorraine	16/06/2015	Montigny-les-Metz	1h 39 min
E6	Juriste 1	17/07/2015	Paris	1h 03 min
E7	Directeur général	17/07/2015	Paris	0h 49 min
E8	Juriste 2	27/07/2015	Paris	0h 57 min

E8	Juriste 3	27/07/2015	Paris	1h 32 min
E9	Économiste	27/07/2015	Paris	0h 47 min
E10	Directeur général	27/07/2015	Paris	0 h 58 min
E11	Secrétaire général	06/10/2015	Paris	1 h 12 min
E12 E13 E14	Président Premier Vice-Président Deuxième Vice-Président	02/03/2016	Paris	0 h 46 min
E15	Membre du Bureau national	11/03/2016	Toul	1 h 16 min

Tableau 5 - Présentation synthétique des entretiens semi-directifs retranscris menés au sein de la FSPF

	Titre ou fonction	**Date**	**Lieu**	**Durée**
E1	Partenaire	01/03/2016	Paris	1 h 35 min
E2	Délégué général	02/03/2016	Paris	1 h 13 min
E3	Concurrent	11/05/2016	Paris	1 h 50 min
E4	Adhérent	23/11/2016	Lyon	1 h 08 min
E5	Permanente	17/01/2017	Paris	1 h 16 min
E6	Permanent	17/01/2017	Paris	0 h 49 min
E7	Permanente	19/01/2017	Paris	1 h 01 min
E8	Permanent	19/01/2017	Paris	0 h 55 min
E9	Permanent	19/01/2017	Paris	0 h 54 min

E10	Permanente	24/01/2017	Paris	0 h 22 min
E11	Délégué régional	25/01/2017	Dijon	0 h 53 min
E12	Permanente	06/02/2017	Paris	1 h 24 min
E13	Permanent	06/02/2017	Paris	0 h 38 min
E14	Partenaire	06/02/2017	Paris	1 h 05 min
E15	Permanent	06/02/2017	Paris	0 h 51 min
E16	Délégué général	16/02/2017	Paris	1 h 22 min
E17	Administratrice	16/02/2017	Saint-Cloud	0 h 51 min
E18	Ancienne salariée	16/02/2017	Paris	1 h 30 min
E19	Administratrice	22/02/2017	Puteaux	0 h 44 min
E20	Dirigeant cluster	24/02/2017	Lyon	0 h 50 min
E21	Déléguée régional	01/03/2017	Lyon	0 h 48 min
E22	Ancien Président	02/03/2017	Paris	0 h 51 min
E23	Administrateur	06/03/2017	La Garenne Col.	1 h 25 min
E24	Adhérente	20/03/2017	Paris	0 h 24 min
E25	Président	29/03/2017	Paris	1 h 22 min
E26	Administrateur	30/03/2017	Paris	1 h 04 min
E27	Administratrice	05/04/2017	Paris	3 h 15 min

Tableau 6 - Présentation synthétique des entretiens semi-directifs retranscris menés au sein de SYNTEC

2.2.2 La technique de l'observation

L'observation est une technique visant à collecter des données au travers de laquelle le chercheur observe lui-même des processus ou des comportements au sein d'une organisation ou dans un environnement donné. L'intérêt de la méthode repose sur le fait que *« le chercheur peut analyser des données factuelles, dont les occurrences sont certaines, plutôt que des données verbales dont l'inférence factuelle est sujette à caution »* (Thiétart, 2007, p. 244). L'observation peut être définie comme un support de recherche à la fois technique et stratégie (Gavard-Perret, Gotteland et Haon, 2012, p. 166). Elle peut être perçue comme une technique pour *« voir »* ce que des individus, des objets ou des phénomènes sont et/ou font. Elle permet aussi de constater des traces ou des indicateurs de ces phénomènes : il s'agit alors de l'évaluation et du suivi de l'évolution de ces activités. Elle permet aussi de constater des *« éléments non verbaux »* (Jones, 1999), tels que les regards, les mouvements, les expressions du visage, le rapprochement entre certains individus, etc.

L'observation est également un exercice d'attention vigilante et un mode d'interaction avec les individus de terrain. L'observation se déroule dans un contexte : il s'agit d'une *« activité située »* c'est-à-dire qu'elle est forcément influencée par le contexte au sein duquel l'action se déroule (Gavard-Perret, Gotteland et Haon, 2012, p. 169). Selon Arborio et Fournier (2005) tous les sens du chercheur sont sollicités. Le chercheur sera en mesure de restituer par l'intermédiaire de ses émotions les ambiances, les situations d'urgence ou de tension, les atmosphères conviviales ou froides. Tout cela n'est pas visible mais ressenti lors d'un moment vécu et apporte des informations importantes permettant de conforter ou de préciser des informations verbales collectées dans le cadre d'entretiens : ils se révèlent décisifs dans la compréhension d'un phénomène étudié. L'utilisation de l'observation peut également être perçue comme une stratégie d'investigation : par exemple au travers de l'observation participante et lorsque l'observateur tire parti de sa présence physique au sein de l'organisation en posant des questions sur le vif ou en demandant des précisions par rapport à leur manière d'interpréter une situation ou le discours d'une personne.

Une distinction peut être faite en fonction du point de vue du chercheur par rapport aux sujets observés (Jorgensen, 1989) : soit le chercheur adopte un point de vue interne et il aborde alors une observation participante, soit il conserve une vision externe et il s'agit alors d'une observation non participante. La distinction dans le cadre de l'observation participante peut se faire selon trois critères Soulé, 2007, p. 128-130) : le caractère ouvert ou clandestin de l'observation, le degré de participation du chercheur et le mode d'entrée sur le terrain.

L'observation participante implique une immersion totale transparente et déclarée de la part du chercheur sur son terrain et lui permet de *« vivre la réalité des sujets observés et de comprendre certains mécanismes difficilement décryptables pour quiconque demeurent en situation d'extériorité »* (Soulé, 2007, p. 128). Il aura ainsi accès de façon privilégiée à des informations qui resteraient inaccessibles par l'emploi d'autres méthodes empiriques. L'investissement est important et se prolonge dans le temps au sein d'un groupe ou d'une organisation. Elle peut occasionner une certaine proximité, voire intimité avec les acteurs sans pour autant affecter la distance nécessaire ayant des effets sur l'objectivité du chercheur. Emerson (2003, p. 410) affirme que *« la solution est davantage du côté de la prise de conscience des effets de l'enquête que de la tentative de les minimiser […] On tient pour allant de soi que l'observateur altère ce qu'il observe, mais que ces altérations font partie de l'objet d'étude. »* L'observateur doit ainsi être sensible aux effets de sa présence sur le terrain et à la façon dont il est perçu et traité des uns et des autres.

La position *« d'observateur qui participe »* engendre une participation marginale à la vie de l'organisation car le rôle de chercheur est clairement défini auprès de tous. Il a néanmoins fallu pallier à certaines résistances chez certains acteurs observés en début de recherche mais rapidement nous avons réussi à nous intégrer pour être reconnue comme légitime dans notre rôle. Notre comportement discret et la sympathie que nous avons réussi à développer avec les acteurs de terrain nous ont permis de nous faire accepter et ont déterminé la facilité avec laquelle nous avons pu avoir accès à des moments privilégiés formels et informels. Une fois la relation de confiance instaurée, il était aisé d'obtenir des rendez-vous avec les acteurs pour mener des entretiens individuels et obtenir ainsi des données capables de compléter les données issues des sessions observation.

L'observation peut également contribuer à produire de nouvelles hypothèses (David, 2000) lorsqu'elle s'inscrit dans une démarche abductive telle que nous l'avons envisagé dans ce travail doctoral. L'observation se fait alors en parallèle du travail théorique et de nouvelles hypothèses peuvent émerger des allers-retours entre données de terrain et théorie pour construire de nouveaux concepts.

Ainsi, nous avons intégré personnellement et de façon transparente sur notre démarche de recherche les deux organisations analysées en précisant que la durée de notre intervention n'était pas fixe mais se préciserait au fur et à mesure de notre démarche en tenant compte du niveau qualitatif des données récoltées, de leur capacité à apporter un éclairage à nos questions de recherche. Nous avons ainsi pu prendre la mesure de comportements et d'évènements réels

au moment même où ils se réalisaient. Notre volonté d'enrichir les données primaires collectées lors des entretiens s'est justifiée par la nature peu accessible de certaines données essentiellement déclaratives. En dehors du fait que certaines données ne pouvaient être exprimées pour des raisons parfois politiques, les acteurs se heurtent également à l'incapacité de mettre des mots sur toute réalité perçue. L'observation permet de *« briser la façade des discours convenus »* en permettant l'accès aux situations concrètes (Gavard-Perret, Gotteland et Haon, 2012, p. 178).

Nous nous sommes ainsi efforcés d'adopter une posture attentive aux personnes, aux contextes organisationnels et institutionnels, aux intentions des acteurs et aux ressources qu'ils mobilisaient, à leurs réactions, à leurs interconnexions, leurs émotions, etc. Nous avons au départ construit une grille d'observation qui s'est rapidement modifiée au gré des évènements saisis sur le vif et non prévisibles : un commentaire écrit dans un carnet de recherche, une note écrite ou orale dans le téléphone portable ou sur un document Word vierge faisait office de réceptacle aux observations à chaud. Il a été utile de pouvoir tirer parti de la présence sur le terrain en tant qu'observateur pour distinguer les intentions des individus, les tensions entre les membres, les relations amicales ou de complicité, mais aussi les ambiances tendues ou conviviales et les membres qui en faisait partie. Chaque instant constituait une opportunité d'approfondir notre compréhension des phénomènes et l'usage de l'interaction avec les individus observés s'est révélé fort utile : dès que les situations s'y prêtaient nous avons saisi l'opportunité d'échanger avec les individus pour améliorer notre niveau de compréhension.

Mais ces sessions d'observations ont par ailleurs permis de contextualiser les données pour pallier à ce que nomme Dekker (2003) la *« décontextualisation »* des données. Il est ainsi nécessaire selon l'auteur d'éviter le risque d'écraser les situations observées et de limiter la solidité de la théorisation pouvant être produite pendant l'analyse des données. Cette contextualisation permettra la généralisation théorique des résultats de la recherche a *posteriori.* Cette contextualisation se rattache à la méthode des cas que nous avons employés pour analyser des phénomènes en profondeur (Yin, 2013).

	Objet	**Date**	**Lieux**
O1	Conseil d'administration	8 juillet 2015	Paris
O2	Journée au sein de l'équipe salariée	17 juillet 2015	Paris

O3	Journée au sein de l'équipe salariée	27 juillet 2015	Paris
O4	Conseil d'administration	9 septembre 2015	Paris
O5	Soirée débat dans le cadre de la campagne URPS	27 octobre 2015	Metz
O6	Conseil d'administration	4 novembre 2015	Paris
O7	Assemblée générale extraordinaire	24 novembre 2015	Paris
O8	Conseil d'administration	2 mars 2016	Paris
O9	Assemblée générale ordinaire	22 mars 2016	Paris
O10	Conseil d'administration	23 mars 2016	Paris
O11	Conseil d'administration	11 mai 2016	Paris

Tableau 7 - Les séances d'observation menées au sein de la FSPF ayant fait l'objet d'un compte-rendu d'observation

	Objet	**Date**	**Lieux**
O1	Journée d'accueil des nouveaux adhérents	06 octobre 2016	Paris
O2	Évènement Day click	17 octobre 2016	Paris
03	Réunion de la délégation aux affaires sociales	25 octobre 2016	Paris
04	Réunion de la délégation aux affaires sociales	08 novembre 2016	Paris

05	Réunion de la délégation aux affaires fiscales	17 janvier 2017	Paris
06	Réunion de la délégation aux affaires sociales	19 janvier 2017	Paris
07	Réunion de présentation du syndicat	16 février 2017	Paris
08	Réunion de la délégation aux affaires fiscales	22 février 2017	Paris

Tableau 8 - Les séances d'observation menées au sein de SYNTEC ayant fait l'objet d'un compte-rendu d'observation

2.2.3 La collecte de données secondaires

Les données secondaires correspondent aux données déjà existantes, qu'elles soient linguistiques, qu'elles correspondent à des dessins, des images, des collages, des chiffres ou des vidéos (Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., & Haon, C, 2012, p. 279). Ce sont celles qui ne sont pas produites par le chercheur (Thiétart, 2007, p. 257). Elles peuvent présenter des avantages en matière de coût, de rapidité d'obtention, de récolte, de valeur historique et sont utiles pour comparer et évaluer des données primaires. Elles peuvent toutefois, dans certains cas, s'avérer difficile à obtenir, être obsolètes, peu fiables en fonction des biais liés à la rédaction ou plus ou moins approchées et exhaustives. En outre, elles peuvent ne pas correspondre pas au format acceptable par le chercheur. Le chercheur doit s'efforcer de comprendre quel était l'objet pour lequel ces données ont été produites. Elles peuvent ainsi être scindées en deux parties : les données internes et les données externes.

Les données internes sont celles produites par les organisations ou des personnes privées et n'ont pas été produites dans le cadre de la recherche menée par le chercheur. De manière non exhaustive nous pouvons citer par exemple qu'elles peuvent correspondre à des archives, des notes, des rapports, des documents, des règles, des procédures écrites, des modes d'emploi, des revues de presse, etc. Elles vont permettre au chercheur de reconstituer des évènements et des actions ou des prises de décisions ayant eu lieu avant le projet de recherche. Elles s'avèrent « *indispensables dans le cadre d'une démarche historique et longitudinale (monographie,*

analyse d'un processus sur une longue période), le recours aux données internes génère des informations dont les acteurs ne parlent pas spontanément lors des entretiens en face à face » (Thiétart, 2007, p. 257). Elles permettent également de se familiariser avec un terrain d'étude peu connu, puis de trianguler les données et valider leur fiabilité. Elles peuvent être plus difficile à collecter que les données externes car soumises à confidentialité, leur accès peut être limité et nécessite la prise de contact avec des membres de l'organisation concernée.

Les données externes comprennent toutes les informations publiques qu'il est possible de recueillir via la presse écrite, les références académiques, les études politiques, gouvernementales, ministérielles, les publications des organismes publics et/ou internationaux tels que l'INSEE, le FMI, l'OCDE, l'ONU, la banque Mondiale, les bases de données électroniques telles que Diane, Thomson Financial, Compustat, Kompas, Dafsalien, Euromonitor, Xerfi, etc., ainsi que les bases de données privées. Ce type de données se collecte très rapidement mais elles nécessitent l'appropriation par le chercheur de la base de données. Ainsi, de nombreuses bibliothèques fournissent des données numériques ou physiques et leur consultation par le chercheur permettra au départ de mieux cibler et justifier le sujet d'étude, en cours de recherche elle permettra de suivre l'évolution du sujet et des autres chercheurs dans le domaine concerné.

Documents internes
Règlement intérieur Statuts Plaquette institutionnelle Organigramme du Bureau national Tableau des mandats des commissions Tableau des mandats du Conseil d'administration FSPF info spécial campagne URPS septembre 2015 Lettre aux Présidents 2015-24 Communiqués de presse entre 2004 et 2016 Rapport de la commission sociale et formation professionnelle du 4 février 2015

Procès-verbaux des CA entre 2004 et 2016 Procès-verbaux des AG entre 2004 et 2016 Note interne du 6 janvier 2015 Circulaires aux Présidents départementaux Éditos du magazine Le Pharmacien de France entre 2004 et 2016 Magazine le Pharmacien de France entre 2015 et 2016 Ordres du jour CA entre 2015 et 2016 Ordres du jour AG entre 2015 et 2016 Convention EDF-FSFP 2015 Proposition de modification du règlement intérieur novembre 2015 Proposition de modification du règlement intérieur mars 2016 Calendrier des réunions 2016 Courrier Almerys 2 novembre 2015 Rapport commission communication du 15 septembre 2015 Rapport commission URPS du 29 septembre 2015 Supports de communication campagne URPS 2015 FSPF info spécial élections URPS 2015 septembre 2015 Programme Élections UPRS 2015 novembre 2015 Dossier de presse septembre Le programme de la FSPF 2015
Documents externes
CR UNAPL du 8 juin 2015 Bulletin d'information n°64 UNAPL septembre-octobre 2015 Communiqué UNAPL du 1er juin 2015

Sites internet
http://www.fspf.fr/ *http://www.unpf.org/* *http://www.uspo.fr/* *http://www.ordre.pharmacien.fr/* *http://www.unapl.fr/index.php/page-daccueil.html* *http://www.chefdentreprise.com/Thematique/juridique-1055/Breves/Dialogue-social-principales-mesures-loi-TPE-PME-257846.htm* *https://www.npa2009.org/idees/cgt-de-la-liberation-nos-jours-une-lente-mais-sure-erosion*

Tableau 9 - Les documents utiles à l'analyse documentaire au sein de la FSPF

Documents internes
Règlement intérieur Statuts Plaquette institutionnelle Organigramme du Bureau national Organigramme des mandats au sein des commissions Organigramme du Conseil d'administration Nombreux documents produits dans le cadre des diverses commissions Cahier éducation et formation Cahier industrie du futur Référentiel Quali'OP Guy Manou-Mani – 6 ans de passion au service du numérique

Tableau 10 - Les documents utiles à l'analyse documentaire au sein de SYNTEC

2.3 ANALYSE DES DONNÉES PRIMAIRES ET SECONDAIRES : L'ANALYSE DE CONTENU ET LE CODAGE MULTITHÉMATIQUE

La méthode de l'analyse de contenu, développée aux Etats-Unis dans les années vingt (Thiétart, 2007, p. 502), repose sur l'analyse des documents variés destinés à porter des messages et part du postulat que la répétition d'éléments du discours révèle les centres d'intérêts

et les préoccupations des acteurs. Le chercheur construit son analyse à partir des termes utilisés par le locuteur, leur fréquence, le mode d'agencement, la construction du document et son développement (Van Campenhoudt & Quivy, 2017, p. 206). La connaissance construite pourra porter sur le locuteur ou sur les conditions sociales relatives à la production de ce discours. La méthode occupe une place importante en sciences sociales car elle permet de traiter des informations et des supports riches et complexes avec une grande profondeur. La rigueur méthodologique de la méthode et sa profondeur ont conforté son utilisation, notamment du fait des progrès en linguistique, en communication et en informatique (Van Campenhoudt & Quivy, 2017, p. 207).

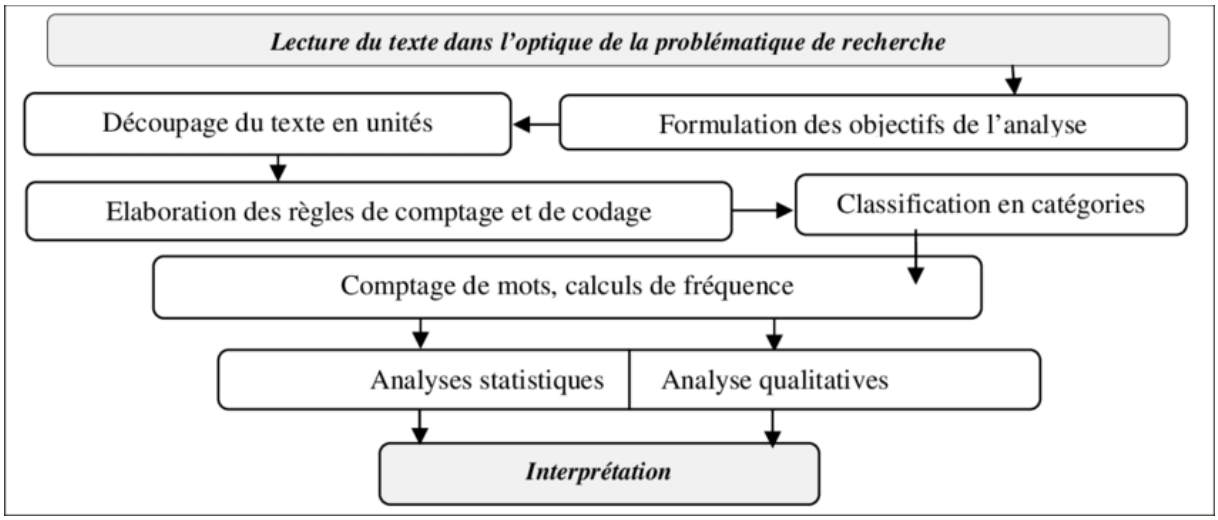

Figure 5 - Lecture du texte dans l'optique de la problématique de recherche

En sciences sociales, l'objectif mené par l'analyse se différencie de l'objectif suivi en linguiste car il ne porte pas sur le langage en lui-même mais se rattache à un objet extérieur aux aspects formels de la communication. Ces derniers sont plutôt considérés comme liés à l'activité cognitive du locuteur et des significations sociales et politiques du discours ou encore de l'usage social fait de la communication. Son usage dans un très large champ d'application permet l'analyse des idéologies et systèmes de valeurs, de représentations et des aspirations, l'examen de logiques de fonctionnement des organisations, l'étude de productions culturelles et artistiques, l'analyse de processus de diffusion et de socialisation, l'analyse de stratégies, des enjeux d'un conflit, des composantes de situations problématiques, des interprétations d'un évènement, des réactions liées à une décision, de l'impact d'une mesure, de reconstitution de réalités passées non matérielles, etc.

Les principaux avantages reconnus par cette méthode englobent différentes dimensions telles que par exemple le fait que l'analyse de contenu convient parfaitement à l'étude d'éléments implicites, la prise de recul nécessaire du chercheur à l'égard des interprétations spontanées et en particulier des siennes, le fait que les éléments liés à la communication soient reproduits sur un support matériel souvent écrit permettant un contrôle à posteriori, ou encore le fait que plusieurs des méthodes de l'analyse de contenu soient construites de manière très méthodique et systématique sans nuire pour autant à la profondeur du travail et à la créativité du chercheur.

Toutefois, ces méthodes d'analyse comportent des limites et des inconvénients, il s'agit ici d'en citer que les principales :

- Certaines méthodes reposent sur des présupposés parfois simplistes, tel que l'analyse catégorielle par exemple. Le chercheur doit se demander si ces travaux peuvent se limiter à ce niveau de simplicité ou s'il est préférable d'envisager une autre méthode ou encore d'en utiliser plusieurs en parallèle, comme c'est par ailleurs souvent le cas pour l'analyse catégorielle ;
- Certaines méthodes, telle que l'analyse évaluative, peuvent sembler lourdes et laborieuses dans leur mise en œuvre. Le chercheur doit alors être certain qu'elles conviennent parfaitement à l'objet et aux objectifs de la recherche avant de s'y engager mais également qu'il dispose du temps suffisant et des moyens utiles pour mener à bien son travail ;
- Malgré le fait que l'analyse de contenu offre globalement un champ d'application important, il n'en demeure pas moins que certaines méthodes particulières ont un champ d'application très restreint, le chercheur doit donc rester vigilant à ce sujet et bien sélectionner la méthode d'analyse de contenu qui convient à ses objectifs particuliers ;
- Enfin, il convient de définir très clairement et précisément le construit que la méthode est censée analyser ainsi que la relation que le chercheur établit entre le discours analysé et la réalité sous peine d'être soumis à des critiques d'anthropomorphisme et de réification (Schneider et Angelmar, 1993). Les auteurs partent du postulat que les niveaux individuels et collectifs de la cognition sont isomorphiques.

Les méthodes d'analyse de contenu impliquent une grande précision quant aux techniques employées. Cette précision et cette rigueur permet d'élaborer une interprétation exempte des valeurs et représentations personnelles du chercher. Ainsi, celui-ci peut faire le choix d'employer les méthodes d'analyse de contenu selon une approche quantitative ou qualitative. Cette dernière est dite *« intensive »* car elle s'appuie sur l'analyse d'un petit nombre d'informations complexes et détaillées présentant des caractéristiques particulières ou attirant l'attention du chercheur sur la manière dont les éléments du *« discours »* sont articulés les uns aux autres.

Plusieurs distinctions peuvent être faites (Bardin, 2013) selon que l'examen porte sur certains éléments du discours, sur sa forme ou sur la relation entre les éléments qui le constituent :

- Les analyses thématiques utilisées principalement pour mettre en évidence les représentations sociales ou les jugements des locuteurs en examinant les éléments constitutifs du discours. On y distingue l'analyse catégorielle qui vise à calculer et à comparer les fréquences de certaines caractéristiques préalablement regroupées en catégories et l'analyse de l'évaluation qui vise à mettre en exergue le jugement porté par le locuteur. Ici, la fréquence des différentes jugements (ou évaluations) est calculée ainsi que leur direction (positif ou négatif) ainsi que leur intensité ;
- Les analyses formelles qui portent sur les formes et l'enchaînement du discours. On distingue l'analyse de l'expression portant sur la forme de la communication et ses caractéristiques mettant ainsi en valeur l'état d'esprit du locuteur et ses dispositions idéologiques et l'analyse de l'énonciation portant davantage sur le discours conçu de manière dynamique elle-même révélatrice. Le chercheur tentera alors de déceler le développement général du discours, l'ordre des séquences, les répétitions, les ruptures de rythmes, etc. ;
- Les analyses structurales destinées à identifier la fréquence d'apparition d'un mot ou un thème qui en soi serait révélatrice de la signification d'un texte. Le texte n'est pas un ensemble d'éléments juxtaposés mais une articulation et une structuration de ces éléments constitutifs d'une manière particulière. Nous étudions donc la manière dont les éléments qui composent le discours sont agencés en distinguant deux approches. Premièrement, l'analyse des co-occurrences où il s'agit d'analyser l'association de thèmes et la systématisation de leur association. Cela informe sur l'univers culturel ou idéologique du locuteur. Deuxièmement, l'analyse structurale proprement dite, qui vise

à mettre en lumière la structure de l'ensemble du texte, les principes sous-jacents d'organisation et la façon dont les éléments s'articulent entre eux. L'analyse structurale s'intéresse aux couples d'opposition aux règles d'enchaînement, et plus largement à tout ce qui structure le texte pour lui donner un ordre.

Le codage est une manière d'apporter rigueur et scientisme à la pratique de la recherche qualitative (Ayache, 2011). La littérature méthodologique regorge de diverses approches pratiques en fonction de ce qu'il doit produire et de la manière dont il est mené. Aussi, la question du codage fait largement débat (Ayache, 2011, p. 33). Entre le risque de circularité (Dumez, 2016, p. 17), la subjectivité du chercheur, la naïveté relative à la conceptualisation et à la théorisation ou encore les fourvoiements liés au double codage, le codage reste un outil de bricolage permettant de constituer des ressemblances et des différences entre plusieurs éléments (Dumez et Rigaud, 2008).

Le chercheur doit alors se soustraire à deux problèmes majeurs :

- L'incapacité à traiter le volume de données récoltées. En effet, la quantité de données peut rapidement devenir trop importante, en pratique impossible à analyser dans sa totalité ;
- Le risque de circularité est évident tant les thèmes issus initialement de la théorie sont facilement retrouvables dans la masse énorme de données récoltées.

Pour pallier ces deux problèmes majeurs, Dumez (2016) propose au chercheur d'appliquer trois principes liés au codage multithématique. Celui-ci se base sur l'identification de thèmes issus de la théorie qui vont dans un premier temps permettre de construire les grilles d'entretiens semi-dirigés et d'observation. Après une première période sur le terrain le chercheur fera ressortir, grâce au codage, à l'élaboration de relation entre les thèmes issus de cette théorie. Puis une seconde phase sur le terrain sera engagée orientée par les éléments théoriques avancés par le modèle, et ainsi de suite. Ainsi, le chercheur devra s'assurer de :

- Prendre un nombre suffisant de thèmes pour quadriller le matériau et ne pas structurer prématurément l'analyse ;
- Rechercher une hétérogénéité dans les thèmes choisis. Certains constituant des *templates* permettant de structurer le matériau, d'autres étant principalement issus de la théorie, d'autres au contraire émanant du matériau ;

- Enfin, rechercher le recoupement possible entre les thèmes entre eux pour n'aboutir à la constitution d'un seul thème. Ainsi, des extraits d'entretiens différents se retrouveraient dans des thèmes différents. Ils forcent alors le chercheur à porter un regard différent sur le même extrait d'entretien ou de compte-rendu d'observation.

Nous avons alors sélectionné vingt-et-un thèmes en suivant le premier principe d'Ayache et Dumez (2011) préconisant un nombre de thèmes suffisants pour ne pas structurer prématurément l'analyse :

1. Changements organisationnels
2. Changements liés aux caractéristiques de l'environnement
3. Contraintes de l'environnement externe
4. Influences du contexte social (groupes d'intérêts et coalitions)
5. Degré d'engagement des membres
6. Contrôle de l'environnement
7. Représentativité
8. Frontières de l'organisation
9. Interdépendance
10. Incertitude sur les ressources
11. Recrutement des membres
12. Stratégie organisationnelle
13. Objectifs organisationnels
14. Moyens et mise en œuvre de la stratégie
15. Dimension politique de la stratégie
16. Structure de la gouvernance
17. Rôle du management exécutif
18. Mode de coordination
19. Degré de centralisation du pouvoir
20. Acteurs clés - Caractéristiques du leader
21. Culture organisationnelle

Au regard de l'hétérogénéité des thèmes nous avons tenté de couvrir des dimensions bien distinctes comme par exemple :

- Des éléments différenciant la dimension temporelle permettant de scinder le matériau en plusieurs périodes (par exemple la thématique n°1 portant sur le changement organisationnel et la thématique n°2 liée aux changements propres à l'environnement externe) ;
- Des éléments différenciant la dimension interne/externe par rapport à l'organisation (par exemple la thématique n°5 propre au degré d'engagement des membres et la thématique n°3 liée aux contraintes de l'environnement externe) ;
- Des éléments différenciant la dimension statique/dynamique (par exemple la thématique n°5 portant sur le degré d'engagement des membres et n°12 portant sur la stratégie)
- Des éléments différenciant la dimension individuelle/collective (par exemple la thématique n°17 concernant le rôle du management exécutif et la thématique n°21 propre à la culture organisationnelle) ;
- Des thèmes provenant de la théorie et d'autres provenant du matériau et émergeant au fur et mesure de la conduite des entretiens (par exemple le thème n°9 sur l'interdépendance et le thème n°7 concernant la représentativité ou encore le thème n° 16 en rapport avec la structure de la gouvernance).

Au sujet du troisième principe relatif à la recherche de recoupement des thèmes entre eux, nous pouvons affirmer que le fait d'avoir relu à quatre reprises tous nos entretiens en procédant à plusieurs codages nous a amené à enrichir des thèmes avec des unités de sens appartenant à des thèmes différents. Tel que le soutiennent Ayache et Dumez (2011, p. 42) *« le nombre important de thèmes et leur caractère hétérogène facilitent ces recoupements. Ces derniers forcent le chercheur à regarder le même extrait selon des systèmes de ressemblances/différences divers, c'est-à-dire selon des manières de voir différentes. »* Nous avons ainsi par exemple de mêmes unités de sens qui se retrouvent en parallèle dans plusieurs thèmes et nous ont permis d'envisager la réalité sous plusieurs dimensions. Nous nous sommes alors demandé si certaines unités pouvaient être redécoupées, lorsque cela n'était pas possible nous avons placé les *verbatim* dans les deux thèmes.

2.3.1 Le codage par approche déductive

À partir des guides d'entretien et d'observation que nous avions élaborés initialement, nous avons dressé une liste de thème définis en rapport avec notre approche théorique en conservant à l'esprit le besoin d'éviter le risque de circularité (Dumez et Rigaud, 2008). En effet, ces

orientations théoriques, si elles guident le chercheur dans ses premiers pas, ne doit pas structurer le matériau recueilli dans son intégralité sous peine de se confronter à la confirmation que la théorie et les concepts qui structurent le questionnaire se retrouvent en effet dans les propos et les observations de terrain.

Ce cadre théorique a orienté nos investigations pour découvrir comment les organisations patronales tentaient de pérenniser leur action dans un environnement faits d'incertitudes par rapport à leurs ressources. Par exemple, les premières interrogations et donc les premiers *« nœuds parents »* se focalisaient sur les caractéristiques de l'environnement afin de comprendre comment l'organisation était intégrée dans son environnement et qu'elles en étaient ses caractéristiques particulières. Il faillait alors comprendre quelles étaient les influences du contexte social qui pesait sur les organisations patronales. Dans leurs propos les membres des organisations évoquent leurs perceptions face à l'environnement ouvert au sein duquel ils évoluent. Ces premiers thèmes ont été insérés dans le logiciel Nvivo Pro 11 tels des « nœuds parents » auxquels s'ajoutent des nœuds enfants directement reliés à ces derniers.

La deuxième étape a été alors d'identifier quels étaient les extraits du corpus correspondant aux thèmes définis en amont afin de les y relier. Cela a consisté au découpage du corpus en portion de phrase ou au découpage de portions de mots ayant un sens au regard des thèmes définis. Le chercheur créer ainsi une arborescence se prêtant à une démarche déductive.

2.3.1 Le codage par approche inductive

Le codage de manière inductive est réalisé à partir du corpus en lui-même dans la mesure où de nouveaux thèmes émergent des données brutes. Il s'agit pour le chercheur d'être attentif aux propos des acteurs ou aux situations observées mais surtout au sens du message qu'ils veulent faire passer au travers de leur propos ou de la situation qui se déroule. Il s'agit de nourrir l'arborescence par des nouveaux *« nœuds parents et enfants »* en fonction des trouvailles que le chercheur va repérer au fur et à mesure de l'analyse de ses données (Deschenaux, 2007). Cette démarche est essentielle et complémentaire à la démarche de codage déductive car elle permet une analyse en profondeur et une finesse d'interprétation du corpus allant au-delà des apports du cadre théorie défini en amont.

En effet, nos *« nœuds parents »* définis en amont ont pu être enrichis par le fait que chaque personne interrogée occupe une position différente dans l'organisation et qu'elle décrypte les situations d'une manière qui lui est propre. Repartons de notre exemple sur l'influence de l'environnement : si certains acteurs, membre de la gouvernance de l'organisation et en relation

directe avec les acteurs institutionnels internationaux ont logiquement évoqué l'influence de l'Europe sur l'organisation, d'autres acteurs tels que les employés, sans contact avec direct avec ce même type d'acteurs perçoivent les influences sous une dimension plus interne et évoquent plus spontanément les jeux d'acteurs qui règnent au sein de l'organisation en elle-même et qui pourra contraindre celle-ci. Cette différence nous a alors permis de créer de nouveaux nœuds tels que le *« nœud enfant »* directement relié aux influences propres au système ouvert dans lequel interagissent les acteurs mais également un nouveau *« nœud parent »* relatif aux jeux d'acteurs propres aux influences internes à l'organisation.

2.3.2 Utilisation du logiciel Nvivo

En quête de sens, le chercheur mobilisant les méthodes de recherche qualitative peut rapidement se retrouver confronté à une masse de données importante et l'utilisation d'un logiciel l'appuyant dans le travail d'analyse peut s'avérer approprié (Paillé et Mucchielli, 2016). En effet, selon Gavard-Perret et al. (2008, p. 292) *« un logiciel d'analyse des données textuelles peut constituer une aide non négligeable pour, plus rapidement et plus systématiquement, catégoriser des données textuelles, les mettre en relation ou les relier à des données de contexte. »* Toutefois, l'utilisation d'un outil informatique d'analyse permet un travail automatisé mais le chercheur ne peut se dispenser de s'approprier son corpus car c'est seulement avec une connaissance fine de ses données brutes que celui-ci sera à même de lui donner du sens et de faire apparaître la complexité cognitive du sujet (Thiétart, 2007, p. 501).

Le principe général d'utilisation de l'analyse textuelle automatisée est la destruction du corpus. Les objectifs sont de *« pouvoir ultérieurement faire des comptages, des mises en relation des éléments, des regroupements en catégories, etc. »* (Gavard-Perret, Gotteland et Haon, 2012, p. 293). Il s'agit de faire apparaître des répétitions, des co-occurrences de mots, des expressions spécifiques à une catégorie d'individus, à des thèmes ou des situations particulières, des mots ou formules originales, etc. La destruction du corpus permettra au chercheur de prendre du recul par rapport aux évidences du sens premier et de mettre en avant de nouvelles caractéristiques, mais aussi d'analyser le corpus de manière plus objective et approfondie : l'idée est de se détacher de ses impressions personnelles.

Les logiciels d'analyse automatisée de données textuelles sont classés en deux catégories : un premier groupe permettant de synthétiser rapidement de grandes masses de données, d'extraire des thématiques importantes ou de faire émerger des structures et des enchaînements dans le corpus. Le logiciel Nvivo 11 employé dans le cadre de notre travail d'analyse fait partie

de ce type d'outil. Le second groupe de logiciels s'adresse aux chercheurs souhaitant mener une analyse approfondie du contenu du corpus c'est à dire aux discours, aux langages, etc. : par exemple les logiciels Sphinx Lexica ou Alceste.

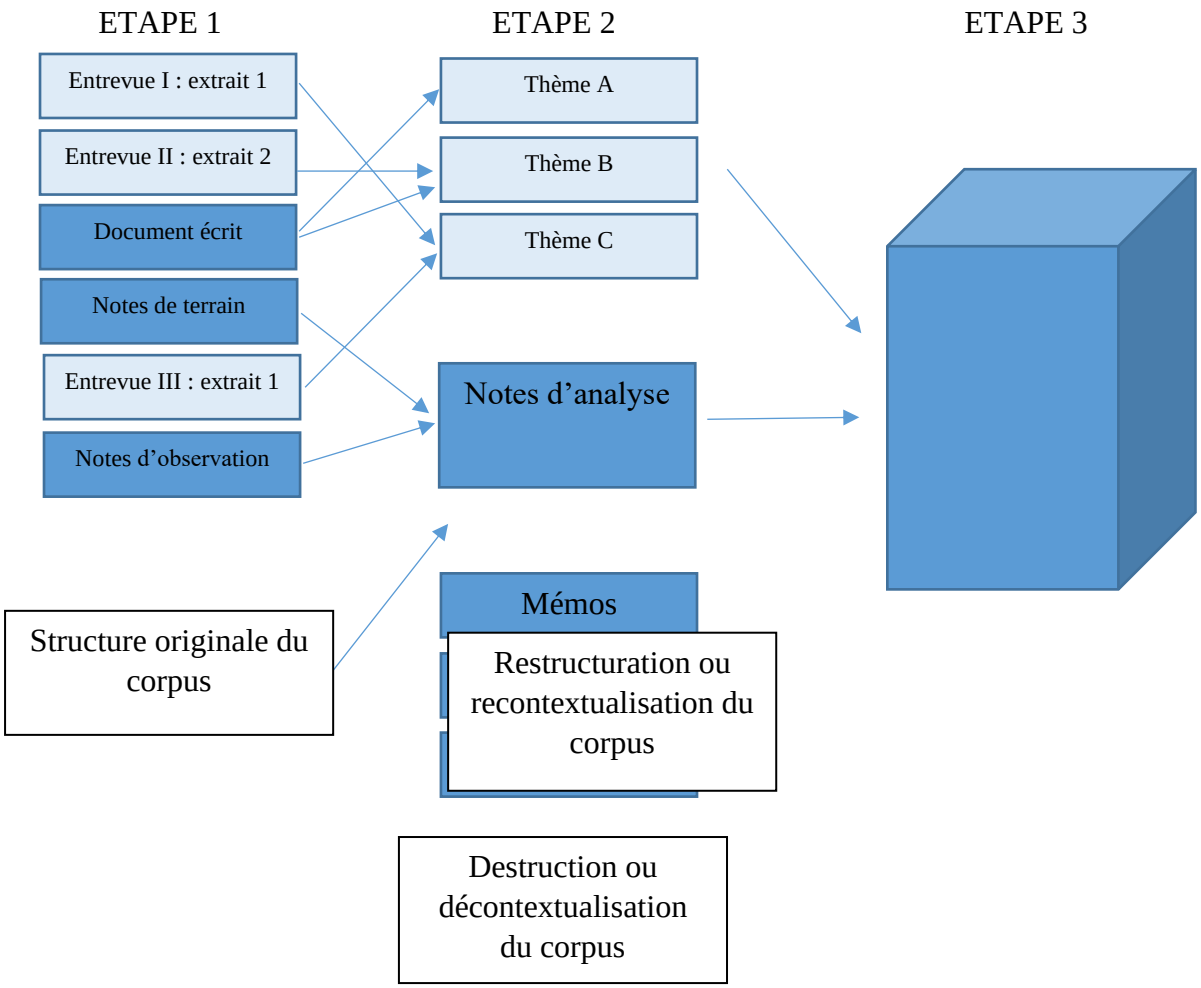

Figure 6 - Représentation graphique du principe de déstructuration-restructuration d'un corpus d'après Deschenaux (2007)

CONCLUSION CHAPITRE 5

Après avoir clarifié la posture épistémologique adoptée ainsi que justifié notre positionnement méthodologique qualitatif, nous avons présenté dans ce deuxième chapitre l'ensemble des techniques adoptées pour réaliser nos deux monographies d'organisations patronales. Nous avons, dans un premier temps, intégré la Fédération des Syndicats de Pharmaciens d'officine de France. Cette intégration au sein même des locaux à Paris nous a permis de mieux comprendre le contexte professionnel du domaine de la pharmacie d'officine et de nous approprier les dynamiques contextuelles qui conditionnent la situation de dépendance de l'organisation. Ainsi, nous avons pu collecter les données utiles à la compréhension du phénomène analysé dans un temps qui nous a paru légitimement raisonnable et dans des conditions optimales au regard de l'accueil qui nous a été réservé.

Ensuite, l'intégration au sein du Syntec à Paris nous a permis d'envisager notre cadre théorique sous en autre angle dans un domaine professionnel en pleine expansion. Soumise dans l'ensemble aux mêmes contraintes contextuelles que la FSPF, l'organisation présentait un terrain riche pour collecter des données d'entretiens et d'observations révélatrices de jeux d'acteurs.

Dans le cadre de cette partie, nous avons présenté les différentes méthodes utilisées pour la collecte des données empiriques et la manière dont elles ont été analysées. Nous avons présenté la source de nos données primaires et secondaires ainsi que justifié le choix du recours à l'observation et aux entretiens semi-directifs pour recueillir la majeure partie de nos données de terrain. Ces données ont été analysées sous l'angle de l'analyse multithématique empruntant deux niveaux de codage : le premier niveau caractérisé par une approche déductive et le second par une approche inductive. Ce processus hybride a été facilité par l'utilisation du logiciel de traitement de données Nvivo Pro 11.

CONCLUSION DEUXIÈME PARTIE

Cette deuxième partie nous permet de poser les bases épistémologiques et méthodologiques de notre travail de recherche. Elle exprime nos choix et les justifie au regard de notre façon d'envisager la recherche en sciences sociales. Ainsi, nous inscrivons nos travaux dans une approche qualitative, plutôt constructiviste. Cette posture s'explique par la construction progressive de notre problématique faite d'allers-retours entre nos questions pratiques et les éléments de connaissances issus de la littérature.

Cette problématique s'est en effet construite au fur et à mesure de nos lectures académiques et de nos observations sur le terrain. La littérature ayant encore peu analysé les choix et les réactions stratégiques des organisations patronales en particulier, notre travail cherche à révéler la façon dont ces organisations fonctionnent en étant au plus près des phénomènes à analyser. Pour cela, nous avons donc eu recours aux entretiens individuels, ainsi qu'à l'analyse l'observation en situation et à l'analyse documentaire. Le fait de croiser toutes ces données a permis de renforcer nos résultats et notre compréhension.

Après avoir présenté et justifier nos approches épistémologique et méthodologique, nous souhaitons à présent exposer nos résultats par l'intermédiaire des deux études de cas qui constituent les premiers éléments des enseignements que nous apportons *via* ce travail doctoral.

TROISIÈME PARTIE

LES CHOIX STRATÉGIQUES DES ORGANISATIONS PATRONALES : ENTRE INFLUENCE DE L'ENVIRONNEMENT ET DISTRIBUTION DU POUVOIR ET DU CONTRÔLE AUX MEMBRES DE L'ORGANISATION

Notre deuxième partie s'est attachée à expliciter et à justifier notre positionnement épistémologique et notre posture méthodologique. À présent, cette troisième et dernière partie présente et discute les résultats issus de nos deux études de cas.

Ainsi, nous souhaitons apporter des réponses à notre problématique et aux propositions que nous avions formulées précédemment. Pour cela, nous avons fait le choix d'organiser cette partie en quatre chapitres distincts. Nous présentons successivement les deux monographies au sein des deux premiers chapitres, ce qui constitue un premier exposé essentiel de nos résultats de recherche afin de pouvoir en analyser la teneur.

Puis, les chapitres trois et quatre dévoilent les analyses ayant pour objectif de présenter l'évolution de la stratégie des deux organisations patronales, et de fournir une lecture analytique des dynamiques de pouvoir à la lumière de la théorie de la dépendance aux ressources. Ceux-ci ont pour objectif de comparer, au travers d'une analyse transversale, les deux organisations et de mettre en exergue les ressemblances et dissemblances qui pourraient apparaître.

CHAPITRE 6

La stratégie d'adaptation de la FSPF à l'environnement : dynamiques de pouvoir et évolution de la culture organisationnelle

Alors que le domaine professionnel de la pharmacie d'officine présente des évolutions majeures, ces dernières ont progressivement conduit l'organisation patronale des syndicats de pharmaciens de France à revoir sa stratégie et à s'adapter aux contraintes de l'environnement. De natures multiples, ces contraintes pourraient remettre en question la survie de l'organisation. Le contexte économique turbulent ayant remis en question l'adhésion des membres à l'organisation patronale affecte sa stabilité. La récente réforme sur la représentativité ajoute encore aux contraintes organisationnelles dues au désengagement des membres. Si l'organisation ne réagit pas de façon stratégique pour conserver sa position de leader et s'assurer de la captation des ressources humaines, informationnelles et financières dont elle a besoin, elle pourrait remettre en question sa survie.

Dans un contexte d'incertitude par rapport aux ressources, Pfeffer et Salancik (2003, p. 229) présentent un modèle permettant de visualiser le mécanisme au travers duquel l'environnement se lie au changement et aux actions organisationnelles et nous permet d'analyser la situation qui confronte la FSPF à un enjeu historique. Ce mécanisme ne découle pas du fruit du hasard mais s'explique, en partie, par le changement des membres de la direction.

Aussi, nous proposons de considérer conformément à ce modèle les différentes dimensions qui permettraient à l'organisation de maîtriser les contraintes du contexte en s'y adaptant ou en tentant de l'influencer.

Dans une première partie, l'évolution progressive de l'environnement est analysée au travers de l'influence du contexte économique délétère sur l'activité patronale et les différentes contraintes législatives auxquelles elle doit faire face pour conserver sa légitimité. Le contexte environnemental, avec ses contingences, incertitudes et interdépendances, influence la distribution du pouvoir et le contrôle de l'organisation. Aussi, fortement dépendante aux ressources, l'organisation devra envisager quels sont les mécanismes qui la lient aux acteurs de

son environnement et par quels moyens ils la contraignent afin qu'elle soit en mesure de gérer cette interdépendance et de reprendre le contrôle de son environnement.

La deuxième partie aborde la distribution du pouvoir au sein de l'organisation et l'implication des membres au profit de l'action collective. Fortement impactée par le contexte économique, l'organisation souffre du manque d'entrain des professionnels pour l'action syndicale, notamment de la part des jeunes générations.

La distribution du pouvoir et du contrôle au sein de l'organisation affecte les mandats et la sélection des administrateurs. Nous analysons ainsi dans une dernière partie la façon dont l'organisation utilise ses membres pour contrôler les activités organisationnelles, la stratégie et comment cela affecte la structure qui en résulte. De ce fait, les administrateurs et permanents sont perçus comme une source de pouvoir et de contrôle au sein de l'organisation et il est indispensable de détecter quels sont les membres clés qui détermineront ses résultats.

1. L'ÉVOLUTION PROGRESSIVE DE L'ENVIRONNEMENT PATRONAL ET LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LA FSPF

1.1 INCERTITUDE SUR LES RESSOURCES, CONTRAINTES LÉGISLATIVES ET ÉVOLUTIONS DU CADRE PROFESSIONNEL ET SOCIAL

1.1.1 L'influence du contexte économique et législatif : entre réforme, désengagement des membres et augmentation du niveau de concurrence

La pharmacie d'officine est une activité professionnelle qui se situe à la frontière entre une activité commerciale et la prescription portant sur des produits de santé. Cette particularité se distingue au niveau du type de produits vendus : les médicaments. Il s'agira alors plutôt de la délivrance de médicaments plutôt que de leur vente à proprement parler. En effet, ils sont délivrés sur la base d'une prescription médicale et leurs prix sont strictement encadrés par la loi. L'activité marchande n'est donc pas complétement libre mais guidée par les politiques de remboursement des médicaments. Dès lors, l'activité patronale prend tout son sens dans un univers où déficit budgétaire national en matière de santé et de rémunération du pharmacien d'officine se font face. *« C'est tous les deux ou trois ans que quelqu'un essaie d'attaquer. »* (Élu départemental)

Le secteur professionnel rencontre par ailleurs un nombre important de réformes en matière de santé, notamment en croissance depuis plusieurs années en ce qui concerne le prix du médicament ou le contexte social de l'entreprise.

> *« Des reformes il y en a de plus en plus déjà depuis quelques années. Déjà sous le Président Sarkozy par exemple, il y en a eu en 2009, en 2012, en 2014, donc à chaque fois il y a une loi derrière donc nous on va regarder ce que ça change dans notre convention collective et on repart en négociation avec les syndicats de salariés. » (Élu départemental)*

Ce contexte renforce la tension dans les rangs car les pharmaciens souffrent de baisse de prix, d'un volume d'affaires en chute libre et de la concurrence qui se renforce. Certains cassent les prix pour essayer de s'en sortir et sont obligés de licencier. Le secteur accuse pourtant une grande difficulté à trouver des pharmaciens et des préparateurs malgré les niveaux de rémunération moyens au-delà du seuil minimal fixé dans la convention collective.

> *« On a des impacts avec des lois de santé sur l'économie, des médicaments de moins en moins remboursés, des prix qui baissent, des volumes qui baissent, donc forcément il y a de la tension économique sur les pharmaciens. » (Membre du bureau national)*

La crise économique française de 2008 a eu des conséquences importantes sur l'activité professionnelle et par extension sur l'organisation patronale : le niveau d'activité des entreprises étant directement lié aux versements des entreprises aux représentants patronaux. Alors que les comptes sociaux se dégradent, les professionnels se détachent progressivement de l'activité collective pour se recentrer dans l'entreprise.

> *« Les officines on a une économie qui se dégrade, on ne dit pas l'inverse nous, on a vu que ça se dégrade. […] Des officines il en ferme pratiquement trois par semaines. » (Élu départemental)*

De ce fait, nous constatons une dégradation du niveau d'engagement de la profession qui souffre de ce contexte économique dégradé et ne croit plus en l'avenir alors qu'avant la crise les pharmaciens étaient fortement engagés au sien de l'activité patronale. Ces pharmaciens constituent pourtant la force vive du syndicalisme patronal, ce sont eux qui animent la structure, lui donnent corps et permettent la mise en œuvre de la stratégie choisie pour faire face à cet environnement délétère.

Période antérieure	Période actuelle
« Autrefois on avait la capacité à faire et la crise a enlevé cette possibilité de faire et a rendu vraiment une force essentielle à	*« Il y a eu un changement très profond, je pense que c'est vraiment depuis la crise économique […] le problème c'est que ça dure et plus ça*

l'immédiateté de la décision. » (Élu national)	*dure plus ça devient compliqué. » (Élu national)* *« Aujourd'hui on n'a plus les mêmes leviers de croissance. » (Élu départemental)* *« Il y a la pression économique aujourd'hui. » (Élu départemental)* *« Il y en a une paire qui sont en dépôt de bilan hein, qui sont au tribunal. » (Élu départemental)*

Les organisations patronales tentent alors d'accompagner les chefs d'entreprise mais cette situation tendue ne fait que renforcer l'agressivité des différents acteurs patronaux déjà soumis à un contexte concurrentiel. Autant l'agressivité commerciale et les difficultés des pharmaciens s'accentuent, autant l'organisation patronale s'engage dans une redéfinition de sa stratégie afin de faire face à la concurrence qui s'accroît et de maintenir le niveau de ses ressources humaines et financières.

Période antérieure	Période actuelle
« L'USPO c'est Bonnefond, c'est quelqu'un qui était dans le syndicalisme et qui a toujours voulu être calife à la place du calife. Pendant des années il a foutu le cirque dans l'amphithéâtre, alors il a voulu la place de Marie-José Caumont, de monsieur Capedeville…À chaque fois il nous foutait le cirque pendant l'AG, c'est quelqu'un qui est sanguin et qui ne réfléchit pas, qui ne prend pas assez de recul, qui est tout le temps sur ces idées, es thématiques. Et un jour il a créé son syndicat parce qu'il n'arrivait pas à prendre la place chez nous » (Élu départemental)	*« Vous avez les organisations syndicales qui défendent le pharmacien indépendant, ou plutôt libéral, puis vous avez des groupements qui défendent les intérêts du pharmacien mais pas forcément sur le même terrain. Vous avez des intérêts qui ne sont pas vraiment convergents. » (Élu départemental)* *« Des pharmaciens ont monté des groupements il n'y a pas très longtemps, ils essayent un peu d'avoir du pouvoir mais en contournant les syndicats traditionnels. » (Élu départemental)* *« L'USPO au début il n'y avait pas grand monde, puis après il a fait beaucoup de populisme ! » (Élu départemental)*

La concurrence est rude et le ton est donné : l'organisation se prépare au combat et compte rivaliser contre ses opposants. *« Chaque camp est identifié, chaque camp a mûri ses arguments et c'est une guerre de tranchées. »* (Élu national)

Il s'agit à présent d'un champ de guerre où le meilleur survivra et où rien ne doit être laissé au hasard. La FSPF a analysé la situation et identifié toutes les parties, leurs positions, leurs stratégies : elle est prête à riposter.

1.1.2 La notion de représentativité et la légitimité sociale

Pour riposter, la reconnaissance de la représentativité pour l'organisation patronale est d'une importance fondamentale : la FPSF met tout en œuvre pour répondre aux critères exigés par l'État et collecte finement toutes les informations nécessaires, notamment celles nécessaires à la comptabilisation du nombre d'adhérents attestant du poids et de la légitimité de l'organisation dans le paysage patronal. Elle doit ainsi se conformer aux critères fixés par l'État.

> *« Il va y avoir la mesure de la représentativité patronale qui est en cours de comptabilisation et qui va s'arrêter fin 2015 pour prendre en compte les adhérents. Donc nous, bien évidemment, on fait passer le message aux syndicats départementaux pour bien collecter toutes les informations. » (Élu départemental)*

Pour Pfeffer et Salancik (2003), la conformité par rapport aux normes de l'environnement constitue une contrainte importante car l'organisation n'est plus totalement autonome mais soumise aux contraintes du contexte, en l'occurrence coercitives en ce qui concerne la représentativité des acteurs patronaux. Kahn et al. (1964) renforcent l'idée que l'organisation n'est plus maîtresse de sa destinée lorsqu'elle doit se conformer car dans ce cas elle sera d'autant plus soumise à la menace des autres organisations, en particulier l'État, et aux tentatives d'influence. En conséquence, la FPSF perd progressivement son autonomie et se soumet aux critères fixés par la loi qui prend les décisions à sa place, notamment en matière de volume, de couverture géographique nationale, etc. Sa marge de manœuvre s'en voit alors réduite si elle veut conserver la légitimité dont elle bénéficiait jusqu'au jour de l'application de la réforme de la représentativité.

> *« Si on n'a pas d'adhérents, si on n'est pas représentatifs, on n'a pas les moyens de vivre, mais ça c'est comme dans n'importe quelle société, une société dans le commerce ou dans le service qui va vous dire ben moi j'ai un intérêt à ce que ma société elle ait des clients parce que sinon on va faire faillite, c'est la même chose » (Permanent)*

L'organisation va tenter d'influencer le contexte en analysant la position et la stratégie déployée par ses concurrents, leurs actions passées et leurs probabilités de réussite. Compte tenu du fait que la FSPF se positionne largement comme l'organisation leader, ses efforts seront

moins conséquents que les deux concurrents[31] directs qui pourraient ternir sa capacité à remplir les conditions utiles à la reconnaissance de son statut d'organisation représentative. En conséquence, l'organisation patronale distingue que les plus influents tenteront d'agir lorsqu'ils identifieront les moments les plus propices à la réussite de leurs tentatives. *« Si demain il n'y a plus d'adhésion, à moyen termes il n'y aura plus de légitimité. »* (Élu national)

Les organisations ne sont pas obligées d'accepter les sollicitations de l'environnement car elles constituent une perte de liberté, une contrainte et une perte d'autonomie. Pourtant, dans certaines situations, la conformité est indispensable à l'organisation afin de maintenir les relations nécessaires à sa survie ou à la captation des ressources qui lui sont essentielles comme c'est le cas de l'adhésion des entreprises.

1.1.3 L'utilité de l'organisation remise en question par l'évolution technologique

Les organisations patronales peuvent être définies comme des « *entités cherchant à représenter les intérêts d'une section spécifique de la société dans l'espace public* » (Saurugger et Grossman, 2006, p. 198). Par ailleurs, il est communément admis que ces organisations ont traditionnellement pour rôle de contrebalancer le pouvoir des organisations représentatives des salariés et l'intervention de l'État (Zhu et Nyland, 2017 ; Schmitter et Streek, 1999, Gladstone, 1984). Elles sont par ailleurs en charge de défendre les intérêts de leurs membres au travers de leur expertise et leurs stratégies de lobbying (Deng et Kennedy, 2010) mais aussi d'apporter aux entreprises tout un lot de services, de conseils et d'outils divers et variés.

Traxler (2008) et Silvia et Schroeder (2007) ont par ailleurs souligné le fait qu'en plus de satisfaire les attentes des membres en matière de représentation sociale et de *lobbying*, les organisations patronales fournissent des services spécialisés tels que de l'information économique ou financière dans le domaine professionnel, du conseil juridique ou social, de l'accompagnement administratif, etc. L'information prend notamment une place importante dans la mission patronale tant l'expertise du domaine professionnel est fine et les supports de diffusion nombreux : journaux, newsletters, mails, flash information, sites internets, livres, magazines, communiqués, etc. Pourtant, cette activité autrefois reconnue comme unique et indispensable souffre depuis quelques années des évolutions des nouvelles formes de communication, notamment du développement d'internet. L'utilité de l'organisation patronale semble ainsi être en partie remise en cause.

[31] UPSO et UNPF

Période antérieure	Période actuelle
« Avant on avait une seule voix unique dans l'information. » (Élu régional)	*« La numérisation en général et l'information, l'évolution, la vitesse à laquelle va l'information fait que le syndicat n'est plus qu'un seul canal d'information. » (Élu régional)* *« Aujourd'hui je capte mon information de différentes manières. » (Élu régional)* *« Les gens se disent je n'ai pas besoin du syndicat, j'ai quatre ou cinq sources comme ça d'informations ultra rapides qui me permettent en deux minutes parfois même d'avoir une information plus rapide. » (Élu régional)*

Lors de plusieurs échanges informels au niveau de l'accueil de nombreux documents sont mis à disposition : les supports institutionnels n'étaient pas tous les mêmes et la charte graphique avait changé. Les permanents ont fait part de la nécessité de refondre le site internet et de modifier en profondeur la charte graphique. Le logo sur les cartes de visite a été modifié et le slogan retravaillé. Ils ont largement mis l'accent sur le graphisme, les couleurs, le dynamisme du site internet, etc. (Données d'observation)

1.2 L'INTERDÉPENDANCE, LA DÉPENDANCE AUX RESSOURCES ET LE CONTRÔLE DE L'ENVIRONNEMENT

1.2.1 Le problème de la dépendance aux ressources

La vulnérabilité d'une organisation tient au fait que ses ressources ne sont pas inépuisables et qu'elles peuvent s'éteindre à tout moment. La FSPF est fortement vulnérable dans le sens où d'une part ses principales ressources financières sont issues des cotisations des adhérents, non obligatoires, pouvant donc s'éteindre d'une année à l'autre.

> *« Le syndicat ça reste une cotisation facultative donc aujourd'hui aussi peut-être, en ces temps un peu difficiles, beaucoup hésitent à payer. » (Élu départemental)*

D'autre part, parce que le niveau de ses cotisations dépend de la situation économique des entreprises : si la conjoncture est défavorable dans le secteur professionnel, les entreprises reverseront une part moins importante aux organisations patronales et ces dernières disposeront alors de moins de ressources que si la conjoncture était plus favorable.

« Comme c'est serré, ils se disent ben tiens oh la cotisation ben je ne la prends pas, oh puis ils ont peut-être pas tant raison que ça au syndicat. » (Élu départemental)

« Ils (les adhérents) coupent des fois la cotisation syndicale et pour nous effectivement ça met une pression parce que si on veut récupérer des adhérents il faut être vraiment très pro actifs, c'est-à-dire vraiment appeler les gens au téléphone, voire se déplacer, leur expliquer le rôle du syndicat, de manière beaucoup plus approfondie » (Élu départemental)

Sans oublier que si autrefois on n'adhérait pas à une organisation patronale de façon automatique, parce que c'était la norme, parce que les parents et les grands parents le faisaient et que c'était devenu une institution d'adhérer à son syndicat professionnel lorsque l'on devenait patron, de nos jours cette habitude n'est plus et les chefs d'entreprise auront tendance à remettre en question l'adhésion à une organisation patronale. Ils chercheront davantage l'utilité dans l'adhésion que le simple don à un collectif qui véhicule et défend des valeurs communes.

« Aujourd'hui l'adhésion n'est plus automatique c'est toute la difficulté, et je pense que c'est la difficulté majeure. » (Membre du Bureau national)

« Bon le problème c'est que heu…aujourd'hui on a une petite baisse d'adhérents, y'a, y'a…les gens se sentent plus, les jeunes se sentent beaucoup moins concernés par le combat syndical. » (Élu départemental)

Enfin, la FSPF perçoit une part de ses ressources financières au travers de sa mission de représentation au sein du paritarisme. De la même façon, des prélèvements étant effectués sur la base de la masse salariale des entreprises, les ressources de l'organisation vont fluctuer avec le niveau d'activité des entreprises et de la conjoncture.

« Notre gros souci c'est le déficit public, il n'y a pas d'argent dans les caisses, il y a du déficit public, il faut diminuer les déficits, il faut faire des économies […] et puis ils serrent les boulons sur les libéraux. » (Président départemental)

Sans oublier que ces ressources sont subordonnées à la reconnaissance de la représentativité de l'organisation patronale. Dans ce cadre, l'État fixe des critères auxquels elle est soumise afin de pouvoir prétendre à la reconnaissance de ce statut, qui lui permettra, outre la capacité à négocier avec les partenaires sociaux et de jouir d'une certaine légitimité, d'obtenir des ressources en contrepartie de ses missions sociales.

Aussi, la FSPF a depuis les années 1990 souhaité se prémunir de cette vulnérabilité et a diversifié ses sources de revenus afin de limiter l'importance de ses contributeurs principaux. Elle a alors développé et proposé tout un panel de services à ses adhérents mais également à tous les pharmaciens d'officines de France. La proportion de ses échanges avec

l'environnement était alors plus importante et lui permettait de limiter ses risques. *« Malheureusement on ne pourra pas s'auto suffire avec les cotisations. »* (Permanent)

Enfin, les ressources de la FSPF sont de diverses natures, si nous avons considéré l'importance des ressources financières nous ne pouvons pas occulter les ressources humaines, informationnelles et la légitimité. Leur criticité dépend du fait que ces dernières sont considérées comme indispensables au bon fonctionnement de l'organisation.

En ce qui concerne les ressources humaines, le fonctionnement d'une organisation patronale se base sur le volontariat de ses élus : la part la plus importante de l'activité de représentation est assurée par ses membres qui participent activement à l'organisation d'évènements, aux réunions internes et externes, prennent les décisions stratégiques, etc. Leur participation est d'autant plus importante qu'elle se fait rare si les conditions économiques du domaine d'activité accaparent les dirigeants au sein de leur entreprise et qu'ils n'ont plus ni le temps ni les moyens ou l'envie de s'investir dans une activité collective.

En parallèle, l'organisation embauche des permanents pour assurer la réalisation des projets et assurer le bon fonctionnement quotidien de l'organisation. Ils sont essentiels à l'organisation dans le sens où les élus sont pour l'organisation des pharmaciens d'officine, pour la plupart encore en activité et ne peuvent allouer la totalité de leur temps à l'organisation. Ainsi, les permanents interviennent en parallèle des élus et les accompagnent sur leurs missions de représentation, apportent leur savoir, assurent les tâches administratives, organisationnelles, commerciales, etc.

Les ressources informationnelles sont essentielles car ce sont elles qui permettent la prise de décisions. La FSPF s'est organisée par l'intermédiaire de ses membres et de ses permanents pour capter l'information stratégique : certains acteurs arrivent ainsi à orienter les décisions de l'organisation du fait qu'ils disposent des informations essentielles à l'organisation. Ainsi, les acteurs qui disposent de l'information sont ceux qui s'accaparent une part du pouvoir car ils sont en mesure de mobiliser les ressources utiles à la survie de la FSPF et arrivent à exercer une influence supérieure par rapport aux acteurs ne disposant pas des ressources informationnelles stratégiques.

Enfin, la légitimité est une ressource très importante pour une organisation patronale, d'autant plus dans un environnement concurrentiel car les adhérents auront tendance à apporter leur soutien à l'organisation qu'ils jugent la plus légitime et l'État acceptera de collaborer et d'octroyer des ressources financières à l'organisation la plus représentative de la profession.

Cette légitimité découle de l'évaluation faite par ses partenaires, notamment dans le cadre de l'évaluation de son statut d'organisation représentative et par ses adhérents dans sa capacité à répondre à leurs attentes au quotidien. Si la FSPF n'était pas reconnue comme légitime, elle aurait sensiblement moins d'adhérents, moins de membres, voire aucun contact avec les pouvoirs publics donc moins de ressources financières et humaines.

Période antérieure	Période actuelle
« Avant on se débrouillait avec les adhésions mais également avec les fonds de formation. Les OPCA, par exemple, pour les salariés, ou le FIFPL pour les libéraux, reversent une partie de ce qu'ils collectent, aux organismes qui gèrent ces OPCA. » (Élu départemental)	*« Il y a un taux de syndicalisation qui diminue » (Élu régional)* *« Le syndicat perd des adhérents » (Élu départemental)* *« Ce que je peux vous dire c'est qu'au niveau des adhérents on a du mal, tous autant qu'on est. » (Élu départemental)* *« Tout le monde paume des adhérents comme ça. Toutes les régions de France, on perd des adhérents. » (Élu départemental)* *« Notre équilibre budgétaire il commence à prendre des claques, et on leur dit mais attendez, représentativité, stabilité, structure à maintenir, si…nous avant on avait un seuil vital, si vous descendez, même si on a 45% d'adhérents on ne tiendra plus, financièrement on ne tiendra plus. » (Élu départemental)*

1.2.2 Gérer l'interdépendance avec les adhérents, les concurrents et l'État

La fédération des syndicats de pharmaciens d'officine de France est une organisation patronale qui entretient un grand nombre de relations avec les acteurs de son environnement du fait qu'elle y puise ses ressources et qu'elle n'en a pas la maîtrise totale et parce qu'elle est insérée dans un environnement ouvert où ces mêmes acteurs réalisent des échanges entre eux. Ses activités et ses résultats vont dépendre du contexte et des liens qu'elle tisse avec les différents acteurs qui dirigent les ressources dont elle a besoin pour survivre mais également de la stratégie qu'elle va adopter et des dimensions structurelles qui la caractérisent. *« Notre grand interlocuteur c'est le Ministère de la santé. »* (*Permanent*)

L'approche de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) reconnaît le fait que les caractéristiques de l'environnement ont une importance fondamentale au regard des activités

et des résultats des organisations mais aussi que les organisations sont capables de s'influencer et d'exercer un contrôle les unes sur les autres du fait des caractéristiques particulières de l'environnement au sein duquel elles évoluent : il s'agit de l'influence inter-organisationnelle.

Par exemple, lorsque les relations entre la FSPF et son concurrent principal, l'UNPF, se dégradent, l'organisation leader va chercher à prendre le dessus sur son concurrent en adoptant une stratégie pour délégitimer ses positions. *« L'UNPF on a été souvent d'accord avec eux, là on l'est moins »* (Élu départemental)

S'il n'est pas possible de collaborer, l'organisation va mettre en œuvre une stratégie pour contrer ses adversaires et s'assurer les ressources dont elle a besoin, faire adopter des décisions législatives en faveur de ses membres, assurer la réussite de ses adhérents en affaires, etc. Pour cela elle va donc dans un premier temps être en veille des informations relatives au comportement concurrentiel : veille par rapport aux communiqués de presse, supports de communication envoyés aux pharmaciens, infiltration dans les réunions publiques, etc. Puis elle tentera d'analyser quelle est la posture stratégique de cet acteur : quels sont ses enjeux, ses objectifs, quelles sont ses ressources, quels sont les risques, quelles sont ses marges de manœuvre, qui sont ses appuis, quelle est sa stratégie, etc. (données d'observation). En fonction de ces éléments elle va chercher à mettre en œuvre une stratégie plus ou moins agressive pour assurer son succès.

Ce succès dépend de la capacité de ses concurrents à capter les ressources qu'elle convoite. Par exemple, lorsque la FPSF souhaite négocier avec l'État le niveau de rémunération des pharmaciens, en particulier de l'honoraire de dispensation, son succès dépendra fortement des positions concurrentielles sur le sujet. Si les concurrents sont tous en désaccords entre eux et avec la FSPF elle aura d'autant plus de mal à convaincre l'État que sa solution est préférable. Pourtant, si les propositions avancées par les concurrents sont irréalistes, la FSPF aura un poids supplémentaire dans les négociations car sa proposition sera perçue comme la plus acceptable. Ou encore, si les propositions des concurrentes sont identiques à celles de la FSPF, ou très proches, la FPSP aura plus de poids dans les négociations.

Les organisations doivent échanger, négocier, communiquer, pour se mettre d'accord par rapport aux transactions qu'elles réalisent comme c'était le cas à une époque entre les organisations patronales et les groupements pharmaceutiques. Mais progressivement, et compte tenu de la dégradation du contexte économique, les relations se sont dégradées entre ces deux catégories d'acteurs.

Période antérieure	Période actuelle
« La caractéristique de mon groupement […] c'était qu'on était très éthique, c'est-à-dire qu'on allait en aucun cas sur les plates-bandes des syndicats ni de l'Ordre. On était purement business. On admettait qu'on avait un rôle et que les syndicats avaient un rôle différent. » (Membre du Bureau national)	*« Les groupements sont perçus comme des concurrents aux syndicats. » (Permanent)* *« Des groupements d'achats ont joué au syndicalisme et là on recadre de suite. Chacun son pré carré. Comme quelque fois l'ordre, qui vient foutre son nez ou ça ne le concerne pas. » (Élu départemental)*

L'interdépendance entre les groupements d'achat et les organisations patronales a augmenté lorsque les groupements ont tenté d'intervenir dans le domaine politique et que les adhérents ont préféré adhérer aux groupements plutôt qu'à la fédération. Les ressources de la FSPF ont alors diminué et même si leur niveau d'agressivité n'était pas important au point de remettre en question la survie de l'organisation il a fallu prendre des mesures pour stopper cette tendance.

En effet, les ressources n'étant pas inépuisables et en décroissance depuis la crise économique, les conditions du contexte ont impacté la capacité des acteurs à acquérir les ressources dont ils avaient besoin. Le fait que les ressources soient limitées et qu'il y ait davantage de concurrents entraîne automatiquement plus de difficultés à les capter. Cette interdépendance a fait augmenter l'incertitude et le manque de prédictibilité sur l'atteinte des résultats. Elle découle en partie du manque de coordination entre les acteurs et du fait du contrôle mutuel de leurs activités : les connexions entre organisations vont permettre de se coordonner sur leurs activités et d'atteindre leurs objectifs ou au contraire les freiner dans leur développement. Lorsque l'État prend unilatéralement la décision de faire des économies dans le domaine de la santé, en particulier sur le médicament, les revenus des pharmaciens baissent et par automatisme cela entraîne une diminution des ressources des acteurs patronaux.

> *« On subit les économies nécessaires sur les comptes sociaux, et donc le médicament étant une variable d'ajustement qui a été utilisée par tous les gouvernements, et bien le gouvernement baisse ses prix et de facto nos revenus, dépendants du prix, baissent. » (Élu départemental)*

De la même façon, lorsque la FSPF perçoit une cotisation de la part de ses adhérents, elle reste dépendante de leur satisfaction. Si la satisfaction d'un adhérent baisse, il est susceptible de ne plus adhérer à l'organisation ou de se tourner vers un concurrent. Cela peut conduire à des situations complexes car la FSPF participe aux comités d'évaluation et de contrôle des

installations des pharmaciens sur le territoire. En effet, les installations sont réglementées et strictement régulées par la loi en tenant compte de critères prédéfinis qui s'imposent à tous. La FSPF émet un avis au regard du respect des critères législatifs et informe le professionnel de sa décision. Cela peut donner lieu à des situations tendues lorsque le professionnel est adhérent à la FSPF et que celle-ci n'autorise pas l'installation sur un territoire du fait du non-respect de ces critères. L'adhérent exerce alors une certaine pression sur l'organisation car si la réponse ne lui était pas favorable il pourrait souhaiter quitter le syndicat et couper les ressources qu'il lui apporte alors que ces critères ne sont pas fixés par la FSPF mais par l'État.

> *« Quand on émet un avis contre un syndiqué, quand on donne un avis défavorable, quand on dit ça ne va pas vis-à-vis de la loi, ben pour le syndiqué c'est le syndicat qui est responsable alors que le conseil de l'Ordre a le même pouvoir mais il ne va jamais critiquer le conseil de l'Ordre et nous on va perdre des adhérents. » (Élu départemental)*

1.2.3 Contrôler les demandes de l'environnement

Depuis quelques années, l'organisation peine à aboutir à la réalisation de ses objectifs et reconnaît que l'État est en position de force en comparaison des moyens dont elle dispose. La fréquence des sollicitations s'accentue, les dossiers se font de plus en plus complexes et techniques, le temps alloué à chaque projet diminue : les conditions de travail deviennent plus complexes et ne permettent plus parfois de prendre le temps d'analyser avec autant d'attention qu'auparavant toutes les dimensions d'un problème.

> *« On est pris dans une sorte de vent de folie de réunions où on est sollicités de toutes parts et au final c'est tellement dispersé, tellement atomisé toutes ces réunions et toutes ces informations qu'on ne peut pas se concentrer sur un sujet à fond et faire aboutir un projet. » (Permanent)*

Il s'agit d'une méthode employée pour disperser l'attention et faire en sorte que les membres de l'organisation patronale aient davantage de difficultés à se concentrer sur un sujet : l'État aborde tantôt le volet social, tantôt le volet économique et dispose des compétences et des moyens humains nécessaires à traiter tous les sujets simultanément alors que l'organisation patronale est clairement en position d'infériorité à ce niveau. *« On ne négocie pas avec l'État, on se concerte avec l'État. »* (Permanent)

En parallèle, les groupes de travail s'accentuent, se font plus réguliers et mobilisent les élus qui sont par ailleurs déjà contraints par leurs propres activités professionnelles. L'organisation se fait alors parfois assister par des permanents et ainsi avoir la possibilité d'analyser les projets sous des angles différents, de profiter de leur technicité, etc. *« Dans les ministères il y a*

différents groupes de travail et il faut trouver quelqu'un du Bureau national qui puisse aller dans les différentes réunions. » (Membre du Bureau national)

La charge de travail fait régner un climat d'insécurité : les membres se sentent obligés d'être systématiquement présents lors de toutes les réunions sous peine de manquer une négociation, de ne pas capter certaines informations qui pourraient être utiles, ou encore que certaines décisions défavorables soient imposées.

> *« Vous avez toujours peur que dans une commission il se passe des trucs en défaveur du pharmacien donc forcément vous avez peur qu'il n'y ait pas une présence pharmaceutique donc vous envoyez quelqu'un, quand bien même vous êtes persuadé que c'est une commission qui ne va pas servir à grand-chose. » (Membre du Bureau national)*

L'organisation, étant ouverte aux demandes qui lui sont adressées, peut tenter de contrôler celles-ci ou de les diriger. En adoptant un comportement particulier, l'organisation a la possibilité de se soustraire à l'influence des autres acteurs et à la probabilité d'être contrainte par ses derniers. Par exemple, afin de ne pas être influencée la FSPF utilise son modèle organisationnel et les mécanismes liés à la prise de ses décisions pour ne pas avoir à être confrontée à certaines demandes. L'impossibilité de se conformer aux pressions du contexte représente une importante source de pouvoir pour la FSPF car ainsi elle n'y est pas soumise.

> *« Le fait que nos propositions soient toujours acceptées cela nous protège beaucoup dans nos négociations avec l'État, parce que cela nous laisse le temps. Quand on nous met le couteau sous la gorge sur certaines propositions, on dit que comme notre fonctionnement est institutionnalisé et qu'on ne peut signer qu'après une décision d'Assemblée générale ou une décision de Conseil d'administration on leur dit qu'on répondra en fonction de notre calendrier. » (Permanent)*

L'objectif de la FSPF est alors de tenter d'analyser les comportements des autres acteurs pour faire des pronostics sur leurs actions futures et ainsi se prémunir de toutes menaces ou tentatives de prise de pouvoir. Par exemple, la fédération sait que l'État est plus fort lorsque les acteurs patronaux ne sont pas unis. L'organisation a alors tenté à plusieurs reprises de se rapprocher de ses concurrents pour passer des accords et contrer l'influence des pouvoirs publics.

Période antérieure	Période actuelle
« On se tapait sur la tronche avec les autres, là ils étaient contents l'État. Ça faisait traîner les affaires vous comprenez ? » (Élu départemental)	*« L'État il aime bien la division dans les syndicats. On divise pour mieux régner. » (Élu départemental)*

	« Ils n'aiment pas quand on est unis, mais c'est vrai que ça peut…c'est un contexte auquel il faut faire attention. » (Élu départemental)

2. LE POUVOIR AU SEIN DE L'ORGANISATION PATRONALE DES PHARMACIENS D'OFFICINE

2.1 L'ENGAGEMENT DES MEMBRES AU SEIN DE LA FSPF : UNE RESSOURCE QUI S'AFFAIBLIT

L'adhésion d'une entreprise à une organisation patronale était pour un temps la suite logique à la création de l'entreprise : une fois constituée, le chef d'entreprise adhérait spontanément à l'organisation professionnelle à laquelle il était rattaché. Rejoindre une organisation patronale était un acte naturel et automatique : les membres d'un groupe professionnel cherchent la réalisation d'un intérêt commun, partagent une identité commune, adoptent des comportements sociaux similaires, etc.

Mais le contexte économique dégradé depuis la crise économique semble mettre à mal la FSPF qui ne profite plus d'une forme institutionnalisée d'adhésion aux organisations patronales. Ce qui était la norme à une certaine époque aurait tendance à être remis en cause : les pharmaciens expriment le besoin de trouver une compensation à la cotisation qu'ils versent à l'organisation. « *Aujourd'hui il n'y a plus de confiance en l'avenir* […] *les gens voient que la rémunération baisse.* » (Président départemental)

Comme le soutient la thèse d'Olson (1978), les acteurs patronaux prenant part au groupe seraient avant tout des agents rationnels cherchant la maximisation de leurs intérêts individuels, et qu'ils se déchargeraient sur autrui de la charge du coût lié à l'action collective, surtout en période de récession économique. L'adhésion et l'intérêt de l'action collective sont alors largement remises en question créant ainsi une forte incertitude sur la capacité de l'organisation patronale à capter les ressources dont elle a besoin. Il s'agit d'une part des ressources financières liées à l'adhésion à la structure : les chefs d'entreprise se recentrent sur leurs activités et n'adhérent plus automatiquement à l'organisation comme cela pouvait être le cas auparavant.

Période antérieure	Période actuelle
« Je pense qu'il y a un gros problème dans l'adhésion. L'adhésion à une structure patronale recouvre plusieurs réalités qui ne sont plus perçues de façon non réfléchie comme les anciens, ce n'était pas une question, c'était automatique alors que maintenant les gens se posent la question de savoir pourquoi ils adhérent à un syndicat » (Membre du Bureau national)	*« Aujourd'hui les gens ne croient plus à la représentation syndicale, c'est une société qui favorise l'individualisme » (Élu régional)* *« Vous constaterez une chose c'est l'éloignement de beaucoup de confrères qui vous diront les syndicats ils servent à rien, c'est des mecs de toute façon ils en profitent, on a de tout je veux dire, on a des raisonnements extrêmement primaires. » (Élu régional)* *« C'est difficile de mobiliser des confrères pour s'engager dans le syndicalisme. » (Élu régional)* *« Les jeunes par exemple s'engagent de moins en moins dans le syndicalisme en disant ça ne sert à rien. » (Membre du Bureau national)* *« La profession aujourd'hui a tendance à se replier sur ses propres impératifs ce qui fait que l'action syndicale à côté et bien elle se noie, les gens n'en ont plus envie. » (Élu régional)* *Le premier point évoqué lors de chaque AG et de certains CA concerne le nombre de membres, le niveau de cotisation et le constat d'une perte de vitesse en termes de situation économique, compensée par ailleurs par des ressources annexes. (Données d'archives)*

D'autre part il s'agit également de l'implication des membres à la gouvernance de l'organisation. Outre la nécessité de disposer de la légitimité et de ressources financières suffisantes, l'organisation a également besoin de membres qui dirigent la structure, réalisent les missions et les actions quotidiennes. En plus des permanents, l'organisation mobilisent ses membres élus pour assurer une représentation hors de l'organisation et prendre les décisions

stratégiques. Pourtant, il semble que le niveau d'implication et la volonté de contribuer à l'action collective ne soient plus aussi importants qu'ils l'étaient auparavant.

Période antérieure	Période actuelle
« Souvent, vous aviez un pharmacien avant il faisait tout, il était représentant syndical, tant qu'à faire il était conseiller général. Aujourd'hui c'est fini tout ça. » (Élu régional)	*« Les mécanismes qui président à vous conduire à ces responsabilités-là font que ce sont des mécanismes par défaut. Personne ne veut y aller donc on vous y met. Donc forcément au bout de la chaîne ça a un impact et vous êtes décrédibilisé. » (Élu régional)* *« Cette année on va faire l'AG, l'assemblée générale, où on propose nos candidatures en tant que Président, Trésorier, SG. Bon, généralement y'a pas beaucoup de postulants. » (Élu départemental)* *Lors de ma participation à l'AG je n'ai relevé aucune candidature lors du renouvellement du Président sortant. Il a été réélu à l'unanimité. (Données d'observation)*

Cela s'expliquerait en partie par une dégradation de l'image des organisations patronales et des différentes réformes professionnelles qu'a subi la profession. Les multiples difficultés qu'a rencontrée l'organisation auraient par ailleurs amplifié le fait que les pharmaciens ont remis progressivement en doute son efficacité et donc l'intérêt d'adhérer à une organisation patronale.

> *« Y'a eu des réformes ces dernières années qui font que les syndicats n'ont pas une bonne image, on nous tape plutôt dessus. » (Trésorier départemental)*
>
> *« Les gens ont une perception d'une certaine inefficience, parce que le deuxième problème il est là. C'est-à-dire que l'image, le taux de syndicalisation en France est faible. » (Élu régional)*

La dernière grande réforme au sujet de la rémunération des pharmaciens d'officine concernait la segmentation de celle-ci en deux parties : une part affectée au médicament, l'autre partie en honoraire de dispensation. Les négociations avec l'État n'ayant pas permis d'atteindre les objectifs initiaux, une partie des adhérents, et encore plus les syndicats concurrents, ont largement manifesté leur mécontentement à ce sujet.

2.2 STRUCTURE DE LA GOUVERNANCE ET RECRUTEMENT DES MEMBRES

2.2.1 Des difficultés à recruter des représentants patronaux

L'organisation patronale définie librement, au travers de ses statuts, sa gouvernance. Un premier niveau de prise de décision est constitué des membres de l'Assemblée générale qui réunit une fois par an les quatre-vingt-douze Présidents de départements français.

Le conseil d'administration national est constitué du Secrétaire général et des Présidents de neufs commissions thématiques : Économie et Protection sociale ; Exercice professionnel et URPS ; Affaires européennes et internationales ; Exercice Professionnel, LPP, numérique, Affaires rurales et médicament vétérinaire ; Relations sociales et Formation professionnelle ; Protection sociale ; Économie de l'officine ; Communication ; et enfin la commission URPS, nouvelles missions avec le régime obligatoire, les Régimes complémentaires, les ARS et les patients. Ces commissions thématiques sont composées de commissaires régionaux nommés selon leurs compétences ou talents particuliers : il peut leur être proposé l'accès à un siège au sein du conseil d'administration. Le nombre de commissaires au sein de chaque commission est défini en fonction du poids des régions administratives françaises compte tenu du nombre d'adhérents pour chacune d'elles. *« Pas facile de trouver des représentants professionnels chez les libéraux, ça c'est…c'est une grosse difficulté. »* (Élu régional)

Mais le travail des pharmaciens d'officine étant devenu beaucoup plus chronophage explique partiellement la difficulté à recruter de nouveaux représentants patronaux. En effet, la conjoncture économique du secteur professionnel accapare les chefs d'entreprise, si bien que cela leur laisse peu de temps à consacrer aux activités de représentation.

> *« Il faut essayer de travailler sur l'avenir, d'autant que c'est, et je vous le répète, très difficile de trouver des représentants professionnels, encore plus aujourd'hui. » (Élu régional)*
>
> *« Aujourd'hui c'est clair que pour des tas de raisons c'est beaucoup plus terne, on a des difficultés de recrutement. » (Élu régional)*

2.2.2 Des représentants charismatiques au service de la profession de pharmaciens d'officine

L'organisation patronale coopte des membres disposant de compétences, de caractéristiques ou de talents particulièrement profitables au collectif. La cooptation de membres particulièrement influents ou intégrés dans des réseaux relationnels avec lequel elle est interdépendante lui permet de mieux la contrôler. *« C'est intéressant pour nous car il (un élu) nous apporte beaucoup d'informations. On peut dire que c'est un infiltré. »* (Permanent)

Les travaux de Pfeffer (1972) contribuent à lever le voile sur la composition des conseils d'administration et les facteurs qui impactent le choix des membres. Ils révèlent ainsi que la taille de l'organisation est directement reliée au nombre de membres présents au sein du conseil d'administration. La composition du conseil d'administration est également reliée à la santé financière de l'organisation, à ses besoins en matière de liens avec l'environnement, au niveau des pressions qu'elle subit et leur origine, etc. Ainsi, l'organisation a toujours pris conscience du fait que la personnalité et les caractéristiques propres de ses représentants étaient des atouts indéniables pour s'affranchir des contraintes de l'environnement et maîtriser l'interdépendance.

Période antérieure	Période actuelle
« Je suis rentré à l'époque en 1988, on est venu me chercher car je suis un peu cabochard. » (Élu régional) *« On recrutait souvent des pharmaciens de campagne parce qu'ils avaient un peu plus de temps et parce qu'ils avaient une implantation géographique qui leur permettait de le faire. On a eu des gens à forte personnalité, à très très forte personnalité parce que dans une profession vous allez avoir des gens qui vont sortir du lot, qui vont…voilà, qui vont avoir envie… » (Élu régional)*	*« Un syndicat il marche par la personnalité des gens qui l'anime. On vous dit FO y'a un style Mailly, y'avait un style Chérèque et vous avez une espèce de…voilà ! En France c'est Bernard Thibault, il représente une image ! Et à la CGT on avait un homme, c'est terrible mais c'est comme ça. Donc c'est lié, on voit très bien que les gens qui font ça ils impriment à un moment donné quelque chose. » (Élu régional)*

La FSPF utilise la stratégie de cooptation afin d'être reliée à son environnement et pouvoir ainsi mieux le maîtriser. Ses membres en fonction de la nature de la dépendance comme par exemple la dépendance à d'autres organisations qui détiennent les ressources dont elle a besoin : elle choisira ainsi des membres disposant de compétences particulières en négociation, tenaces, ayant des idées fortes. *« Des membres de Bureau départementaux sont désignés par les différentes régions pour participer suivant leurs compétences. » (*Permanent*)*

Période antérieure	Période actuelle
« J'étais assez apprécié en négociation parce que je ne suis pas un bluffer, je dis les choses, je suis cash, avec des exigences » (Membre du Bureau national)	*« Je suis devenu Vice-Président du groupe pharmaceutique. » (Membre du Bureau national)*

En outre, pour assurer sa croissance, elle a recruté des membres sur l'ensemble du territoire français afin qu'ils portent la voix de l'organisation nationale au sein des territoires. Il fallait alors s'adresser à des pharmaciens qui disposaient de temps pour aller voir les professionnels mais aussi qui faisaient preuve de tempérament pour convaincre et recruter de potentiels adhérents.

L'organisation reconnaît alors que son succès elle le doit en partie à la personnalité des membres qui l'animent. Le fait d'avoir recruté des membres éloquents, compétents, charismatiques, de vrais leaders a largement contribué au fait que l'organisation s'impose dans son environnement tel le représentant incontesté de la profession de pharmacien et qu'elle véhicule une image de sérieux et de rigueur, elle inspire confiance.

Période antérieure	Période actuelle
« On avait des gens qui avaient de très fortes personnalités, très charismatiques (en tant que leader) » (Élu régional)	*« Aujourd'hui on ne peut pas dire que l'on ait un leader charismatique mais quelqu'un qui est écouté et qui est suffisamment ouvert à écouter les autres aussi » (Élu régional)*

Ces membres cooptés lui ont permis d'acquérir les ressources humaines et financières dont elle a besoin mais également la légitimité. Pourtant, les ressources financières liées aux adhésions s'amenuisent depuis plusieurs années, l'engagement des membres diminue, l'image du syndicalisme s'est dégradée et la légitimité de l'organisation pourrait être remise en question suite à la réforme sur la représentativité. Contrainte par des facteurs externes, les actions entreprises par la FSPF devront répondre aux forces de l'environnement et être en mesure de les diriger. Les choix faits par les acteurs tiennent alors une place importante, leur sélection et leur renouvellement deviennent alors fondamentaux. Ainsi, la FPSF s'aligne avec les contingences de son environnement au travers du recrutement des dirigeants opérationnels et des administrateurs élus et les actions qu'ils entreprennent tentent de l'influencer. Il est alors inévitable de considérer qui contrôle l'organisation et comment la distribution du pouvoir se produit.

2.3 LA CENTRALISATION ET LA DISTRIBUTION DU POUVOIR

Compte tenu du fait que le contexte professionnel de la pharmacie d'officine rencontre des difficultés créant une incertitude sur les ressources, des actions doivent être mises en œuvre par

les membres de l'organisation. Pfeffer et Salancik (2003, p. 229) présentent un modèle permettant de visualiser le mécanisme au travers duquel l'environnement se lie au changement et aux actions organisationnelles. Ce mécanisme n'est, selon eux, pas le fruit du hasard mais s'explique par le changement des membres de la direction. Aussi, leurs arguments soutiennent que :

- Le contexte environnemental, avec ses contingences, incertitudes et interdépendances, influence la distribution du pouvoir et le contrôle de l'organisation ;
- La distribution du pouvoir et du contrôle au sein de l'organisation affecte les mandats et la sélection des administrateurs les plus importants ;
- Les administrateurs qui contrôlent les activités organisationnelles affectent ses activités et la structure qui en résulte.

En effet, les contingences du contexte externe, les incertitudes sur la captation des ressources financières et humaines, la conservation du statut d'organisation représentative et l'interdépendance forte entre la FSPF et les autres acteurs de l'environnement, notamment les concurrents et l'État, ont influencé la distribution formelle du pouvoir. Pourtant, alors que les auteurs avancent que les facteurs de contingence ont un impact sur la manière dont l'organisation est contrôlée, ils manquent de rappeler que la nature des facteurs de contingence et les caractéristiques du contexte interne à l'organisation, vont avoir une influence sur la façon dont elle sera contrôlée et la source de ce contrôle. Par exemple, de nombreuses organisations patronales disposent de ressources financières accumulées pendant des périodes plus fastes, notamment au niveau départemental. En effet, une certaine liberté financière ayant permis de capitaliser des fonds permet de survivre et de ne pas avoir à prendre de décisions stratégiques. Ainsi, les contingences du contexte externe n'ont pas systématiquement une influence sur la distribution du pouvoir et le contrôle au sein de l'organisation si celle-ci dispose par exemple de réserves financières suffisantes.

Concernant la distribution du pouvoir et le contrôle, les auteurs précisent également que les mandats et la sélection des administrateurs les plus importants en seraient affectés. Ils omettent pourtant le fait que la distribution du pouvoir et le contrôle de l'organisation sont fortement déterminés par les dimensions internes à l'organisation et notamment celles de nature administrative. Par exemple, la distribution du pouvoir et le contrôle des organisations patronales sont construits selon le mode de gouvernance de l'organisation. En effet, librement constitués, les statuts constituent une variable interne non prise en compte au sein de leur

modèle théorique. Ainsi, les statuts de l'organisation patronale peuvent avoir un impact considérable sur la façon dont le pouvoir et le contrôle sont formellement distribués.

> *« Le vrai acteur clé est celui qui a le pouvoir et le pouvoir il est au Président, c'est le décideur absolu. Le décideur in fine c'est toujours le Président et dans une société c'est toujours le majoritaire » (Permanent)*

Toutefois, cela n'empêche que les détenteurs formels du pouvoir sont influencés par certains membres et que son exercice doit être analysé d'une autre manière. Les éléments présentés dans le modèle nous informent peu sur la dimension informelle du pouvoir et sur les influences internes à l'organisation. Il semblerait pourtant qu'elles existent et aurait un impact sur les actions et les structures organisationnelles.

> *« Il y a l'influence du poste sur lequel ils sont, la personnalité et la compétence. Il y a des gens qui naturellement prennent le leadership et d'autres non. Même si vous n'avez pas le titre vous pouvez très bien avoir un leadership naturel. » (Permanent)*

En effet, malgré la reconnaissance formelle du pouvoir au Président et l'organisation de la gouvernance selon un modèle fédéraliste, il semblerait que l'exercice du pouvoir soit distribué de façon moins stricte qu'il n'y parait. Certains informateurs admettent que l'exercice du pouvoir, théoriquement concentré sur le Président, les membres du Bureau et le conseil d'administration, serait en effet décentralisé. *« Le Bureau national n'est là que pour mettre en œuvre la politique pour laquelle il a reçu mandat des Présidents départementaux. »* (Élu régional)

À propos de la sélection et le renouvellement des membres dirigeants, les conseils d'administration cooptent des membres externes disposant, comme nous l'avons observé, des compétences particulièrement profitables pour l'organisation. Il s'agit alors d'un moyen efficace pour gérer l'interdépendance entre acteurs. Outre le rôle purement administratif du conseil d'administration, celui a pour mission de lier l'organisation a son environnement extérieur. Ces liens sont essentiels pour conserver sa position de leader et capter les ressources financières, humaines, informationnelles et la légitimité dont elle a besoin. Elle profite alors des liens potentiels qui lui permettront de mieux maîtriser son environnement et de l'influencer. *« Il y a des problèmes de recrutement mais après ça c'est très très dépendant de la personne qui préside. »* (Permanent)

Ces liens privilégiés entre acteurs et environnement leur confèrent un certain pouvoir car ils sont plus à même de capter les ressources essentielles à l'organisation patronale et donc d'augmenter ses chances de survie. Les permanents disposent de ce même pouvoir au sein de

l'organisation car ils sont quotidiennement au contact de la principale ressource de l'organisation que sont les adhérents.

> *« C'est sûr que le permanent quand il est là depuis un moment, qu'il est connu du confrère, que le confrère sait que quand il appelle tel numéro il aura la réponse […] ça a aussi un impact. » (Élu régional)*

En effet, les permanents ont une certaine forme de pouvoir au travers de liens qu'ils entretiennent avec les adhérents car ils auront la possibilité de fidéliser ces deniers par la qualité des prestations et de l'accompagnement fourni, leur technicité, leur professionnalisme, leur réactivité, etc. A l'inverse, une qualité de service moindre pourrait faire diminuer la satisfaction des adhérents et ainsi faire perdre des ressources essentielles à l'organisation patronale. Ainsi, les dirigeants exécutifs sont perçus comme une source de pouvoir et de contrôle au sein de l'organisation et il est indispensable de détecter quels sont ces membres car ils peuvent exercer une certaine forme de contrôle et donc déterminer les activités de l'organisation (Mintzberg, 1990).

2.4 RÔLE DU MANAGEMENT EXÉCUTIF

Lorsque de réelles difficultés sont apparues, la FSPF a envisagé le renouvellement des membres comme un mécanisme capable d'appuyer son développement et de faire face aux contingences de l'environnement. Les évolutions organisationnelles qu'a connu la FSPF ont elles-mêmes été affectées par la distribution du pouvoir au sein de l'organisation et des conditions du contexte. Le renouvellement des dirigeants opérationnels est envisagé comme une façon de coordonner les différentes organisations présentes au sein de l'environnement mais constitue également une façon de servir les objectifs stratégiques. Par exemple, du fait que l'organisation connaisse depuis la crise économique une baisse de ses ressources, notamment financière, la baisse des charges d'exploitation pèse sur l'organisation et certains membres ont envisagé de se séparer d'une partie des permanents afin de retrouver un niveau de charges structurelles moins élevé. *« Si le nombre d'adhérents continue à baisser fortement on se posera la question du (licenciement du) permanent. » (Élu régional)*

Pourtant, pour Pfeffer et Salancik (2003, p. 248) le renouvellement des dirigeants opérationnels constitue une des formes les plus importantes pour développer la communication et les comportements organisationnels. Il constitue une réponse stratégique aux contingences de l'environnement et à l'interdépendance organisationnelle. Au sein d'un contexte en plein changement, et compte tenu des pressions que subit l'organisation patronale, la charge de travail s'est intensifiée, mobilisant davantage le management opérationnel et les permanents.

« Le travail nous fait prendre conscience qu'on est de toute façon indispensables. C'est-à-dire que si on n'était pas là et s'il n'y avait personne d'autre à mettre à la place du coup le travail ne serait pas fait. » (Permanent)

« Des fois comme ils sont un peu largués eux même (les élus), ils ont l'impression que c'est nous qui traitons les dossiers de A à Z, alors qu'ils devraient parfois s'y plonger aussi un petit peu et d'ailleurs parfois ça ne leur ferait pas de mal. » (Permanent)

D'autant que la complexité des dossiers et le manque de temps des élus qu'ils consacrent à l'activité patronale révèle encore davantage l'importance et le rôle fondamental des permanents au sein de l'organisation, leur conférant alors une place stratégique dans la production du service aux adhérents et le maintien de l'organisation.

Période antérieure	*Période actuelle*
« Ce ne sont plus des secrétaires qui répondent aux questions des adhérents, ça montre aussi…Alors ça veut pas dire qu'à l'époque les réponses données étaient tout à fait justes (…) mais pour autant dans l'ensemble c'était correct parce qu'à l'époque les choses n'étaient pas si compliquées. » (Permanent)	*« Effectivement, ça nous donne beaucoup d'importance parce que grosso modo moi pour ce qui concerne mon champ d'activité si vous n'êtes pas spécialiste dans le domaine vous ne pouvez pas y arriver, […]. Donc il vous faut du personnel qualifié pour ça. C'est plus possible de faire comme il y a quelques années. » (Permanent)*

Ainsi, le recrutement de dirigeants opérationnels est vu comme une technique pour gérer l'interdépendance organisationnelle et résulte de l'intention des acteurs à agir de façon stratégique. La FSPF l'a d'ailleurs bien compris tant elle mobilise ce type d'acteurs lors de la prise de décisions stratégiques.

« Je ne me suis jamais positionné comme une personne qui à ce titre pour x ou x raison était susceptible de formuler des orientations ou des propositions. Pour autant ces questions elles me sont posées par l'intermédiaire du Président et de son équipe, qui eux ont des idées. » (Permanent)

Progressivement, la centralisation du pouvoir au niveau de membres élus serait en train de glisser vers une nouvelle catégories d'acteurs, les permanents, qui de façon informelle se voient allouer une part importante du pouvoir : d'une part, ils contribuent à apporter à l'organisation les ressources indispensables à sa survie et sont en mesure de la faire fluctuer positivement ou négativement en fonction du degré de qualité relatif à leur investissement et des relations qu'ils entretiennent avec l'environnement, d'autre part, ils contribuent davantage à la prise de décisions stratégiques au travers de la sollicitation des élus sur les sujets les plus complexes et

les plus techniques, ils les accompagnent lors de rendez-vous stratégiques dans les ministères, ils assistent à tous les conseils d'administration, aux assemblées générales, où ils sont de plus en plus officiellement sollicités (Données d'observation).

3. LA STRATÉGIE ET SON DÉPLOIEMENT POUR CONTRÔLER L'INTERDÉPENDANCE ET ASSURER LA SURVIE DE L'ORGANISATION

3.1 LES OBJECTIFS ORGANISATIONNELS DE LA FSPF

Les objectifs et les enjeux de l'organisation patronale ont fortement évolué ces dernières décennies : d'une part, l'organisation était centrée sur la structuration des relations politiques et professionnelles du domaine d'activité. Il fallait construire un réseau relationnel et une coordination efficace entre toutes les parties prenantes afin d'assurer au professionnel des conditions d'exercice de la profession de pharmaciens d'officines optimales. La montée en puissance des évolutions technologiques a par ailleurs largement contribué à donner à l'organisation patronale une place considérable dans le paysage professionnel.

D'autre part, et depuis que l'influence et le nombre de réformes législatives se sont renforcées, l'organisation a exprimé la volonté de suivre avec une attention particulière les évolutions en matière de financement de la santé, en particulier au travers des évoluions du plan de financement annuel de la sécurité sociale qui, lui seul, assure la rémunération des pharmacies d'officine, et donc par extension, la survie de l'organisation patronale.

Période antérieure	Période actuelle
« Il y a quinze ou vingt ans c'était beaucoup de relations avec les caisses […] c'était vraiment un travail de soutier, du travail socio-professionnel de défense et de l'autre un travail beaucoup plus général de prospective. » (Élu régional)	*« Le plus gros enjeu pour nous c'est le PFSS, la loi de finance, le projet de loi de finance de la sécurité sociale, vous pouvez discuter tous les ans hein. » (Élu départemental)* *« On a à la fois un travail de défense professionnelle et de discussion avec les pouvoirs publics. » (Élu régional)*

Les organisations arrivent à réaliser leurs objectifs en usant du pouvoir dont elles disposent dans un environnement donné. En l'occurrence en ce qui concerne la FSPF, l'organisation tente d'influencer les autres acteurs, ici l'État, à adopter les comportements qu'elle souhaite : il s'agit

alors de la conséquence de leur interdépendance. *« On se bat pour défendre notre profession contre les pouvoirs publics. »* (Élu départemental)

Bien que les organisations soient maîtresses de leurs décisions stratégiques, de leurs comportements et du cours de leurs actions, certains éléments de l'environnement les affectent car leur choix est en partie dirigé par les changements au sein de celui-ci et par leur capacité à capter les ressources nécessaires à leur survie. Alors que le domaine de la pharmacie d'officine était auparavant rattaché au ministère de l'économie et des finances, l'organisation patronale a progressivement eu pour objectif de recentrer ses efforts en direction du ministère de la santé, plus favorable aux professionnels et lui permettant ainsi d'obtenir des conditions favorables d'exercice et donc de s'assurer l'adhésion des pharmaciens.

> *« Tout notre objectif c'est de nous recentrer dans la santé et non pas dans l'économie en disant que notre produit n'était pas un produit comme les autres mais que c'était un produit de santé dans une loi de santé. » (Permanent)*

Lors des différents conseils d'administration et notamment lors des assemblées générales, le Président et les membres du Bureau national n'ont cessé de rappeler que l'objectif est de conforter la position de la pharmacie d'officine dans le champ du ministère de la santé et non plus dans le champ du ministère de l'économie et des finances car les relations et les négociations avec le ministère de la santé semblent s'engager plus favorablement (Données d'observation). L'organisation a de multiples possibilités pour éviter d'être soumise aux influences de l'environnement et notamment du ministère dont elle dépend. Mais alors qu'elle n'était plus en mesure d'éviter sa situation de dépendance au ministère de l'économie est des finances, elle a dû envisager une stratégie lui permettant de gérer cette interdépendance en ayant pour objectif de l'éviter.

> *« Avec la ministre, les syndicats et le conseil de l'ordre ça a bataillé tout l'été dernier, alors là ils n'ont pas pris de vacances je peux vous dire que ça a bossé tout l'été. À la fin on est sorti de la loi Macron puis on est parti dans la loi santé. » (Élu départemental)*

Parallèlement à ces enjeux, l'organisation s'est donné un objectif de croissance pour faire face à la raréfaction des ressources humaines, financières et à une potentielle remise en question de statut d'organisation représentative. Elle envisage la croissance pour pallier à ces difficultés en assurant sur tout le territoire français une relation de proximité avec les pharmaciens. Elle dispose déjà des relais politiques, professionnels, des moyens logistiques qui lui permettraient de renforcer son action et de reconquérir les pharmaciens ayant perdu le goût de l'action collective.

« Dans le prochain mandat qui va commencer dans les prochains jours, l'objectif va être d'aller non pas auprès de la base mais auprès des Bureaux syndicaux, y compris dans l'objectif de convaincre des gens de s'investir. » (Membre du Bureau national)

« Il faut avoir des militants, il faut que l'on fasse l'effort d'expliquer la nécessité de mise en commun de certains moyens pour gérer les affaires réglementaires, parce qu'au fond c'est ce que l'on fait, on gère les affaires réglementaires d'une entreprise qui fait 32 millions d'euros. » (Membre du Bureau national)

3.2 L'ÉVOLUTION DE LA STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE ET SA MISE EN ŒUVRE

Lorsque les contingences de l'environnement empêchent l'organisation d'atteindre ses objectifs, celle-ci dispose de deux possibilités majeures pour y faire face : s'adapter aux exigences de l'environnement ou tenter d'interférer sur l'environnement lui-même pour qu'il s'adapte aux capacités de l'organisation (Pfeffer et Salancik, 2003, p. 106). Les organisations patronales confrontées aux contraintes de l'environnement peuvent donc adapter leur structure, leur système d'information, leur modèle de management, leurs technologies, leurs valeurs ou leurs normes, la façon dont elles perçoivent l'environnement ou encore les membres qui en font partie pour affecter leur environnement et mieux le maîtriser. Cependant, les organisations patronales sont plus largement contraintes que certaines entreprises par différentes caractéristiques du contexte tels que les lois, l'influence du contexte politique, la conjoncture économique, ou d'autres éléments moins visibles tels que la légitimité, les tendances politiques, le climat d'insécurité au regard des résultats des entreprises adhérentes, etc. *« Le positionnement (stratégique) actuel il est très clairement dans un contexte d'érosion syndicale. »* (*Permanent*)

En effet, compte tenu de la forte exposition de la FSPF à l'environnement économique, politique et législatif, la façon dont elle s'y adapte sera conditionné par la nature, le nombre et la puissance des liens d'interdépendance qu'elle entretient avec les autres acteurs. La puissance de ces interdépendances découle de sa dépendance aux ressources et du contrôle qu'elle peut avoir sur les échanges de ces ressources entre organisations. *« Le positionnement (stratégique) actuel il est très clairement dans un contexte d'érosion syndicale.* » (Permanent)

3.2.1 La diversification de l'activité au travers la création de sociétés de services

La diversification est une des stratégies utilisées par la FSPF pour éviter les contraintes liées à la dépendance aux ressources. À l'origine du déploiement de cette stratégie, l'évolution du contexte et les ressources dont disposait l'organisation ont constitué les points forts lui permettant de saisir cette opportunité. Mais l'évolution du contexte économique et la raréfaction des ressources financières et humaines ont conforté l'organisation patronale à poursuivre cette

stratégie, voire à l'intensifier. La FSPF a alors développé de nouvelles activités périphériques à son activité principale. Pour Pfeffer et Salancik (2003, p. 131) *« Les décisions visant à commercialiser différents produits pour différents segments de marché représentent non seulement des tentatives d'obtenir des bénéfices, mais aussi des tentatives de diversification de la dépendance et d'accroître la stabilité et la certitude. »*

Ainsi, progressivement contrainte par les évolutions technologiques, politiques, légales et économiques, la FPSF a sensiblement fait évoluer ses activités en proposant de nouveaux services. Elle complète son activité principale de représentation et répond aux besoins exprimés par les pharmaciens. Le déploiement de cette stratégie a été l'occasion d'employer de nouvelles techniques *marketing* pour attirer de nouveaux membres et améliorer l'image de l'organisation patronale.

Période antérieure	Période actuelle
« On a inventé la télétransmission, tout de suite pendant les années je sais plus…88, 89, puis après on en avait marre de faire un coup de téléphone à chaque caisse, on s'est dit il faut qu'on invente un concentrateur à qui on envoie tout et lui il dispache, et là on a créé Réseaupharma. » (Élu départemental) *« Cela date des années 90 à peu près, ce n'est pas nouveau, donc le choix on peut dire qu'on l'a un peu fait mais on ne le fait pas en direct» (Permanent)* *« Il y a eu, il y a très longtemps déjà, la volonté pour la Fédération de s'investir dans des domaines, c'est pas le domaine de la défense purement syndicale mais qui est au sens plus large du termes la défense syndicale au travers de la création de structures satellites […] donc on a créé des structures qui sont des sociétés de services, Réseaupharma, Réseaugarde, il y a le Pharmacien de France qui est le journal, et une éventuellement sur les URPS. » (Permanent)*	*« On est majoritaire dans une société de services qui est Réseaupharma, le fonctionnement d'une pharmacie ne peut pas se faire sans une société comme ça, mais on s'en sert pas réellement que pour nos adhérents, elle est ouverte à tous les pharmaciens. » (Membre du Bureau national)* *« Pharmastat c'est la grosse structure que nous on a, qui appartient à la Fédé. […] C'est ça notre force économique. » (Élu départemental)* *« La Fédé est propriétaire d'un outil qui s'appelle Réseaupharma, heu qui est un concentrateur qui transmet toutes les factures aux organismes d'assurance […], on a aussi forma staff, forma staff c'est 15 000 officines qui remontent leurs données quotidiennement, cet outil permet justement d'extrapoler les données économiques en faisant des réunions entre la CNAM et la Fédé. » (Élu départemental)*

Les évolutions technologiques, notamment informatiques, des années 1980 et 1990 ont donné l'opportunité aux pharmaciens d'officine d'améliorer leur outil de travail. À cette époque, la communication entre les acteurs de santé se faisait uniquement par téléphone ou supports papier occasionnant pertes, erreurs, oublis, etc. : il était nécessaire de faciliter et de sécuriser les échanges entre les pharmacies et les organismes de santé. Cette opportunité s'est présentée alors que l'organisation patronale disposait de capacités techniques et financières pour développer des solutions informatiques performantes. En effet, les compétences techniques de certains membres ont rapidement permis de développer des solutions informatiques spécifiques aux problèmes quotidiens des pharmacies d'officine et ont révolutionné l'exercice de la profession. Les ressources financières dont disposait la FSPF ont permis la création de sociétés de services et la bonne réalisation de ce projet d'envergure. Ces sociétés ont renforcé l'image positive de l'organisation patronale et ont permis de recruter de nouveaux membres et adhérents. *« Toutes les organisations patronales n'ont pas les moyens d'avoir ce genre d'outils. »* (Élu régional)

> *« Les autres organisations syndicales ont quand même moins de structures à Paris, qui permettent moins de travailler sur ce qu'on va dire la profession…sur l'évolution, ils n'ont pas une équipe aussi étoffée. » (Élu départemental)*

L'organisation a ainsi pu consolider ses ressources humaines, financières et sa légitimité au travers de cette opportunité et des ressources dont elle disposait auparavant. Elle lui a permis de diversifier ses ressources et de pouvoir s'adresser à différentes cibles afin de ne pas être dépendante uniquement de ses ressources provenant de l'activité principale de représentation patronale. Les ressources initiales dont disposait l'organisation ont véritablement constitué un point fort par rapport aux autres acteurs patronaux ne disposant pas des mêmes ressources qui leur aurait permis de créer ses sociétés de services.

3.2.2 Le lobbying et la maîtrise de l'information

Ainsi, l'organisation patronale des pharmaciens d'officine utilise les disparités d'informations entre les différents ministères pour se positionner et préparer ses dossiers ainsi que son argumentaire afin d'assurer l'atteinte de ses objectifs. Elle profite alors du fait qu'un ministère lui apporte des informations sur les décisions prises au sein d'un autre ministère pour définir sa position, d'où l'intérêt de structurer son système d'information de façon stratégique. C'est bien parce que l'organisation a compris que les décisions ministérielles avaient un impact

important sur la profession qu'elle tente d'investir les différents ministères afin d'obtenir des informations de sources multiples.

> *« D'abord l'État c'est des ministères et les différents ministères ne sont pas toujours d'accord entre eux. Et certains ne sont pas toujours au courant de ce qu'il se passe entre le deuxième et le troisième étage. » (Permanent)*

Dans l'assemblée, le débat s'engage sur le positionnement de l'organisation patronale vis-à-vis des différentes ministres. Le président de session apporte des informations à l'assemblée et reprécise que si auparavant le ministère des finances assurait les intérêts de la profession cela n'est plus le cas : l'organisation choisi d'influencer le ministère de la santé dont les directives lui sont plus favorables. (Données d'observation)

Mais l'objectif se révèle complexe tant l'organisation est sans cesse remise en cause sur sa position. Si l'organisation patronale est largement reconnue légitime au regard de l'État et de ses adhérents, son intégration dans le champ de la santé n'est pas encore affirmée. *« Il faut toujours qu'on se légitime pour être présent dans les professionnels de santé. » (Permanent)*

Puisque la dépendance de l'organisation patronale ne peut pas être totalement maîtrisée, elle se sert du pouvoir présent au sein de son système social et notamment de ses liens avec le gouvernement. Elle a toujours utilisé les mécanismes politiques et l'information pour recréer un environnement propice à favoriser la réalisation de ses objectifs. Les membres ont alors développé une proximité particulière avec les représentants politiques nationaux. Elle tente ainsi d'entretenir des relations cordiales, voire amicales, afin de faciliter les négociations avec les ministères. *« Y'a un SG à Paris, y'à un excellent boulot, y'à des très bons contacts au ministère, au ministère de l'économie et de la santé. »* (Élu départemental)

> *« Quelque fois ils vous changent les directeurs de Bureau dans les ministères il faut recréer les relations. Y'a des ministères avec qui ça passe, y'a des ministères avec qui ça passe moins bien. Y'a, c'est tout…y'a du relationnel qui se créer aussi hein partout dans les ministères et les cabinets des ministres. » (Élu départemental)*

Les relations politiques entre les élus de l'organisation patronale et les acteurs politiques sont apparus au fur et à mesure que les relations s'établissent. La FSPF use ainsi de moyens politiques pour arriver à ses fins et altérer les conditions du contexte et les acteurs qui la contraignent. Cela demande un effort considérable en matière de temps, de réflexion stratégique mais également d'investissement personnel.

> *« C'est du lobbying, c'est de la présence régulière, c'est surveiller les textes, à chaque loi de santé c'est voir s'il n'y a pas quelqu'un qui essaie de mettre un petit amendement qui va pouvoir faire une brèche. » (Membre du Bureau national)*

Les élus ont alors investi les réseaux politiques en essayant d'entretenir des relations suivies et étroites avec les hommes politiques pour exercer une influence sur les décisions.

> *« J'étais avec Macron dans le petit bateau, j'étais tout seul et on a discuté tous les deux. Le Président avec qui on déjeune, on voit quand même qu'ils sont comme nous au départ mais qu'ils ont pris des responsabilités et puis qu'ils sont montés dans les chaines…bon après faut être fort, attention ce n'est pas permis à tout le monde hein, faut quand même être diplomate, la politique c'est quand même ça, puis il faut avoir envie de le faire. » (Élu départemental)*

Cela nécessite d'y passer du temps, de faire des sacrifices personnels et familiaux car cela occasionne de fréquents déplacements à Paris, d'accepter un emploi du temps soutenu et irrégulier ainsi que de nombreuses heures de négociation. Également, des sacrifices professionnels car le temps alloué à l'exercice de la représentation patronale accapare l'élu au point qu'il délaisse son affaire personnelle au profit du collectif, avec les conséquences que cela peut occasionner au niveau financier, organisationnel, etc.

> *« Y'a des lois qui passent à trois heures du matin avec cinq gugusses dans l'assemblée, qui sont votées, heu enfin peut-être pas cinq mais dix quoi, je veux dire si vous n'avez pas quelqu'un qui est exigeant qui est à côté que vous avez mandaté…On a fait du lobbying politique faut pas…comme tout le monde, on a été voir les politiques, on a été voir les députés. » (Élu national)*

La communication et l'attention à l'environnement occupent alors une place importante dans la stratégie de l'organisation patronale. La façon dont la FSPF oriente son attention au contexte et la façon dont les élus vont orienter leurs comportements face aux menaces et aux contraintes ont une grande importance sur sa réussite. Si certains éléments sont occultés ils n'aideront pas à la prise de décisions et à l'orientation de son comportement : elle se prive alors d'informations qui pourraient lui être utiles, voire essentielles. D'où l'intérêt de déterminer en amont avec soin quelles sont les informations pertinentes à considérer, par qui et par quels moyens elles doivent être considérées.

Ainsi, la FSPF use de diverses techniques pour s'assurer d'une diversité de sources d'informations, allant parfois jusqu'à l'infiltration dans les réseaux, l'occupation de plusieurs mandats, etc. Elle coopte au sein des organes de gouvernance différents membres issus d'environnements différents, impliqués dans des activités multiples, comme par exemple chez des concurrents ou des partenaires, capables de lui apporter les informations dont elle a besoin pour réaliser ses objectifs. Ainsi, au travers de leurs membres, elles arrivent à capter les informations utiles à la prise de décisions stratégiques.

Période antérieure	Période actuelle
« Il a coexisté des Présidents de syndicats qui ont donné le choix à leurs adhérents d'être d'une part USPO ou Fédération (FSPF) et donc qui ont adhérer aux deux, qui envoyaient des cotisations à l'un et à l'autre, tout ça pour avoir de l'information et puis en masquant bien évidemment un nombre d'adhérents conséquent pour ne pas avoir à payer au national. » (Membre du Bureau national)	*« J'entends beaucoup de choses, je suis avec des gens qui siègent aussi au siège des associations des anciens avec des gens comme Leclerc etc. Donc on arrive à tirer une maille et à savoir tout ce qui se dit d'un côté comme de l'autre indirectement. » (Membre du Bureau national*

L'information descendante est tout aussi importante que l'information collectée par l'organisation car elle permet à celle-ci de garder un contact étroit avec ses membres et ses partenaires. D'autant que depuis quelques années et notamment les premiers effets de la crise économique, de nombreux adhérents ont manifesté la volonté de connaître la position politique de l'organisation patronale à propos des sujets les plus sensibles, notamment la rémunération des pharmaciens d'officine et l'avancée de la loi sur la tarification à l'honoraire qui a fait longuement débat.

> *« Il y a quand même une demande au niveau de la communication, pour que la FSPF communique davantage et notamment au niveau politique, sur ce qu'elle fait en fait, sur ses positions, etc., chose qui n'était pas forcément le cas de façon régulière on va dire à une certaine époque et qui tend on va dire à devenir monnaie courante. » (Permanent)*

L'organisation a alors pris d'importantes dispositions afin de satisfaire la demande de ses adhérents sur ce point et a mis en œuvre un plan d'action efficace, notamment par le recrutement d'une responsable de la communication début 2015.

> *« Il y a beaucoup plus de communiqués de presse, beaucoup plus de fax envoyés à tous les pharmaciens, beaucoup plus de communication dans tous les médias, pour donner beaucoup plus de visibilité. De la visibilité en tant que telle et de la visibilité aussi sur le message politique etc., et c'est surtout là-dessus qu'il y avait une attente » (Permanent)*

Le message est résolument plus politique et s'adresse en particulier à une nouvelle cible autrefois trop délaissée et peu sensible de nos jours au combat syndical patronal. Pourtant, elle constitue l'avenir de la profession et donc les futures ressources humaines et financières essentielles à la pérennité de l'organisation. La FSPF en a conscience et tente de modifier sa façon de communiquer et de séduire une nouvelle cible de clientèle plus jeune.

« Les gens ils ne vont pas avoir forcément envie de payer cinq cent euros (...) pour cotiser à un syndicat, s'ils ne voient pas derrière qu'il y a un service ou quelque chose. Donc on essaie de mettre un peu plus l'accent sur la communication qu'auparavant pour fidéliser encore une fois et séduire des jeunes qui ne connaissent pas forcément le syndicalisme. » (Permanent)

3.2.3 Développer un réseau de proximité auprès des pharmaciens d'officine

La FSPF a établi son siège au sein de locaux parisiens dont elle est propriétaire depuis la fin du XIXème siècle. Au sein d'un grand immeuble de caractère, y sont agencés de nombreux bureaux individuels et collectifs, un amphithéâtre, plusieurs salles de réunions, etc. L'ambiance y est feutrée, studieuse, sereine. On se réunit très régulièrement à la *Maison des pharmaciens*, comme ses occupants aiment la nommer, on se croirait presque au ministère de la pharmacie d'officine tant le lieu dégage une atmosphère solennelle. (Données d'observation)

L'immeuble est fréquenté par l'ensemble des permanents ainsi qu'un agent d'accueil et un agent de maintenance en plus du Président et des membres élus. Toutes les conditions sont réunies afin qu'un travail performant et de qualité soit réalisé. Chacun peut y recevoir les adhérents, les partenaires ou personnalités politiques dans des conditions agréables. Il en est de même dans les différents sites départementaux et régionaux dont dispose l'organisation patronale. Les différents points d'accueil et de rencontres présentent les mêmes caractéristiques : tout est mis en œuvre afin de renvoyer une image de sérieux et de professionnalisme.

L'organisation patronale a toujours fonctionné de cette façon, elle a toujours permis à ses élus de réaliser leur mission dans des conditions confortables car ses ressources le lui permettent. L'organisation patronale sait qu'il est important d'offrir à ses élus des conditions agréables afin de pouvoir se rencontrer régulièrement et de mener à bien leur mission, que ce soit au niveau national ou départemental. D'autant que l'activité départementale est importante pour assurer à l'organisation les ressources financières et humaines dont elle a besoin mais également remplir les critères utiles à la reconnaissance du statut d'organisation représentative. Ainsi, les élus sont très régulièrement sollicités afin de mettre en œuvre la stratégie décidée suite à la dernière réforme sur la représentativité. La notion de proximité y est prégnante : il faut assurer une présence sur tout le territoire pour conserver la relation établit avec les départements et la renforcer. Il est nécessaire d'appuyer les forces vives nationales par l'accompagnement local des élus aux pharmaciens.

« C'est à nous de prendre la main localement, pour aller les voir, les éclairer un peu et leur expliquer certaines choses, se faire connaître et gagner leur confiance pour qu'ils poursuivent leur adhésion. » (Membre du Bureau national)

L'incertitude règne depuis quelques temps : la crise a assombri les résultats des pharmaciens, ils se posent de plus en plus de questions quant au renouvellement de l'adhésion à l'organisation patronale. Parfois isolés, confrontés à des problèmes de gestion des ressources humaines, des difficultés financières, ils perdent peu à peu l'envie de mener un combat collectif. L'organisation l'a bien compris et projette de rattraper le tir avant que la situation ne se dégrade davantage.

« Ils se sentent perdus, ils n'ont pas assez confiance dans l'avenir…mais c'est tout un travail d'éducation à leur faire, tout ce qu'on se dit il faudrait le faire avec chaque adhérent. » (Élu départemental)

Les élus locaux sont mobilisés par le siège national : tous les élus et les permanents départementaux sont appelés à se mobiliser pour redonner espoir et expliquer que les positions décidées par la FSPF sont celles qui assureront la santé financière et la pérennité des pharmacies d'aujourd'hui et de demain. Mais cela demande un effort considérable et perpétuel compte tenu du nombre important d'officines adhérentes et de pharmaciens qu'il faut encore convertir aux idées de l'organisation.

« Il faut faire tout un travail pédagogique pour amener à faire comprendre les positions que l'on défend. » (Élu national)

L'enjeu est énorme, il ne faut pas perdre l'avance gagnée et conforter sa position de *leader*. Cette position, l'organisation la doit en partie au fait qu'elle occupe la quasi-totalité du territoire français : la représentation est assurée dans quatre-vingt-douze départements. Seules quelques zones font l'objet de guerres avec les deux syndicats concurrents et sont occupées successivement par l'un ou l'autre en fonction des élus qui prennent le pouvoir et des moyens qu'ils y investissent.

« Nationalement on est à peu près présents partout sauf en région Rhône-Alpes et Sud-Ouest, comme y'a eu la création de syndicats dissidents ils sont passés à la concurrence on va dire mais on recrée des syndicats, la Fédé a réussi à récréer des structures locales dans ces départements qui étaient passés à la concurrence, on est en train de regagner du terrain. » (Élu départemental)

La stratégie s'oriente alors vers le développement d'une plus grande proximité encore. Il faut aller auprès des pharmaciens, sur le terrain, expliquer, négocier, discuter et convaincre que les solutions seront trouvées ensemble et que les moyens doivent être réunis par le plus grand nombre pour gagner la bataille de la représentativité. L'organisation prône un discours politique

clair et convaincant en s'appuyant sur des exemples précis qui font le quotidien des pharmaciens d'officine. Le pharmacien a besoin d'un accompagnement au quotidien pour gérer son personnel, trouver des solutions pour développer son chiffre d'affaires, accroître ou optimiser ses résultats dans un contexte délétère. Les élus l'ont bien compris et axent leur discours vers l'empathie et la générosité. L'organisation n'hésitera pas à faire des ajustements sur la cotisation lorsqu'un adhérent rencontre des difficultés ou qu'un nouvel installé souhaiterait entrer dans le syndicalisme pour la première fois. *« On a un patchwork dans chaque département avec des gens plus ou moins charismatiques. »* (Élu régional)

La mise en œuvre de la stratégie passe par des rencontres régulières et un plan d'action précis où tous, élus nationaux, régionaux et départementaux, sont mobilisés pour mener à bien l'objectif de croissance. Il faut s'adapter aux possibilités des pharmaciens, trouver les bons moments et les bons mots pour les séduire ou les reconquérir. L'organisation n'hésite pas à organiser des repas, des soirées, des débats, elle fait appel à ses personnalités les plus « prestigieuses » en mobilisant les élus nationaux dans les territoires provinciaux pour être au plus proche du plus petit adhérent, tous les moyens matériels sont réunis pour assurer l'atteinte de l'objectif.

> *« Les filles se déplacent, elles ont une voiture de fonction et elles se déplacent dans tout le département, elles vont rencontrer tous les adhérents pour faire le point, voir comment ça va. » (Permanent)*

Chaque année, la FSPF organise un évènement important : le Tour de France. A la manière d'une compétition sportive, l'idée est d'organiser un planning de visite des adhérents. Le Président rappelle que l'implication de tous est essentielle et que c'est au travers des efforts de chacun que l'organisation sera plus forte que jamais. Pour cela, tous les élus sont mandatés selon un calendrier précis pour visiter les adhérents sur tout le territoire français. En équipe de deux ou trois, ils se déplacent et vont prendre la température sur le terrain. Ils relèvent les questions, les inquiétudes, la colère, la peur.

> *« On fait quand même une centaine de réunions, on fait un Tour de France de l'ensemble des départements, on va aussi surement faire des communiqués de presse très réguliers sur les différents sujets d'actualité et on fera un phoning. » (Membre du Bureau national)*

Au travers de différentes techniques ils apportent alors du réconfort, une écoute attentive et des réponses aux questions que peuvent poser les professionnels. L'organisation prend à cœur d'accompagner ses adhérents dans toutes sortes de difficultés qu'ils pourraient rencontrer et tout doit être mis en œuvre avec l'équipe des permanents pour apporter une solution dans les

meilleurs délais. L'image de l'organisation et la qualité du service en dépendent, aussi l'équipe nationale reste intransigeante sur la relation forte qu'elle entretient avec ses membres et ses adhérents, c'est d'autant plus important qu'ils constituent la principale ressource de l'organisation.

3.2.4 Des changements organisationnels pour se donner les moyens de survire

Les différentes stratégies adoptées par l'organisation patronale au fil du temps ont eu des impacts sur ses caractéristiques internes et notamment sur la concentration du pouvoir, la place et le rôle de chaque composante, mais aussi les caractéristiques de membres qui la constituent.

L'organisation patronale des pharmaciens d'officine de France est une organisation ancienne, qui a subi plusieurs changements en matière de gouvernance, d'organisation, de modèle économique, etc. Au gré des évolutions du contexte et des contraintes auxquelles elle a dû faire face elle s'est progressivement structurée pour les maîtriser et s'assurer la position de *leader* qu'elle occupe aujourd'hui. Si elle a toujours été forte et pérenne, l'organisation a pourtant sans arrêt dû s'adapter à l'évolution de l'image du syndicalisme, à l'intensité des réformes ou à la complexité croissante des dossiers.

Ainsi, progressivement, les territoires départementaux ont largement constaté que l'organisation s'est structurée autour de son siège et que l'activité s'est au fur et à mesure adaptée à l'organisation du système administratif français. En effet, fortement corrélée aux administrations françaises du fait de la nature de l'activité professionnelle qu'elle représente et de par l'interdépendance forte existante avec l'État, l'organisation patronale a également connu une réorganisation de ses activités et des responsabilités.

Période antérieure	Période actuelle
« Il y a dix ou quinze ans c'était des textes locaux, voire départementaux. [….] Donc, il y avait beaucoup plus de travail, aussi avec les mutuelles. » (Élu départemental)	*« Aujourd'hui il y a beaucoup de textes qui sont repris dans les échanges avec les organismes d'assurances maladie qui sont nationaux. » (Élu départemental)* *« Aujourd'hui tout est fait au national quasiment. » (Élu départemental)*

Ce sont aujourd'hui les ressources dont elle dispose et ses solides réserves qui permettent son maintien. Les choix qu'ont fait ses membres et les opportunités qu'elle a su saisir lui compensent la perte de ressources successive à la baisse de cotisations des membres. Pourtant,

si les ressources tendent à baisser, l'activité au national a été de plus en plus importante, tant par son volume que par sa complexité : l'organisation a dû recourir à l'embauche de personnel pour répondre aux besoins des différents interlocuteurs et ne pas affaiblir la qualité de son service.

Période antérieure	Période actuelle
« Il y a dix ou quinze ans à mon poste une journée par semaine cela pouvait suffire, là quand on veut à la fois traiter le social et la formation c'est très souvent trois journées par semaine. » (Membre du Bureau national)	*« Tout devient beaucoup plus technique et compliqué, affaire d'expert » (Permanent)* *« Que ce soit sur l'économie ou sur la protection sociale avec l'assurance maladie, nous avons tous des dossiers de plus en plus lourds » (Élu départemental)* *« Au niveau national tous ces changements, qu'ils soient économiques ou professionnels, ont entraîné une multiplication du nombre de permanents. Le nombre de réunion a doublé, voire, triplé donc ça nécessite que des permanents y assistent pour les comptes-rendus, mais aussi beaucoup d'évolutions législatives donc évidement des juristes. Évidemment au niveau national ça a un coût » (Élu régional)*

Pour se donner les moyens de répondre aux attentes de ses membres et partenaires l'organisation a dû recruter régulièrement mais à également dû revoir la qualification des permanents. Si auparavant l'organisation pouvait se satisfaire de réponses partielles à des questions qui étaient certainement moins complexes, elle ne peut dorénavant se contenter et doit assurer un service irréprochable à ses adhérents. Il faut être réactif, précis, technique et adapter la réponse apportée au cas par cas. C'est aussi le signe que la concurrence est rude et que chaque organisation essaie de tirer son épingle du jeu en faisant la différence sur les moindres détails. *« Des recrutements en 14 ans j'en ai fait dix, je ne compte pas les intérimaires qu'on a eus pour l'accueil. »* (Permanent)

« Depuis 2013 et la consultation par le ministère qui s'est accrue on a dû s'adapter et on a recruté, ici il y a eu une restructuration nette des profils, quand je suis arrivé il n'y avait que des secrétaires. » (Permanent)

De fait, les permanents ont tous actuellement une importante expérience professionnelle dans le domaine du syndicalisme patronal ou dans le domaine associatif. Ils sont diplômés de l'enseignement supérieur et partagent les valeurs de l'organisation. Si le travail s'organise dans une ambiance agréable et conviviale, tout est contrôlé et soumis pour approbation au Directeur général. Rien n'est laissé au hasard et tout doit être validé avant envoi (Données d'observation). Une grande rigueur est attendue de la part de la direction et perpétue la réputation de la Maison des pharmaciens.

3.2.5 La confrontation au changement de culture organisationnelle

Le modèle proposé par Pfeffer et Salancik (2003, p. 229) évoque le fait que les dirigeants sont capables d'influencer les décisions relatives aux structures et aux activités de l'organisation. En théorie, suivant une vision déterministe, ces décisions devraient être cohérentes au regard des exigences du contexte et des contraintes qu'elle subit. Pourtant, ces changements organisationnels pourraient découler des choix des acteurs et ne seraient pas que liées aux conditions de l'environnement.

Évidemment, nous soutenons l'idée que l'organisation est largement reliée à son environnement et en subi les contraintes au travers de son design, de son histoire, de sa culture, de ses activités, etc. En ce qui concerne la FSPF, son fonctionnement, son contexte, son design, les particularités liées au domaine professionnel, ses valeurs, impactent fortement la façon dont elle perçoit son environnement et la façon dont elle y répond.

« C'est l'environnement général qui nous oblige à avoir une orientation (stratégique) et surtout qui pourrait des fois, y compris pour des raisons de contexte économique, nous faire nous réinterroger sur nos grands principes, les trois piliers. » (Élu national)

Pourtant, nous observons que les explications des changements qui s'y produisent résultent de caractéristiques sensiblement différentes et plus complexes. Ainsi, Pfeffer et Salancik (2003) soutiennent l'idée que les acteurs modèlent les activités de l'organisation tout en tenant compte des caractéristiques du contexte qui les contraignent et limitent le processus de décision. *« Ma crainte c'est un peu qu'on va perdre cette forme d'indépendance et de liberté pour rentrer dans un secteur qui est celui des affaires. »* (Permanent)

Alors que les concurrents et d'autres acteurs patronaux ont très clairement fait le choix d'apporter des services pouvant concurrencer le domaine marchand, il semblerait que la FSPF

navigue entre deux eaux et n'ait pas encore véritablement assise sa position sur ce sujet. Les acteurs ne semblent pas être totalement convaincus de cette posture stratégique pour faire face aux problématiques du contexte mais, en plus, il semblerait qu'en interne les positions s'opposaient sur le sujet. Ces opposants ayant alors fait le choix de quitter l'organisation.

> *« Ce qui nous permet de fonctionner ici c'est la cohésion dans la maison, les opposants ils sont partis. » (Élu national)*
>
> *« Il y a un clivage fort entre le modèle économique que l'on propose et celui des autres syndicats. » (Permanent)*

Pourtant, le service constitue le premier pas vers l'adhérent et permettrait de créer un premier contact nécessaire à le convaincre d'apporter son soutien à l'action politique de l'organisation. D'autant que ces adhérents sont essentiels dans le nouveau cadre législatif relatif à la représentativité patronale, l'organisation ne pourra plus se passer du poids du nombre. Si elle ne souhaite pas franchir le pas de la prestation de service elle devra alors trouver d'autres moyens de fédérer et de fidéliser les adhérents. Ce choix pourrait remettre en cause l'intégrité de l'organisation patronale aux yeux de l'État.

> *« La représentativité elle repose essentiellement sur les effectifs et tant qu'elle repose sur les effectifs c'est bien gentil de développer du syndicalisme de services mais ces clients-là ne seront pas nos adhérents ce seront des clients qui économiquement nous permettront de vivre mais dans les ministères on nous dira c'est gentil mais l'essentiel de vos ressources vous les trouver de prestations de services. » (Permanent)*

Il s'agit d'un dilemme important auquel est confrontée la FSPF. Il s'agit de revoir son mode de fonctionnement, d'adopter de nouvelles méthodes de travail et de communication, un nouveau rythme avec de nouvelles exigences. Les équipes ne sont ni formées ni prêtes à cela et une partie de l'organisation à l'impression de vendre son âme au diable tant le changement pourrait être important.

> *« Des syndicats se sont lancés dans du service individuel et donc ce service individuel c'est du juridique, de l'appui-conseil, ce genre de choses qui est un service individuel et il n'y a pas d'érosion de syndicat parce que les gens achètent non pas une adhésion à un syndicat mais un service, un produit, mais ça leur pose quand même un souci parce que du coup ils ont perdu la première place en termes de représentativité, ils sont devenus une entreprise de services et pas une unité syndicale. On perd son âme. » (Élu national)*

Pourtant, la question se pose car il s'agit véritablement d'une demande qui émane des adhérents et qui surgit dans un contexte où les ressources se font de plus en plus rares, mettant l'organisation en difficulté. L'idée fait progressivement son chemin dans les rangs et certains membres commencent à se poser la question de savoir s'il serait opportun de prendre le tournant

du syndicalisme de services, mais encore faudrait-il envisager quelle serait la meilleure manière de le faire.

> *« La question elle est très clairement de savoir si oui ou non on se positionne dans un syndicalisme de services. » (Permanent)*

> *« Nos prédécesseurs ont fait un choix différent qu'il faut que nous évaluions, mais peut-être qu'ils ont fait le bon choix, ils ont fait le choix d'externaliser à des sociétés appartenant au syndicat la production des services. » (Membre du Bureau national)*

CONCLUSION CHAPITRE 6

Le modèle proposé par Pfeffer et Salancik (2003) concernant le mécanisme liant l'environnement aux actions et structures organisationnelles, présente les liens entre environnement, distribution du pouvoir et du contrôle, sélection des dirigeants, actions et structures organisationnelles. Celui-ci nous a permis d'identifier et d'analyser les contraintes auxquelles étaient confrontée la fédération des syndicats des pharmaciens d'officine de France et d'en comprendre ses impacts sur la distribution du pouvoir et l'évolution de sa stratégie.

Après avoir pu profiter de certaines opportunités, avoir conforté son image de leader, ses relations politiques et consolidé ses ressources, la période de crise économique et financière que nous avons connu en France n'a pas épargné le domaine de la pharmacie d'officine. Par ailleurs, la réforme sur la représentativité a challengé tous les acteurs patronaux et a renforcé la nécessité pour la FSPF de reconsidérer ses liens avec l'environnement et sa situation de dépendance aux ressources.

Après avoir successivement utilisé ses relais politiques, avoir envisagé la stratégie de croissance au travers de la diversification de ses activités, avoir utilisé les forces du lobbying et la maîtrise de l'information, la FSPF joue le jeu de la proximité pour renforcer sa présence auprès des pharmaciens et les accompagner dans les moments les plus délicats. Elle déploie alors toutes ses forces sur les terrains et mobilise toutes ses ressources pour assurer quoi qu'il lui en coûte sa mission au service du collectif patronal.

Si nous avons clairement observé le fait que certains membres, notamment élus proches du sommet stratégique, sont en mesure de diriger les contraintes issues de l'environnement et d'assurer la captation des ressources, nous n'omettons pas que cette catégorie d'acteurs n'est pas la seule capable d'influencer les actions organisationnelles. Nous soulevons par ailleurs que la localisation du pouvoir au sein de l'organisation à progressivement évolué, permettant aux permanents de passer d'une fonction auparavant considérée comme support à une posture actuellement infiniment plus stratégique.

Quoi qu'il en soit, les valeurs d'union, de combativité, de service et qualité que met en avant l'organisation restent partagées par tous et chacun contribuent faire de la *Maison des pharmaciens* l'organisation leader, légitime et représentative de tous les pharmaciens d'officine de France.

« Le but n'est jamais d'être bon pour l'organisation, le but c'est d'être bon pour les gens que l'on défend. » (Président)

CHAPITRE 7

La stratégie d'influence du syndicat des entreprises de services du numérique, des éditeurs de logiciels et des sociétés de conseil en technologies : dynamiques de pouvoir et quête de légitimité

Soumise aux multiples pressions du contexte et s'insérant dans un environnement professionnel en pleine ébullition, l'organisation Syntec numérique s'illustre par sa capacité à renaître de ses cendres. Telle un phénix, l'organisation a bravé la concurrence, les pressions coercitives et fait face à la remise en question de son existence. Pourtant en proie à une situation de dépendance aux ressources et à une interdépendance marquée avec les acteurs les plus influents de son environnement, l'organisation patronale ambitionne de croître comme elle ne l'a jamais fait.

Au travers de la redistribution du pouvoir et des multiples dynamiques qui en naissent, Syntec a entrepris de réorienter sa stratégie afin de maîtriser sa situation de dépendance aux ressources et de faire face à l'interdépendance qui la contraint. Si nous suivons la thèse défendue par Pfeffer et Salancik (2003) concernant l'influence de l'environnement sur les actions organisationnelles et les capacités des acteurs à maîtriser l'interdépendance de l'organisation à son environnement ouvert, nous montrons au travers de ce cas comment certaines catégories d'acteurs s'accaparent le pouvoir et la façon dont ils arrivent à impulser certaines dynamiques au sein de l'organisation, en particulier pour servir leurs propres intérêts.

Ainsi, dans une première partie, nous analysons l'évolution progressive de l'environnement : nous mettons précisément l'accent sur l'influence du contexte économique, coercitif et de la remise en question de l'utilité de l'organisation patronale par ses membres. Nous mettons par ailleurs en lumière la situation de dépendance aux ressources de l'organisation pour attester de la forte interdépendance qui la contraint.

La deuxième partie aborde la distribution du pouvoir au sein de l'organisation et les dynamiques de pouvoir qui apparaissent. L'organisation est alors réagencée afin d'orienter stratégiquement la distribution du pouvoir et d'allouer à certains types de membres une place toute particulière. Ces dynamiques de pouvoir font alors naître des inégalités internes et pourraient remettre l'organisation en péril.

Dans une troisième et dernière partie, nous évoquons la stratégie, les tactiques et les différentes actions entreprises par l'organisation Syntec pour faire face aux contraintes de l'environnement. Nous observons ainsi, comme le soulignent les auteurs, que la distribution du pouvoir influence largement les choix faits par les acteurs mais notons par ailleurs que les dynamiques de cette distribution inégale du pouvoir pourraient faire naître de nouvelles problématiques internes qui elles même remettraient en question le devenir de l'organisation.

1. L'INFLUENCE DE L'ENVIRONNEMENT SUR L'ACTIVITÉ PATRONALE

1.1 QUAND LES PRESSIONS DU CONTEXTE EXTERNE FONT SOUFFRIR SYNTEC

1.1.1 L'influence du contexte économique

Syntec numérique s'insère au sein d'un environnement envisagé comme un système ouvert : celui-ci est fait d'organisations, de dynamiques et d'interconnexions avec des acteurs aux enjeux et objectifs bien différents. Cet environnement oppose à l'organisation patronale un certain nombre de contraintes créant une situation d'incertitude par rapport aux ressources.

1.1.1.1 Se positionner dans un environnement fortement concurrentiel

L'organisation patronale qui représente les entreprises de services du numérique, les éditeurs de logiciels et les sociétés de conseil en technologies évolue dans un environnement où gravitent de nombreux acteurs. En effet, Syntec souffre de la prolifération d'un nombre d'acteurs importants dans le domaine de la représentation des entreprises du numérique car s'y confrontent les protagonistes du domaine des télécommunications ou du jeu vidéo, les nombreuses associations transversales de promotion du numérique, ou encore les concurrents directs. *« On n'est pas les seuls à se prétendre acteurs du numérique. »* (Élu national)

Bien que toutes ces réorganisations soient indépendantes, leur multiplicité au sein de l'environnement numérique impacte l'image du secteur et dilue la force des messages que le patronat souhaite communiquer aux pouvoirs publics. La transformation du domaine d'activité, et notamment les dernières évolutions des entreprises de services numériques, des éditeurs de logiciels et l'apparition de nouvelles plateformes nécessitent une coordination avec les différentes parties prenantes du domaine d'activité, et notamment les acteurs publics.

> *« C'est un peu une contrainte d'avoir les messages qui ne sont pas toujours fédérés de façon claire avec un message unique autour du numérique parce que le numérique c'est quand même un message fort apporté aujourd'hui parce qu'on est dans une économie*

où tout se transforme, et voilà la contrainte de ne pas toujours être unis c'est un petit peu dommage parce qu'on a tous un peu la même vision d'une évolution en termes de marché, on gagnerait plus à être plus unis. » (Élu national)

Le fait que certaines organisations patronales interprofessionnelles s'accaparent les problématiques économiques, sociales ou politiques du secteur numérique conditionne la façon dont est perçue l'organisation par les pouvoirs publics et ses autres interlocuteurs. Les membres et les adhérents de Syntec sont des entreprises commerciales proposant des produits et des services spécialisés dans le domaine du numérique qui ne correspondent pas forcément aux mêmes attentes et besoins que d'autres entreprises issues du secteur industriel ou artisanal. Ainsi, les positions soutenues par les organisations interprofessionnelles ne sont pas exactement les mêmes que celles d'une organisation professionnelle.

« Les sujets du numérique aujourd'hui sont préemptés par les autres syndicats, que ce soit aussi au Medef, que ce soit dans les grands syndicats, parce qu'aujourd'hui comme toutes les sociétés se transforment, numériquement parlant, ils considèrent que le sujet du numérique ça fait partie aussi de leurs propres prérogatives. » (Élu national)

De la même façon, des acteurs qui adoptent une mission d'accompagnement transversale adoptent un positionnement politique plus affirmé et n'apportent pas les solutions techniques appropriées aux attentes des entreprises issues du domaine numérique. Leur compréhension des problématiques spécifiques des métiers du numérique et leur manque de connaissance du secteur dans son ensemble ne leur permet pas d'accompagner les entreprises de façon optimale.

« La chambre de commerce, la région, la ville, la métropole sont peut-être trois gros organes qui jouent une influence avec probablement une dimension politique très forte mais une moins bonne compréhension de nos problématiques. » (Élu national)

Dans les années 1990, la concurrence s'est renforcée avec l'apparition de deux organisations de défense et de représentation des éditeurs de logiciel rendant de ce fait plus complexe la captation des ressources au sein de l'environnement. La capacité d'une organisation à capter les ressources dont elle a besoin est d'autant plus complexe que le nombre d'organisations qui les convoient est important.

« Il s'est créé comme ça, à un moment donné, deux autres organisations qui n'ont pas forcément atteint la taille critique mais le message était clair il fallait que les éditeurs soient entendus. » (Permanent)

La création de ces deux organisations, dont l'AFDEL devenue Tech in France, découle de la divergence de position de certains membres au sein de Syntec. La cohabitation initiale de différents types de membres au sein de Syntec implique le fait que ces derniers n'aient pas les mêmes besoins : les particularités propres à chacun des métiers les rendent sensiblement

différents et leurs attentes ne peuvent être considérées de la même manière. Les éditeurs ont alors progressivement évalué la légitimité de Syntec selon leurs propres critères et ont souhaité se dissocier de l'organisation leader. *« On ne peut jamais avoir un seul représentant, un syndicat etc. donc il y en a plusieurs, et il y a toujours des querelles d'ego et de choses comme ça. »* (Élu national)

Le fait que les membres du métier de l'édition de logiciel, groupe ou organisation ont des critères différents pour évaluer une organisation, crée des problèmes car ces critères peuvent être incompatibles (Pfeffer et Salancik, 2003). L'organisation se retrouve alors confrontée à faire des choix pour satisfaire l'un ou l'autre des acteurs avec lequel elle interagit et subit les problématiques liées à la personnalité des membres. Ces choix ont entraîné la rupture de certaines relations avec des éditeurs qui ont créé une organisation concurrente.

> *« On a apparemment des concurrents parce qu'on a Tech in France qui représente un bout des éditeurs. » (Élu national)*

La fragilité réside dans le fait que la multiplication des organisations patronales réduit la capacité de Syntec à capter les ressources indispensables à sa survie et son développement. La perte de membres engendre un manque de moyens humains destinés à l'animation et la gouvernance de l'organisation, ainsi qu'un un manque de moyens financiers et d'informations. Cela entraîne également une perte de légitimité et une dégradation de l'image. Cette concurrence accrue engendre également la nécessité de démultiplier les efforts d'attention à l'environnement dans le sens où chacune des organisations va devoir analyser la stratégie et les tactiques des concurrents et ainsi passe moins de temps à développer ses propres activités au profit des membres et adhérents.

> *« Tech in France qui est une association des éditeurs qui est un concurrent, et ça nous contraint puisqu'il y a un effet de miroir, ce qu'ils font on regarde etc. et on s'épie, on se regarde. » (Partenaire)*

> *« Tech in France, qui s'appelait l'AFDEL avant, est issu de Syntec numérique, parce qu'en fait tout l'intérêt c'est qu'on est dispersé dans le numérique et qu'il y a trop d'acteurs et du coup on perd beaucoup de temps. » (Partenaire)*

1.1.1.2 La pression de l'Europe sur l'orientation de la stratégie de Syntec

À partir de 2012, le secteur d'activité s'est largement structuré sur le volet législatif et un grand nombre de lois ont été édictées pour régir les relations entre fournisseurs et clients mais aussi les relations entre professionnels du numérique. D'importantes décisions de justice européenne ont commencé à réguler le numérique donnant un vrai cadre à la profession qui était soumise à de fortes évolutions, notamment au niveau commercial.

« Il y a vingt ans, cinq ou dix pourcents des textes se décidaient à Bruxelles, et 85 ou 90 à Paris, aujourd'hui c'est 80% à Bruxelles, 20% à Paris. » (Permanent)

L'organisation a alors rapidement compris que l'évolution de l'environnement allait changer la donne en matière de développement pour toutes les catégories d'acteurs et qu'elle pourrait mettre en péril certains de ses membres et donc rendrait plus difficile la captation de ses ressources. Syntec souhaite alors rapidement prendre les devants en s'imposant comme l'acteur principal et unique de l'environnement numérique afin d'être reconnu comme l'interlocuteur des acteurs communautaires et des pouvoirs publics et ainsi s'assurer une légitimité et un rayonnement plus important.

« Il faut arriver à avoir sur notre territoire national, par métier ou par domaine, une seule organisation qui puisse après traiter avec ses homologues européennes parce qu'aujourd'hui la plupart des lois vont se prendre au niveau européen. » (Permanent)

Essentiellement intégrée au niveau national, l'organisation commence dès 2015 à s'approprier les problématiques européennes, à prendre des contacts, à s'investir dans les institutions et reconnaît que le contexte actuel, plus ouvert dans sa dimension géographique, constitue une menace pour les organisations patronales du numérique qui ne prendraient pas en compte l'impact des décisions de justice à ce niveau (données d'observation). En effet, le fait que le partage de données numériques s'envisage au niveau mondial et que les membres les plus importants en matière d'apport de ressources financières et humaines soient installés dans le monde entier constituent des arguments indiscutables relatifs à cette menace.

« On est en train d'investir le territoire européen aujourd'hui, parce que le numérique se discute aussi au niveau européen on ne peut pas avoir un discours uniquement national ça n'a pas de sens aujourd'hui on est obligé de discuter de l'Europe et de nos partenaires européens, donc c'est important que nous on joue sur ce territoire là l'Europe. » (Élu national)

« On est trop tourné franco-français dans un contexte tel qu'on le vit ça ce n'est pas vraiment souhaitable et c'est très important pour nos entreprises pour les accompagner à l'international. » (Permanent)

Le fait que des décisions de justice soient légalement exécutables dans tous les états nationaux a entraîné les états membres à prendre des décisions au niveau du secteur des logiciels qui ont à leur tour fait évoluer le business model des éditeurs. Par exemple, concernant les données personnelles, des décisions ont été prises permettant aux utilisateurs de disposer du droit à l'oubli. Les entreprises ont dû s'adapter et les organisations patronales ont alors pris en considération ces nouvelles dispositions législatives pour informer, conseiller et accompagner les membres dans ces évolutions. *« La montée en puissance de l'environnement européen dans lequel Syntec joue a fait bouger les lignes. »* (Élu national)

1.1.1.3 L'influence des évolutions professionnelles

L'environnement des entreprises du secteur d'activité numérique a fortement évolué ces trente dernières années : si la SSII était une société qui recherchait des ressources humaines et qui fournissait des moyens à leurs clients, les ESN sont de nos jours de véritables entreprises qui accompagnent la transformation de leurs clients.

La transformation de Syntec numérique, parallèle à l'évolution du monde du digital, sur les dernières années est évidente : il s'agit d'un marché qui a énormément changé tant par le nombre d'acteurs présents que par leur type, leurs caractéristiques, la rapidité des échanges. La transformation digitale depuis 2010 est montée en puissance. Les années à venir laissent présager des évolutions d'autant plus marquantes que les techniques ont largement imprégné des secteurs d'activités divers et variés comme la transformation du domaine de la santé, industriel, commercial, ou encore agricole, etc. Le digital irrigue tous les secteurs et prend une ampleur exceptionnelle. *« Ce monde change c'est-à-dire […] qu'il n'y a pas une activité qui ne peut pas se digitaliser. »* (Élu national)

L'arrivée du Cloud vers 2010 a commencé à transformer concrètement les éditeurs de logiciel et à faire bouger les lignes. Le départ de nombreux adhérents et le fait que de nombreuses entreprises ont dû transformer leur activité a radicalement marqué la rupture avec le monde de l'informatique des années 1990. Encore trop fortement associé à l'image industrialo-commerciale des SSII, l'organisation a souffert de son manque d'initiative et a dû s'adapter à ce nouveau paradigme : l'organisation a pris la décision de nombreux changements organisationnels dont le fait de changer de nom. *« On ne peut plus dire informatique maintenant il faut dire numérique. »* (Élu national)

L'organisation, appelée à l'époque Syntec informatique, a été contrainte par le départ d'un grand nombre d'éditeurs. Par ailleurs, ces contraintes se sont révélées être une source d'opportunités car les évolutions technologiques du domaine du numérique ont permis de moderniser l'organisation patronale au travers de son nom mais aussi au travers de sa mission d'autant plus adaptée aux nouveaux besoins et attentes de ses membres.

1.1.2 L'impact de la réforme sur la représentativité des acteurs patronaux

La reconnaissance de la représentativité par les pouvoirs publics est un enjeu majeur pour Syntec numérique, d'autant plus que l'organisation évolue au sein d'un environnement fortement concurrentiel. Le statut d'organisation patronale représentative constitue une qualité indispensable pour l'exercice de certaines prérogatives au niveau national interprofessionnel

mais également au niveau de la branche. La perte de cette qualité pourrait remettre en cause l'utilité de Syntec et lui faire perdre un nombre important d'adhérents s'il n'était plus en mesure de participer au dialogue social.

> *« S'il y a une évolution du contexte législatif très importante, du coup le rôle de l'organisation peut devenir beaucoup moins important. » (Permanent)*
>
> *« Le rôle de la fédération c'est de négocier essentiellement quelque chose qui est important en France qui s'appelle la convention collective. » (Élu national)*
>
> *« Si aucune négociation salariale n'aboutit c'est quand même gênant je pense au niveau représentativité. » (Élu régional)*

Les grands événements qui ponctuent la vie économique française, tels que les élections présidentielles, les élections législatives, les lois, etc. peuvent influencer l'organisation patronale car ils peuvent impacter le secteur d'activité professionnel. Les difficultés rencontrées par les entreprises ont une influence directe sur les ressources de l'organisation patronale du fait du processus de collecte et du fait du montant de l'adhésion. *« Il y a un enjeu parce qu'avec la loi de la représentativité il y a un basculement, une modification qui arrive. » (Partenaire)*

Ces changements législatifs ont eu un effet sur l'ensemble de l'écosystème du numérique ; depuis 2015 tous les acteurs patronaux ont commencé à s'organiser pour tenter de satisfaire aux conditions de la loi et ont mis en œuvre de véritables stratégies. *« Il y a 18 mois ou 24 mois on a senti une vraie stratégie d'accroître leur représentativité. » (Concurrent)*

La modification de la gouvernance de l'organisation patronale constitue la stratégie la plus souple et la plus facile à mettre en œuvre. Comme le suggèrent Pfeffer et Salancik (2003), la cooptation est efficace pour capter les ressources, échanger des informations, développer des engagements entre organisations et établir sa légitimité. Confrontée à la nécessité de s'assurer une légitimité et des ressources humaines importantes, l'organisation Syntec fait le choix de nommer des membres externes jugés utiles à la réalisation de ses objectifs.

> *« Il y a la gouvernance qui a changé parce que c'est une question de représentativité. » (Élu national)*

Afin d'influencer l'environnement et de maîtriser les contraintes législatives, il est utile de collaborer avec l'État et d'être en contact avec les secrétaires de cabinet, de participer d'une manière ou d'une autre à leur élaboration en étant en relation forte et en coopération permanente avec les ministères mais aussi d'être en lien avec les acteurs légitimes du domaine d'activité

comme par exemple *la DSI*[32], en charge de la gestion des données de l'État. L'objectif est alors d'essayer d'accélérer un texte de loi, ou d'influencer l'orientation d'un texte, etc.

> *« On est clairement dans un contexte de changement, là il y a quand même des élections aussi au niveau national, et donc nous on est très très fortement impactés quand même, surtout au niveau social. Un nouveau Président ça va être de nouvelles règles sociales, un environnement économique qui va encore changer. » (Permanent)*

L'évolution des critères de représentativité engendre incontestablement des réactions de la part des organisations patronales et prouve que cette pression impacte toutes les organisations représentatives qui vont devoir modifier leur organisation interne pour satisfaire à ces critères, comme l'a vécu Syntec.

> *« Les régions, je pense que c'est 50 % de nos membres, aujourd'hui on ne peut pas vivre qu'en Île-de-France, aujourd'hui c'est évident qu'on doit déployer les services de Syntec numérique partout, et d'autant plus avec la loi de la représentativité. » (Élu national)*

Syntec numérique représente approximativement 80 % du chiffre d'affaires du secteur numérique en France et 427 000 emplois (Données d'archives). L'organisation revendique être composée d'une diversité d'entreprises telles que des grands groupes, des entreprises de taille intermédiaire, des petites et moyennes entreprises et des start-ups. Pourtant, certains membres ont exprimé le sentiment d'être moins considérés, en particulier certains dirigeants de petites ou très petites entreprises.

> *« Quand vous êtes seul dans un grand ensemble vous pouvez avoir effectivement un sentiment d'être moins bien représenté. En même temps, on (Syntec) est obligé de miser sur la plus belle représentation possible de chaque filière parce que c'est la seule manière d'être entendu, d'être légitime, et puis c'est une attente très officielle de certains interlocuteurs des pouvoirs publics. » (Permanent)*

L'organisation Syntec a finement analysé les différents groupes d'adhérents qui la constituent et est en mesure de déterminer quels sont ceux qui contribuent le plus à lui fournir les ressources dont elle a besoin, qui détiennent le plus de pouvoir et qui sont ainsi en mesure d'influencer de la manière la plus efficace les contraintes de l'environnement. L'organisation a alors évalué la contribution de chacun des groupes d'acteurs qui sont les plus performants et lui permettent d'atteindre ses objectifs : les grandes entreprises et les grands groupes, du fait du nombre de salariés important, sont les plus à même de conduire à la reconnaissance du statut d'organisation représentative. Toutefois, les membres qui ont moins d'influence sur ce point, et du fait qu'ils fassent partie intégrante de l'organisation peuvent lui être utiles par ailleurs. En

[32] Direction des services informatiques

effet, les très petites entreprises constituent dans leur ensemble plus de 90% des membres et représentent ainsi en cumulé, la contribution financière la plus importante. Il faut alors relativiser le mode d'évaluation et intégrer de nouveaux paramètres afin d'analyser la contribution de chacun de la manière la plus objective possible.

> *« Il y a beaucoup d'entreprises très différentes, de très grosses, des toutes petites, finalement est-ce qu'on est vraiment représentatifs des entreprises qu'on est censés défendre. Moi c'est toujours la question lancinante, qu'est-ce qu'on porte comme position, c'est finalement la position d'un certain nombre d'entreprises qui sont présentes, qui s'investissent, qui sont là, donc c'est un peu normal qu'on entende leur voix mais en même temps on se dit est-ce que vraiment c'est représentatif des entreprises du secteur et ça c'est très compliqué. » (Permanent)*

Pourtant, en matière d'investissement humain, les très grandes entreprises restent les plus à même de répondre aux besoins de l'organisation et donc de contribuer à atteindre ses objectifs. Ces adhérents disposent effectivement d'un nombre conséquent de salariés qui leur permet de contribuer au développement des actions Syntec. La mobilisation du personnel salarié des entreprises adhérentes constitue alors pour Syntec une main d'œuvre bénévole indispensable pour animer les évènements organisés au profit de ses adhérents. Les plus petites entreprises, ne disposant pas de ses ressources en main d'œuvre, ne sont pas en mesure d'apporter pour leur part une telle contribution et sont plus consommatrices de ressources qu'elles n'en apportent individuellement.

> *« On se rend compte quand même que dans le Bureau social, malgré nos efforts, il n'y quand même que les très gros. Mais c'est ceux aussi qui ont le plus d'expertise en social, c'est ceux qui passent le plus de temps, qui ont la possibilité de, qui s'intéressent, qui sont très constructifs, mais en même temps on se dit ils ont des positions ok mais c'est les positions déjà des entreprises d'une certaine taille. (Permanent)*

La présence systématique de plusieurs cadres salariés issus des plus grands groupes internationaux ainsi que des plus importantes entreprises françaises confirme que l'animation des réunions thématiques, notamment les réunions sociales et fiscales, et l'organisation d'événements sont possibles grâce à la contribution de ce type d'adhérents. (Données d'observation)

1.1.3 L'utilité de l'organisation mise à l'épreuve

Compte tenu de l'apparition des nouveaux modes de communication, notamment la facilité à communiquer sur les réseaux sociaux et les possibilités d'expression des différents groupes d'intérêts, Syntec a constaté un ralentissement de l'engouement de ses membres pour l'action patronale. Alors qu'auparavant les entreprises s'exprimaient presque essentiellement par l'intermédiaire de leur fédération patronale, ces derniers ont aujourd'hui d'autres possibilités

d'expression. Les adhérents n'hésitent pas à s'adresser directement aux responsables politiques *via* les réseaux sociaux et inversement. Pourtant, une des missions premières de l'organisation patronale est de faire le relai de communication auprès des pouvoirs publics et des institutions françaises et européennes pour représenter et défendre leurs membres. Mais la facilité avec laquelle les entreprises ont les moyens de s'exprimer fait perdre aux organisations patronales une de leurs fonctions et pourrait remettre en cause l'adhésion des membres.

> *« Quand on voit le mouvement des pigeons33 sur l'actionnariat salarié, quand on voit un certain nombre de mouvements sur les réseaux sociaux, finalement aujourd'hui certaines organisations professionnelles ont peur aujourd'hui que l'État puisse se passer des corps intermédiaires comme nous, parce que finalement avec le net, les réseaux sociaux, etc., on peut finalement faire des plateformes, on vote en ligne, on donne son avis en ligne, etc., donc en réalité la plus grande pression elle est liée à un changement en termes de communication. » (Permanent)*

D'autant plus que l'État exerce également une pression sur l'utilité des organisations patronales en remettant en cause leur nombre et en instaurant une dynamique de restructuration des branches professionnelles engagées par la loi du 5 mars 2014.

> *« La pression elle est quand même sur l'existence même des corps intermédiaires, la nécessité de se rapprocher, nécessité d'être aussi beaucoup plus professionnels, de s'internationaliser en partie. » (Permanent)*

L'objectif de l'État est d'arriver à 200 branches professionnelles au lieu des 700 actuellement, et ce dans le but de les renforcer, et ainsi de parvenir à une négociation collective plus équilibrée et plus dynamique. Certaines conditions prévoient alors la possibilité de rapprocher des branches et donc de faire disparaître certaines organisations patronales notamment lorsque :

- les effectifs salariés sont très faibles ;
- le champ d'application géographique de la branche n'est que régional ou local ;
- moins de 5% des entreprises de la branche adhèrent à une organisation représentative d'employeurs ;
- en l'absence de mise en place ou de réunion de la commission paritaire ;

[33] Le Mouvement des Pigeons est un mouvement de contestation apparu en France le 28 septembre 2012 sur Internet, après la publication sur le site La Tribune d'une contribution de Jean-David Chamboredon, président du fonds ISAI, dénonçant le projet de loi de finances 2013. Le mouvement a fédéré en quelques jours des milliers d'entrepreneurs.

- la branche a une activité conventionnelle caractérisée par la faiblesse du nombre d'accords ou d'avenants signés et du nombre de thèmes de négociations couverts.

> *« Je pense que dans certains cas on peut imaginer qu'il y a utilité d'avoir une OP, puis à un moment donné cette utilité disparait. » (Permanent)*

> *« Globalement, la pression est beaucoup plus forte parce que spontanément il y a doute sur l'utilité, doute sur l'intérêt de verser une cotisation, et puis si une alternative arrive c'est les réseaux sociaux et le digital. » (Permanent)*

Cette pression sur l'utilité et l'existence de certaines organisations patronales renforce encore la sollicitation des entreprises pour les amener à adhérer, les conforter dans leur choix d'adhésion ou les convaincre du bien-fondé de l'action patronale.

> *« Les structures institutionnelles vont de plus en plus à la course aux adhérents donc les entreprises étant sur-sollicitées donc la séduction est un des enjeux, mais aussi le fait d'apporter vraiment quelque chose et d'être vraiment utile. » (Partenaire)*

> *« Si vous avez une espèce de directive à la noix qui mettait une règle sur les entreprises du numérique qui les empêcherait de se développer ça pèserait sur nos entreprises mais ça pèserait aussi forcément sur le syndicat. » (Permanent)*

Sans un nombre d'adhésions suffisant, l'organisation patronale n'aurait pas les ressources humaines, financières et la légitimité nécessaire à la reconnaissance de sa représentativité. En outre, l'organisation serait fortement vulnérable si elle ne pouvait pas mener les actions pour lesquelles elle a été créée et si ses ressources tendaient encore à décroître jusqu'à mettre en péril sa pérennité.

1.2 LA SITUATION DE DÉPENDANCE AUX RESSOURCES DE L'ORGANISATION SYNTEC

1.2.1 La raréfaction des ressources humaines et financières

La vulnérabilité de Syntec s'est illustrée dans les années 1990 par le fait que certaines de ses ressources se sont éteintes et que l'organisation n'a pas été en mesure de stabiliser sa situation financière. Le fait que Syntec dépende au niveau financier et en matière de ressources humaines de ses membres la met dans une situation de dépendance importante. En effet, la participation financière et l'implication de ses membres constituent des ressources essentielles à son activité et à sa survie. Le départ de nombreux éditeurs et la difficulté à les compenser par l'accueil de nouveaux adhérents a eu un impact important sur la situation économique et financière de l'organisation.

> *« Il y a sept ou huit ans on est quand même passé en correctionnelle niveau économique aujourd'hui ça va bien, on a des réserves parce qu'on a une gestion effectivement en bon père de famille. » (Élu national)*

La situation de Syntec dépend du fait que les adhésions sont volontaires et qu'elles peuvent à tout moment s'éteindre en fonction des changements au sein de l'environnement. La propension d'éditeurs au sein de l'organisation était considérable à cette époque et a manifestement mis l'organisation en péril. En effet, les statuts de l'organisation ne prévoyaient alors que l'inclusion de trois types de métiers : les éditeurs, les SSII et les entreprises de conseil en technologies. Cela limitait donc ses possibilités d'accroître ses ressources et la rendait dépendante de la capacité et de la volonté de ces mêmes acteurs à financer et développer l'action patronale. *« On avait des difficultés à recruter les entreprises. »* (Permanent)

Les ressources financières et humaines sont très critiques pour l'organisation patronale car son activité et sa survie en dépendent. Certaines pèsent plus que d'autres au sein de l'organisation, notamment les contributeurs les plus importants au niveau financier. *« Il ne faut surtout pas perdre un mec qui apporte 70 ou 80 000 € de cotisations.* » (Élu national)

Il se crée alors une dépendance importante entre la survie de l'organisation et certains acteurs en particulier qui vont pouvoir exercer une pression sur les décisions, le mode de fonctionnement, l'allocation des ressources, etc. car ils peuvent librement décider de ne plus verser leur cotisation, de ne plus fournir les informations dont l'organisation a besoin ou de ne plus participer au fonctionnement quotidien de Syntec.

> *« Si les gens ne sont pas contents et bien nous on a un problème aussi en interne parce que notre financement est uniquement issu des entreprises. Donc pour moi c'est une pression importante. Voire la plus importante puisque c'est notre mission de répondre et de satisfaire. » (Permanent)*

Cette criticité des ressources varie dans le temps en fonction des caractéristiques de l'environnement externe mais également du niveau de satisfaction des membres. Par exemple, le fait que Syntec n'ait pas été en mesure à un moment donné de satisfaire les attentes et les besoins des éditeurs a engendré leur départ et donc une moins bonne allocation de ressources pour l'organisation. Pourtant, quelques années plus tard, les conditions externes de l'environnement ont amené les éditeurs à se rapprocher à nouveau de Syntec et à envisager une nouvelle collaboration.

> *« Je pense que la plus grosse pression elle est liée à une raréfaction des moyens financiers, il y a quand même un appauvrissement des organisations professionnelles. » (Permanent)*

L'importance de ces ressources ne constitue donc pas en soi un problème mais résulte des conditions de l'environnement externe et interne. Lorsque les ressources étaient plus ou moins accessibles au sein de l'environnement, les éditeurs n'ont pas hésité à créer leur propre structure

afin de prendre une autonomie qui répondait à leurs besoins du moment. Ils savaient qu'ils n'auraient pas, ou peu, de difficultés à s'accaparer les ressources dont ils avaient besoin.

1.2.2 La dépendance par rapport à la qualité de service rendu aux adhérents

Alors qu'à une certaine époque les membres des organisations patronales pouvaient se satisfaire de réponses à leurs questions parfois approximatives, aujourd'hui le niveau d'exigence des adhérents est relativement plus élevé. Syntec a progressivement constaté que la pression exercée par les adhérents sur la qualité du service rendu allait impacter l'organisation interne.

> *« Avant, une bonne secrétaire puis le DG, on organisait des apéros, on papotait un peu, mais ça ça ne marche plus quoi. Aujourd'hui les adhérents veulent un retour sur cotisations et donc pour leur donner un retour sur cotisations il faut quand même leur donner un service professionnel quoi. » (Permanent)*

> *« La cotisation n'est pas un don gratuit. Ce n'est pas un don aux bonnes œuvres. » (Permanent)*

Une fois que l'organisation patronale dispose des ressources dont elle a besoin, et qu'elle a provisoirement réussi à stabiliser leur captation, elle doit considérer leur utilisation afin de faire les choix les plus pertinents au regard des attentes des membres. Le fait qu'un adhérent puisse décider de son adhésion à une organisation et orienter sa cotisation vers celle de son choix lui confère un pouvoir important, d'autant que le niveau de concurrence dans le domaine du numérique est important.

> *« La pression on l'a par rapport à la qualité du service parce que sinon les adhérents ils ne renouvellent pas. Il y a plusieurs risques, soit on paie la cotisation mais on ne s'investit pas, soit on ne paie pas la cotis' et on sort, ou on ne paye plus la cotisation et on va voir ailleurs. » (Permanent)*

> *« Il y a un début de clientélisme. » (Permanent)*

Cette pression a imposé à Syntec de prendre les décisions relatives à l'allocation de ses ressources et à investir dans le développement d'une certification qualité pour assurer à ses adhérents une prestation à la hauteur de leurs attentes.

> *« On a la pression de nos adhérents, de mieux faire, c'est pour ça qu'on a fait une démarche de certification qualité qui s'appelle quali'OP et ça c'est un cadre qui est très utile parce que c'est à la fois un gage de transparence vis-à-vis des adhérents et cela nous contraint aussi à faire les choses correctement dans la forme. » (Permanent)*

Dans le cas où les adhérents ne sont pas satisfaits, ils ont alors la possibilité de ne plus adhérer à une organisation patronale, de destiner leurs ressources à un concurrent ou même de s'impliquer au sein d'une organisation concurrente à Syntec. La qualité de la prestation prend

une dimension importante au point qu'elle pourrait nuire à la pérennité de l'organisation. Il s'agit alors d'une dimension stratégique car elle engage la survie de l'organisation et son développement.

> *« Si on ne donne pas satisfaction ça va taper sur le syndicat (rires) et les adhérents pourront se tourner vers un autre syndicat et c'est quand même une pression pas négligeable. Les adhérents ils ont des attentes, donc on a souvent la volonté de faire des enquêtes de satisfaction annuelle c'est très important. » (Permanent)*

En se basant sur les enquêtes de satisfaction qu'elle relaye à ses membres, l'organisation Syntec communique régulièrement sur l'importance qu'elle leur octroie et à la manière dont elle est en mesure de répondre à leurs besoins. Elle peut alors communiquer en interne mais également auprès de ses partenaires externes de sa capacité à développer des solutions efficaces aux problématiques des entreprises pour se légitimer (données d'archives).

1.2.3 L'influence de l'interdépendance organisationnelle sur les ressources

Selon Pfeffer et Salancik (2003, p. 54), le concept de dépendance est utile pour *« comprendre comment les décisions organisationnelles sont contraintes par l'environnement. »* Les organisations arrivent à leurs fins en usant du pouvoir dont elles disposent dans un environnement donné. Elles influencent les autres acteurs à adopter les comportements qu'elles souhaitent. Il s'agit alors de la conséquence de leur interdépendance. Bien qu'elles adoptent des comportements volontaristes, certaines pressions ou liens qui découlent de leurs connexions à l'environnement dirigent leurs choix, ainsi la captation des ressources peut en dépendre.

> *« Un moment donné ça peut contraindre parce que on vit dans un écosystème qui a quand même une logique un peu de solidarité, de prise de position, et peut à un moment donné nous contraindre dans les prises de position ou dans des prises d'action ; se rallier à des prises de position alors qu'elles n'étaient pas forcément partagées par l'ensemble de Syntec numérique. » (Élu national)*

Le fait que les ressources que convoite Syntec lui soient indispensables la met dans une situation de dépendance vis-à-vis de ceux qui les contrôlent : il s'agit des adhérents, de ses partenaires et concurrents et de l'État. Puisque que la proportion de ressources au sein de l'environnement est limitée et que le nombre d'organisations qui les convoitent est important, Syntec en est dépendant.

> *« Il y a beaucoup de choses qui est fait à Syntec numérique c'est vis-à-vis d'eux, on est scruté par Tech in France, qu'est-ce qu'on fait, ce qu'on va lancer, qu'est-ce qu'on va faire, comment machin, c'est évident que qu'il y a un effet miroir et que les gens se surveillent. » (Partenaire)*

L'organisation patronale dépense alors des ressources importantes à la veille de son environnement, notamment en ce qui concerne les manœuvres de son principal concurrent Tech in France. Toutes ses tactiques, ses prises de mandat, la manière dont l'organisation communique, etc. sont analysées (Données d'observation). Sans oublier le fait que Syntec a des interconnexions fortes avec le Medef : l'organisation patronale interprofessionnelle est en lien direct avec Syntec puisqu'ils prennent part mutuellement à leur gouvernance.

> *« Le Medef crée des interconnexions avec Syntec numérique. Il se peut qu'à un moment donné qu'on soit d'accord, pas d'accord évidemment ça crée, à un moment donné…il y a forcément des relations de cette nature. Qui ne sont pas forcément des pressions mais qui ont un impact. » (Élu national)*

Ces interconnexions ont un impact important car elles conditionnent le comportement de Syntec numérique. Elles créent un manque de liberté car Syntec est dépendant du Medef : l'organisation interprofessionnelle regroupe un nombre d'adhérents important et détient une légitimité supérieure à Syntec auprès des entreprises et des pouvoirs publics. Il a la possibilité d'orienter ses membres ou de les détourner de Syntec. De ce fait Syntec n'a d'autre choix que de négocier avec le Medef ses prises de positions ou de suivre celles du Medef, plus particulièrement sur le volet social.

> *« Il peut avoir un impact, Syntec peut prendre des décisions sur le social, le Medef d'autres et du coup qui ne sont pas forcément en phase parce que le Medef représente différentes industries, différentes filières et ce n'est pas forcément favorable à Syntec numérique. » (Élu national)*

En effet, plusieurs très grandes entreprises françaises sont adhérentes au Medef et souhaitent ainsi que les décisions prises au niveau social favorisent leurs membres : les décisions sociales impactent davantage les grandes entreprises car elles disposent d'une masse salariale importante, l'impact financier et organisationnel des décisions sociales n'est pas le même sur une grande entreprise que sur une très petite ou moyenne entreprise où le nombre d'employés est plus limité. Pourtant, si Syntec numérique est composé de plusieurs grandes entreprises qui trouvent leur intérêt dans les positions du Medef, approximativement 80 % des entreprises adhérentes sont des TPE et PME. Les intérêts des très grandes entreprises et donc celles suivies par le Medef ne les favorisent pas.

> *« Notre environnement extérieur il est quand même très imbibé de paritarisme, il y a quand même beaucoup beaucoup de sujets sur lesquels on ne fait pas seul, on partage, on prend des décisions avec des gens qui ont des positions radicalement différentes, des intérêts différents, donc là je pense qu'on n'est pas très efficace. » (Élu national)*

Une fois encore, Syntec est confronté à faire des choix afin de satisfaire les positions de membres qui lui apportent le plus de ressources ou qui sont les plus à même de conforter sa position de leader au sein de l'environnement. Par ailleurs, la satisfaction des membres du conseil d'administration reste une des priorités pour Syntec. Ils constituent, en effet, les forces vives du syndicat car ils permettent la mobilisation des adhérents, l'acquisition de la légitimité et les membres issus des plus grandes entreprises vont mobiliser leur personnel pour contribuer à l'animation quotidienne de l'organisation patronale. Le niveau de dépendance de Syntec à ses membres est d'autant plus important qu'il existe peu de possibilité de lever des fonds au sein de l'environnement par d'autres moyens. L'importance de la contribution de chacun d'entre eux est mesurée afin de prendre conscience de ce qu'ils apportent au développement de l'organisation et dans quelle mesure il est nécessaire d'appuyer leurs positions respectives ou de satisfaire leurs besoins individuels. Ainsi, Syntec est en capacité de juger s'ils sont perçus comme des acteurs importants et à quelle hauteur leur présence participe à la prise de décision.

> *« On a des pressions, on peut avoir des pressions des adhérents à un moment donné. Il y a une prise de position publique à une époque Syntec numérique a dû se positionner sur l'utilisation du logiciel libre dans le secteur public, ça a été un gros débat. » (Élu national)*

Les comportements et les choix émis par les organisations dépendent plus ou moins fortement de leur dépendance à l'environnement dans lequel elles s'insèrent (Randall, 1973). L'interdépendance est un facteur expliquant la façon dont Syntec répond aux demandes de l'environnement et en particulier de ses membres.

> *« L'État le contraint (le syndicat) au travers du paritarisme. Ce n'est que personnel, c'est mon ressenti. Syntec numérique fait partie du MEDEF, donc il dit messieurs discutez entre vous. » (Élu régional)*

La dépendance envers un acteur et sa force dépendra principalement de l'asymétrie existante entre les acteurs, c'est-à-dire lorsque les deux protagonistes n'ont pas une position égalitaire dans la relation. La distinction du positionnement Syntec découle de sa capacité à percevoir la réalité de l'environnement et les forces qui le contraignent. Dans un environnement où le paritarisme est d'autant plus important, l'organisation sait qu'elle n'a pas beaucoup de marge de manœuvre pour ne pas suivre les intérêts de ses membres les plus sujets aux réformes sociales.

2. LE POUVOIR AU SEIN DE L'ORGANISATION

2.1 STRUCTURE DE LA GOUVERNANCE ET RECRUTEMENT DES MEMBRES

2.1.1 Des représentants charismatiques et compétents au service de l'organisation

Pfeffer et Salancik (1978) soutiennent que les liens inter-organisationnels permettent de mieux maîtriser l'environnement organisationnel et la situation de dépendance. Selon les auteurs, le fait d'établir des relations particulières avec les acteurs de l'organisation, d'échanger des informations, de s'engager l'un envers l'autre, permettrait de s'assurer d'une relation plus stable. Ainsi, ils envisagent la cooptation telle une stratégie efficace pour capter les ressources, développer des engagements entre organisations et établir sa légitimité. Les organisations peuvent alors nommer des membres externes au sein de leurs organes de direction s'ils les jugent utiles à la réalisation de leurs objectifs, capables d'expertise sur les sujets qui les préoccupent (Hillman, Cannella et Paetzold, 2000 ; Hillman et Dalziel, 2003, Lynall, Golden et Hillman, 2003 ; Miller-Millesen, 2003 ; Hillamn, 2005). Si ces membres externes semblent pouvoir influencer l'environnement, les auteurs omettent toutefois de souligner leur capacité à influencer l'organisation et à la détourner de ses fonctions principales vers la poursuite de leurs propres intérêts. *« La composition du CA elle est importante puisqu'en fonction des membres du CA il va y avoir des politiques qui vont être peut-être différentes. »* (Permanent)

L'approche théorique présente trois arguments qui pourraient justifier de la nécessité d'une rencontre entre membres externes et organisation. Nous soulignons par ailleurs le fait que certains membres n'ont que très peu de possibilités de participer à l'animation de l'organisation du fait de leur taille réduite et donc du nombre d'employés limité. *« Il y en a qui n'ont pas été élus pour des raisons business ou parce que les gens ne les connaissaient pas assez. »* (Permanent)

Premièrement, l'organisation a alors un intérêt à proposer à des membres externes de siéger au sein des organes de direction, lesquels disposent de compétences particulières pouvant aider l'organisation à atteindre ses objectifs.

> *« (au sujet des élus) ces gens-là ils viennent de Sciences Po et tout, ils ont eu même un réseau donc le fait de les avoir ça permet d'avoir un réseau, avoir les infos et essayer de peser sur les décisions. » (Permanent)*

Deuxièmement, l'organisation souhaite intégrer des membres externes au sein du conseil d'administration pour tirer profit de leurs compétences de contrôle et de gouvernance. La supervision des opérations de l'organisation et de ses intérêts est assurée par les membres de la

direction. Pfeffer et Salancik (2003, p. 162) soulignent que *« Par le contrôle de l'information, la direction peut veiller à ce que les membres du conseil d'administration, qui ne sont associés qu'avec l'organisation à temps partiel, ne soient évidemment pas empêchés d'exercer leur contrôle, sauf dans les circonstances les plus extrêmes. »*

> *« Il faut avoir des couilles et quand même pour aller voir le patron de (importante multinationale) en lui disant il va falloir payer. Tout le monde ne fait pas ça. » (Élu national)*

Enfin, parce que la cooptation est aussi un moyen par lequel une personne ou un groupe de personnes intègrent une organisation pour influencer l'environnement, spécifiquement les membres qui ont une influence sur la captation des ressources, la prise de décisions ou l'image de l'organisation. Ainsi, Syntec a su s'entourer des membres et partenaires les plus influents dans le domaine du numérique, les plus reconnus et les plus à même d'apporter les ressources dont l'organisation besoin.

> *« (au sujet d'un élu) il a apporté on va dire de l'air frais, il a apporté du dynamisme, il a apporté de la visibilité, c'est quelqu'un qui avait pas mal de sollicitations dans la presse etc. etc. avec des sujets importants. » (Élu national)*

> *« (au sujet d'un élu) C'est un homme brillant, patron d'une boîte […] qui est une très grosse entreprise de services numériques, […] très très à l'aise dans les débats et dans les discours. » (Élu national)*

Elle a par ailleurs réussi à intégrer d'autres conseils d'administration pour obtenir les informations dont elle a besoin et s'accaparer le pouvoir au sein des organes de direction des partenaires ou des concurrents.

> *« Il y a plein de choses qui ont bougé mais les principales évolutions, c'est le nombre d'adhérents et la visibilité aussi par nos prises de mandats dans d'autres écosystèmes. » (Élu national)*

2.1.1.1 La composition du Conseil d'administration de Syntec

En matière de composition du conseil d'administration, Syntec sait en effet s'entourer des membres les plus influents issus des grandes entreprises françaises et internationales, toutefois approximativement 80% de ses membres sont issus de petites et moyennes entreprises. Puisqu'elle ne dispose que de peu de ressources, l'organisation sélectionne avec soin les membres qu'elle souhaite intégrer dans son conseil d'administration : ces derniers doivent disposer des compétences ou des relais avec l'environnement utiles à servir les intérêts de Syntec. Les membres étant bénévoles, leur participation aux activités de l'organisation, en plus de constituer une importante source d'expertise, permet de ne pas supporter la charge financière de la sollicitation d'un consultant ou d'un permanent.

« (au sujet des élus) il y a le poids de la société c'est évident, si vous avez un gros contributeur et vous avez un tout petit et un très gros qui a beaucoup de sous, j'exagère un peu, qui veut être membre du CA, fin' on va regarder quand même les deux, puis, ben, après il est élu par ses pairs. » (Permanent)

Les membres cooptés sont choisis parce qu'ils sont potentiellement en mesure de résoudre certains problèmes et d'améliorer la légitimité au regard de leur position au sein de l'environnement.

« J'ai un parcours toujours dans l'informatique avec plusieurs postes de direction générale, de direction internationale, je fais partie d'une société qui a été rachetée […] et dans laquelle j'ai été également directrice générale et après j'ai pris la direction de la France et puis depuis mes fonctions ont un peu bougées puisque je suis sur une fonction plus stratégique autour de la supervision d'un certain nombre de filiales qu'on a acquis et que j'ai aussi à titre personnel. » (Élue nationale)

Il s'agit d'un moyen tacite de contrôler l'interdépendance entre acteurs, les travaux de Pfeffer (1972) contribuent par ailleurs à lever le voile sur la composition des conseils d'administration et les facteurs qui impactent le choix des membres. Ils révèlent entre autres que la composition du conseil d'administration est reliée à la santé financière de l'organisation, à ses besoins en matière de liens avec l'environnement, au niveau de pression qu'elle subit et leur origine, etc.

« Tout le monde peut pas être Président parce qu'il faut avoir une entreprise qui est représentative, c'est difficile quand on est un étranger ou qu'on a une structure commerciale à l'étranger donc tous les membres du conseil d'administration ne sont pas forcément compatibles on va dire qu'il y en a la moitié ou les deux tiers. » (Élu national)

L'évolution des besoins de l'organisation, relatifs aux évolutions de l'environnement, aura un impact sur les caractéristiques des membres. Par exemple, lorsque lors d'une première période Syntec avait pour objectif d'améliorer son image auprès des entreprises et des pouvoirs publics elle a coopté un dirigeant disposant des caractéristiques particulièrement intéressantes et utiles à améliorer son image.

« (au sujet d'un élu) un homme très charismatique et très actif. » (Partenaire)

« (au sujet d'un élu) c'était une personnalité forte mais il était même soutenu par son conseil d'administration. » (Élu national)

Dans une deuxième période, Syntec s'est transformé en fonction des évolutions de l'environnement et a donc coopté un dirigeant en opposition par sa personnalité avec l'ancien membre.

« (au sujet d'un élu) Il est plus velléitaire et je pense il est plus politique que ne l'était peut-être XXX, il porte en tous les cas des valeurs politiques beaucoup plus présentes et prégnantes. » (Partenaire)

« (au sujet d'un élu) Il est plus carré, il a moins de charme, il est plus carré quoi. Le style est différent. » (Élu national)

Nous constatons, d'une part, que l'organisation va chercher au sein de l'environnement les membres dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs et agir de façon efficace au travers des membres cooptés et des particularités qui les caractérisent. Par exemple, depuis sa création l'organisation patronale Syntec a toujours été une structure dirigée par des hommes.

« Le Syntec c'est une vieille dame, c'est vrai qu'elle était plus représentée par des très grandes entreprises et puis il y avait une population masculine importante. » (Élue national)

Pourtant, les dispositions prévues par la loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les conseils des établissements et entreprises publics ont largement impacté la gouvernance de l'organisation patronale. Ainsi, Syntec a pris des mesures pour féminiser ses organes de gouvernance et octroyer plusieurs mandats à des femmes dirigeantes.

« Il y a quatre ans il devait y avoir qu'une femme et puis maintenant on est cinq ou six, mais en fait il faut savoir que ce n'est pas une élection acquise parce que moi je me suis présentée deux fois et je n'ai pas été élue, j'ai été élue la troisième fois. » (Élue nationale)

« Il (le Président) est venu me voir en me disant tiens tu as le profil PME femme est-ce que tu ne veux pas te présenter, donc je me suis présentée, j'ai fait campagne et j'ai été élue. » (Élue nationale)

Toutefois, la présence de certains membres aux caractéristiques particulières vont à leur tour influencer la structure. Ainsi, par exemple, la personnalité du Président va influencer le changement au sein de Syntec et impacter l'image de l'organisation, sa stratégie, la façon dont elle est mise en œuvre, ses résultats, etc.

« Il était peut-être plus une incarnation du changement avec sa personnalité. » (Partenaire)

« Le changement mais je le sens, c'est-à-dire qu'en fait ça tient aussi à la personnalité du Président, de son équipe et des intérêts qu'il va porter. » (Permanent)

En effet, en fonction de la volonté du Président, l'organisation va porter des intérêts qui lui sont propres ou qui correspondent à certains des membres de son équipe. Alors qu'en théorie les intérêts de la communauté devraient être l'objet des actions de l'organisation il est difficile de rassembler tous les membres autour de sujets fédérateurs et les disparités de profil vont alors faire naître des aménagements organisationnels.

2.1.1.2Les liens sociaux et le développement d'un réseau relationnel dense

Pfeffer et Salancik (2003, p. 169) soutiennent le fait que le conseil d'administration a, outre son rôle administratif, vocation à lier l'organisation à son environnement. Les liens sociaux qu'entretient Syntec avec d'autres acteurs semblent essentiels au maintien de sa position au sein de l'environnement et à assurer l'échange de ressources. L'organisation utilise la stratégie de cooptation pour profiter des liens qui lui permettent d'être reliée à l'environnement et pouvoir ainsi mieux le maîtriser. Elle choisira ses membres en fonction de la nature de la dépendance qui la relie aux autres membres de l'environnement ou du contexte particulier au sein duquel elle s'insère.

> *« Je connais le Medef […] beaucoup, parce que je me rends régulièrement aux universités d'été qui sont fin Août. Et que j'aime bien pour le networking. » (Élu régional)*
>
> *« Ça fait quinze ans que je suis dans les sphères politiques. » (Élu national)*

En analysant les caractéristiques des membres qu'elle souhaite coopter, leur capacité à lui apporter les ressources dont elle a besoin, et en maîtrisant l'influence de ces derniers sur ces missions, l'organisation maximise ses chances de réussite. Pourtant, la coordination et les stratégies évoquées ne permettent pas toujours la satisfaction de toutes les parties prenantes et elles activent également de nouvelles formes d'interdépendance. Des ajustements organisationnels sont alors mis en œuvre tels que l'ouverture à de nouveaux types de membres, leur catégorisation et l'apport de solutions dédiées propices à leur satisfaction.

2.1.2 L'ouverture du conseil d'administration à de nouveaux membres

Syntec est constitué de membres hétérogènes qui poursuivent une mission commune, genèse de l'existence de l'organisation patronale. Initialement constitué sur l'initiative de trois professions distinctes, Syntec ne tenait pas compte des besoins spécifiques et des particularités de chacun des groupes (Offerlé, 2010). *« Syntec avait été organisé en paquets sans chercher à identifier particulièrement des métiers. »* (Élu national)

Initialement, Syntec était essentiellement composé de SSI, de sociétés d'édition de logiciels qui occupaient un poids important, et d'entreprises de conseil en technologies. Pourtant, des conflits entre les groupes apparaissent progressivement. L'AFDEL s'est créée sur l'impulsion des éditeurs suite à quoi les start-up ont créé France digitale. De la même façon, les entreprises de conseil en technologies ont quitté Syntec pour créer le G7 et apporter à leurs membres les services et la visibilité dont ils avaient besoin.

« A l'époque il n'y avait pas de collège. Voilà donc pourquoi et c'est un des gros problèmes du syndic numérique. Pourquoi ? Parce qu'il n'avait aucune visibilité. Donc moi j'ai dit il faut absolument que le Syntec numérique redonne visibilité à tous les métiers et on va commencer par les trois collèges plus importants voilà donc le collège ESN, le collège éditeurs de logiciels et le conseil en technologies. » (Élu national)

Contrainte par ces influences, Syntec a créé en son sein trois collèges dédiés. Pourtant, France digitale et l'AFDEL, souhaitant conserver leur indépendance, ont poursuivi leur développement. Les membres du G7 ont pour leur part dissout l'organisation et rejoint les rangs de Syntec. Les start-up ont par ailleurs pris une ampleur plus importante au sein de l'organisation patronale : leurs demandes n'ont cessé de croître imposant à Syntec le développement de services particuliers et de programmes spécifiques correspondant à leurs caractéristiques. Il s'agit en effet d'un type d'entreprises de très petites tailles qui ne fonctionnement pas de la même manière qu'une entreprise traditionnelle : elles ont des besoins particuliers en matière de financement, de personnel et d'accompagnement et donc un ajustement des moyens internes pour l'organisation patronale.

« Avant on n'avait pas tant de start-up, c'est un peu ça qui est en train de changer fortement […] mais il y a un nombre très important de start-up avec là pour le coup des attentes tout à fait différentes des autres et aussi une maturité qui est différente. » (Permanent)

Comme le soulignent Pfeffer et Salancik (2003, p. 83), lorsque l'organisation n'a pas défini de cadre ou de planning précis à ses actions elle peut se retrouver confrontée à des événements internes imprévus et doit alors prendre des décisions qu'elle n'a pas anticipées. Syntec a ainsi été confronté aux demandes des entreprises nouvellement intégrées : il fallait qu'elles puissent s'exprimer en étant représentées au sein du conseil d'administration.

« On a dû ouvrir des postes start-up au conseil d'administration. » (Élu national)

« (Au sujet des statuts) c'est quelque chose qui doit évoluer c'est certain. Aujourd'hui dans les statuts ce n'est pas adapté. » (Permanent)

Mais les décisions prises sont sources de nouvelles difficultés et conditionnent le niveau d'engagement de ces membres, remettant de ce fait en cause leur contribution aux actions de l'organisation (Hirschman, 1970).

« C'est plutôt niveau statutaire que c'est plus délicat. Puisqu'au niveau des statuts, on a des typologies d'adhérents qui peuvent voter d'autres pas, et aujourd'hui on a un certain nombre d'adhérents qui ne s'exprime pas sur les grandes décisions d'évolution du syndicat. Ça typiquement c'est quelque chose qui à mon sens doit évoluer et qui ne sont pas évidentes à changer. » (Permanent)

Les statuts de l'organisation doivent alors évoluer pour octroyer une part de pouvoir aux nouveaux membres mais les évolutions se font de manière très progressive. Les membres sont cooptés et détiennent la position de membres consultatifs, ainsi ils ne disposent pas encore de droit de vote et disposent de moins de sièges en comparaison des trois autres corps de métiers.

> *« On a ouvert des postes start-up qui n'ont pas eu le droit de vote. » (Permanent)*

> *« Petit à petit le CA évolue. Ce n'est plus tout à fait les mêmes entreprises que ceux qu'on voyait il y a une dizaine d'année. » (Permanent)*

Les entreprises qui composent Syntec sont davantage de petites et moyennes entreprises. Auparavant, les grandes entreprises détenaient entièrement le pouvoir alors que dorénavant il y a beaucoup plus de places de représentants de PME au conseil d'administration. Mais la proportion de PME qui s'accroit au sein de l'organisation crée de nouvelles contraintes et renforce le besoin de s'organiser en interne pour leur apporter les services dont ce type d'entreprises a besoin.

> *« Ce qui est nouveau c'est que le conseil d'administration, ou les différentes instances, ont de plus en plus de PME, qui viennent s'exprimer mais ça demande un effort des permanents parce que les PME par définition son effectif n'est pas important donc ont des ressources plus rares pour pouvoir investir du temps dans le paritaire et dans le syndicalisme. » (Permanent)*

En effet, la composition de Syntec a fortement évolué au fil du temps et son organisation interne s'est progressivement structurée en fonction des caractéristiques des membres. Les intérêts des membres récemment intégrés, notamment les plus petites entreprises, sont déconnectées des préoccupations des entreprises les plus grandes en matière de taille, pourtant ce sont les plus grandes entreprises qui disposent encore d'un nombre de sièges plus important au conseil d'administration.

2.1.3 Deux clans que tout oppose

Le Syntec s'est structuré sur la base des caractéristiques de ses membres : les métiers des adhérents qui composent la base de l'organisation permettent de décomposer la structure en plusieurs blocs qui disposeront de services dédiés. Il existe donc trois collèges principaux : le collège des éditeurs de logiciels, le collège des entreprises de services numériques et le collège des entreprises de conseil en technologie. Il s'agit d'une manière de représenter les adhérents mais de s'identifier ou encore d'apporter de la clarté pour les futurs adhérents, afin qu'ils puissent rapidement se reconnaître au sein d'un clan. Chacun des collèges est représenté au sein du conseil d'administration afin de prendre part aux décisions en fonction de son poids : plus

une catégorie d'entreprise est présente au sein de Syntec, plus elle dispose de sièges au sein du conseil.

En plus des activités dédiées aux métiers au sein des différents collèges, de nombreuses activités et évènements plus transversaux sont proposés afin de réunir le plus grand nombre et de ne pas démultiplier les manifestations, les ressources, etc. Celles-ci sont développées dans le cadre des commissions thématiques. Par exemple le juridique, le fiscal, le social, la formation. À certains moments et de façon occasionnelle vont s'organiser des événements sur des thématiques plus temporaires : les équipes vont y travailler sous forme de comités, ou groupes de travail, pendant un an, deux ou seulement quelques mois en fonction de l'intérêt des adhérents porté au sujet. La volonté de Syntec est de réunir un maximum d'adhérents lors de ces réunions thématiques afin d'avoir une dynamique importante sur des sujets qu'ils pourraient partager en commun alors que leurs caractéristiques propres les éloignent. Toutefois, Pfeffer et Salancik (2003, p. 164) soulignent le fait que l'intégration de membres ayant initialement des intérêts divergents, voire opposés, pourrait entraîner des conséquences pour l'organisation. *« Il y a des concurrents dans le conseil d'administration, chacun a un intérêt qu'il souhaite porter. »* (Permanent)

L'intégration de membres ayant des caractéristiques qui s'opposent au sein de l'organisation peut en effet occasionner des problèmes car l'organisation va devoir se positionner, prendre parti et satisfaire certains membres plutôt que d'autres. Elle doit alors savoir identifier quels sont les membres les plus influents et ceux qui contribuent le plus à assurer ses besoins en matière de légitimité et de ressources. Par exemple, le fait que Syntec soit à la fois composé d'éditeurs de logiciels dits propriétaires et de logiciels libres d'accès constitue un réel problème pour l'organisation car les deux types de membres sont en concurrence sur le marché des logiciels et Syntec est consulté sur sa position à ce sujet. *« Nous avons rejoint l'organisation car Syntec numérique s'est mobilisé sur un sujet qui est pour nous important. »* (Élu national)

Les ressources de Syntec dépendent fortement de la position adoptée : lorsque l'organisation patronale s'est positionnée en faveur des solutions Open Source elle a réussi à obtenir le soutien des entreprises qui se positionnaient sur ce segment et étaient prêtes à investir des moyens dans une organisation patronale qui appuierait leurs intérêts au niveau politique et commercial.

> *« C'est quelque chose qui me tenait à cœur pour représenter (nom de l'entreprise) au sein de la profession, de ce patronat, pour faire un peu rayonner (nom de l'entreprise), pour apporter notre propre contribution, pour un peu être dans cet écosystème et pour voir un peu ce qui se passait, ce qui s'y faisait. » (Élu national)*

L'organisation a été influencée par des intérêts propres aux individus cooptés. Si une organisation tient une position particulière concernant un sujet mais qu'un des membres cooptés se positionne de façon opposée, alors l'organisation peut être amenée à revoir son propre positionnement s'il existe une dépendance forte entre les deux. En intégrant des membres externes, en particulier ceux qui avaient initialement des intérêts opposés, l'organisation se soumet potentiellement à leur influence. Ainsi, la présence d'importantes PME en forte expansion au sein de Syntec a influencé sa position pour le logiciel libre et permet en retour de s'assurer de leur contribution à l'organisation.

Par ailleurs, Selznick (1949) a traité de l'influence des membres externes dans le cadre de la cooptation et contribue à mettre en exergue l'influence des membres cooptés sur les missions des organisations. *« C'est-à-dire que les besoins des gros ne sont pas les mêmes que les nôtres. Pour nous c'est juridique et social voilà. » (Élu national)*

> *« Il y a peu de politiques qui travaillent et il y a peu d'administrateurs qui travaillent. Donc je te confirme qu'il y a peu d'administrateurs qui travaillent, je te confirme qu'il y a peu d'administrateurs à mon niveau, et il y a beaucoup d'administrateurs qui viennent chercher une barrette, de la reconnaissance sociale et que ça fait partie d'une sorte de mondanité, voilà, d'entre soi effectivement et que les gens ne sont pas du niveau. » (Partenaire)*

Les caractéristiques des entreprises adhérentes à Syntec sont en effet fortement disparates : les grandes entreprises ont d'importants besoins en matière de représentation sociale, de lobbying et d'influence politique et commerciale alors que les petites entreprises vont plutôt rechercher un accompagnement de proximité avec l'apport d'informations techniques, des outils, des méthodes de travail, des supports de formation, etc. Si leurs intérêts divergent, leur implication au sein de l'organisation patronale est également différente et chacun s'implique en fonction de ses besoins, de ses valeurs et de ses possibilités. *« Le chef d'entreprise il n'a pas que pour boulot de faire du pognon. Il y a une espèce de rôle social, de rôle sociétal, qui fait que voilà quoi participer à des actions collectives de toute nature, au niveau local. »* (Élu régional)

> *« Il y a des gens qui travaillent, il y a des gens qui ne travaillent pas, il y a des gens qui travaillent rien que pour eux, il y a des gens travaillent pour les autres, et quand tu mets bout-à-bout les vraies personnes positives, motivées, en sachant qu'en plus c'est des patrons de PME, donc ce n'est pas elles qui peuvent libérer forcément le plus de temps, mais effectivement elle a cette générosité, une vraie conscience du collectif. » (Partenaire)*

L'implication des membres diverge fortement en fonction de leurs possibilités et de l'intérêt qu'ils portent aux thématiques développées par Syntec. Une grande entreprise sera très présente

dans les réunions ou les évènements en rapport avec les thématiques sociales ou fiscales et disposera ainsi d'une part du pouvoir plus importante car elle pourra influencer l'organisation (Données d'observation).

> *« Quand tu es structurellement présent et que tu produis tu as un pouvoir incommensurable. » (Partenaire)*

Les petites entreprises sont pour leur part plus impliquées dans les réunions liées aux sujets juridiques, techniques ou encore commerciaux car elles ne disposent pas en leur sein des moyens pour traiter de ces sujets et ont donc la nécessité de s'appuyer sur l'organisation patronale pour leur fournir les outils et les informations dont elles ont besoin. Pour autant, ces petites entreprises contribuent à la pérennité de l'organisation patronale au travers des ressources financières qu'elles apportent mais n'ont pas les moyens de prêter du personnel pour animer ces réunions ou de s'investir au sein des événements, ils ne sont présents qu'en tant que consommateurs. Les grandes entreprises pour leur part financent l'organisation mais disposent en revanche de ressources humaines qu'elles déploient à l'animation des réunions thématiques et des événements qu'organise l'organisation patronale. Elles vont alors mobiliser leurs propres salariés au profit de Syntec et donc des autres membres.

> *« En interne on a les élus et les adhérents, on va dire les élus si on veut faire simple qui viennent chacun d'environnements assez différents, et qui en même temps ne sont pas prêts à contribuer tous à la même hauteur, donc dans un conseil d'administration de trente personnes vous avez un tiers qui est très impliqué, un tiers qui participe sans vraiment s'impliquer, et un tiers qui n'existe pas vraiment mais bon ils sont là et… ils peuvent être des contraintes si on ne les gère pas parce que des fois il faut voter, et puis si vous ne vous en occupez pas, à la fin il faut quand même voter, […] mais il peut arriver qu'il y ait des sujets sur lesquels on ait besoin des gens. Et quand je dis qu'il y en a un tiers qui participe dans ce tiers il y en a la moitié qui sont vraiment hands on et l'autre moitié qui sont là que si vous leur demandez. » (Élu national)*

En matière de prise de décision l'implication n'est également pas la même : les membres vont s'impliquer seulement sur les sujets qui les intéressent le plus et vont s'investir ponctuellement lorsqu'ils sont sollicités par l'organisation. En fonction de leurs sensibilités ces membres peuvent devenir des contraintes pour l'organisation si elle n'est pas en phase avec les valeurs portées par les membres. Ainsi, il est nécessaire de conserver une proximité suffisante afin de maîtriser l'implication de chacun et les idées qu'il véhicule au sein de l'organisation pour que cela ne porte pas préjudice au groupe.

2.2 LES DYNAMIQUES DE POUVOIR AU SEIN DE L'ORGANISATION PATRONALE SYNTEC

2.2.1 Le double discours des membres relatif à la prise de décision

Les décisions prises par l'organisation se fondent sur une organisation précise, déterminée par ses statuts : les membres du COMEX, issus du conseil d'administration rédigent tous les trois ans une feuille de route stratégique qu'ils soumettent au conseil d'administration pour approbation. Ce COMEX réunit les Présidents des trois collèges, le Président, le trésorier, et le DG. Ceux-ci donc décident de la politique à proposer au conseil et qui devra être appliquée. Les statuts précisent ainsi que les décisions sont prises de manière démocratique.

> *« Officiellement la gouvernance c'est quand même les organes de direction du syndicat. Pour moi c'est le CA, c'est quand même le CA qui donne le La, qui définit la ligne. » (Permanent)*

Certains membres insistent sur le fait que les décisions sont prises de façon concertée entre tous les membres du conseil et que les votes sont entièrement libres, d'autant que chaque entreprise compterait pour une voix, peu importe son poids au sein de l'organisation et sa contribution au regard du fonctionnement.

> *« On n'est pas sur quelque chose qui est un régime on va dire monarcal ou totalitaire. Donc toutes les voix comptent, quelle que soit la taille de l'entreprise, une entreprise une voix. » (Élu national)*

Pourtant, il semblerait que les choses s'avèrent être sensiblement différentes contrairement à ce que prétendraient certaines catégories d'entreprises, notamment les entreprises les plus importantes en matière d'implication et de contribution financière. Certains permanents et certains élus laissent par ailleurs sous-entendre que l'organisation ne serait pas aussi démocratique qu'elle voudrait bien le faire croire et que les décisions sont très largement influencées par les grands groupes qui ont une capacité de financement supérieure et imposent leurs règles en fonction des politiques qui les servent.

> *« Ce qui se passe, ce qui devrait se passer (rires), c'est que les positions du syndicat sont votées par le conseil d'administration de Syntec numérique. » (Permanent)*

En matière de distribution du pouvoir, si certains affirment que l'environnement est en pleine explosion et que toutes les entreprises souhaitent fortement prendre part à l'activité politique de Syntec, le discours semble révéler certaines incohérences.

> *« Il y en a 150 qui tapent à la porte parce qu'il y en a plein qui cherchent comme moi à se retrouver une fois par mois avec les grands de ce monde c'est vachement bien. » (Élu national)*

Il semblerait alors que malgré le fait que nombre d'entreprises seraient prêtes à s'investir au sein de la direction de Syntec, un processus de sélection ne leur permet pas d'atteindre le conseil d'administration. En effet, chacun des candidats souhaitant prendre part à l'élection des membres du conseil d'administration doit auparavant compléter un dossier de candidature qui est scrupuleusement analysé par le Délégué général puis certains membres du conseil d'administration, notamment les plus grandes entreprises et les personnes les plus influentes. De cette façon, seuls les membres les plus à même de porter les valeurs de Syntec et d'apporter une réelle plus-value, notamment en matière d'image et de ressources financières, humaines ou informationnelles, sont susceptibles de faire acte de candidature. Pourtant là encore, tous ne sont pas logés à la même enseigne.

> *« Mon élection c'est très simple, elle est intervenue en 2015 je n'ai pas fait campagne je n'ai absolument pas fait campagne parce que à cette époque-là dans l'entreprise j'avais vraiment d'autres chats à fouetter donc j'ai simplement envoyé un message général à tous les administrateurs en disant que je présentais ma candidature. » (Élu national)*

> *« Les autres doivent faire campagne parce qu'il y a des gens qui ne sont pas connus. » (Élu national)*

Si le traitement au regard des candidatures n'est pas le même, la distribution du pouvoir laisse penser à une inégalité de traitement des candidatures en fonction de la personne qui occupe le pouvoir. En effet, tous les membres élus ne sont pas considérés de la même manière et leur position résulte d'une stratégie finement réfléchie en analysant les règles de renouvellement du conseil et les compétences propres à chaque candidat, c'est-à-dire leurs capacités à mobiliser les ressources de l'environnement utile à l'organisation ou aux entreprises qui détiennent le pouvoir. Par exemple, lorsqu'un candidat ne peut être réélu à plusieurs reprises car il arrive au terme de son mandat, il n'est pas utile de lui renouveler un siège malgré son profil adéquat mais il convient plutôt de faire entrer dans l'organisation de nouveaux membres qui pourront accompagner l'équipe dirigeante sur une plus longue période, assurant alors en théorie l'application de la stratégie souhaitée par la personne décisionnaire.

> *« J'ai donné les postes aux personnes les plus à même et les plus adéquates pour ces postes, en fonction de la compétence et non pas de s'ils avaient voté pour moi ou pas. » (Élu national)*

> *« Je n'ai jamais fonctionné comme ça, c'est d'ailleurs une de mes grandes faiblesses je n'ai pas du tout, du tout…comment dire…de fibre politique. Là toutes ces magouilles, toutes ses promesses…Parce que pour moi on ne construit pas une stratégie avec des postes. Il y a une stratégie et puis après on reprend les gens qui sont les plus à même et d'ailleurs quand j'ai été élu XXX à l'époque j'ai été élu avec 15 voix entre 14 et 1*

abstention, et mon adversaire il avait eu cette force de distribuer des postes en disant toi tu seras ça que tu feras ça. » (Élu national)

« Ceux qui sont vraiment de mon équipe ce sont les administrateurs, là c'est compliqué, quand je me suis retrouvé confronté à ça après mon élection j'avais 30 % des sièges qui étaient renouvelés, une fois que j'ai été renouvelé il a fallu que je regarde qui sont les gens qui sortaient et qui seraient susceptibles de rentrer donc je l'ai fait après mon élection. Alors j'avais quand même un peu préparé le truc, j'avais veillé à ce que les candidats qui sortent, ou soient renouvelés si je pensais que ce soient des bons candidats, ou alors j'en ai fait perdre quelques-uns parce que je pensais qu'ils n'étaient pas les bons candidats, et j'ai fait rentrer d'autres gens. » (Élu national)

2.2.2 Lorsque les grandes entreprises s'accaparent le pouvoir

Le modèle proposé par Pfeffer et Salancik (2003) postule que la distribution du pouvoir a un impact sur la sélection des dirigeants et les mandats occupés au sein de l'organisation. Plus encore, le pouvoir détenu par un membre lui permet alors d'influencer les décisions prises par l'organisation et donc ses actions. Pourtant, certains membres de l'organisation semblent souligner que le pouvoir serait distribué de façon totalement équitable en suivant des règles de fonctionnement formelles définies par les statuts et donc les décisions seraient prises de façon totalement équitable entre les représentants des trois collèges et donc que ces collèges représentent fidèlement l'ensemble des adhérents.

« Il y a plutôt une bonne équité parce qu'on a trois secteurs d'activités représentés avec trois collèges, ils ont chacun dix places, donc il y a une équité de traitement à ce niveau-là. » (Permanent)

« Le mode de fonctionnement est assez sain, les statuts sont gérés par des gens qui sont finalement les sages qui sont passés par Syntec numérique cela me paraît normal ces gens qui ont eu des postes à responsabilité, qui en comprennent les enjeux, c'est très structurant les statuts d'une organisation patronale. » (Permanent)

Au travers du discours des membres, le fonctionnement serait donc sain et équilibré : chaque métier à la capacité de s'exprimer de façon égale et juste afin de faire entendre ses préoccupations et de mettre en œuvre des solutions à ses problématiques particulières.

« Un adhérent, une voix. » (Permanent)

« On essaye aussi de faire quelque chose qui soit équilibré pour pas qu'il n'y ait que des grandes entreprises au CA, il faut aussi qu'il y ait des petites entreprises, il faut que chacun des collèges soit représenté à hauteur de son poids, pas forcément son poids financier mais de son poids en nombre d'adhérents. » (Permanent)

« Dans la gouvernance chaque collège va compter en fonction de son poids par exemple un collège où il y a moins d'adhérents on va avoir moins de conseillers d'administration par exemple ils sont moins nombreux dans le collège conseil en techno que dans le collège éditeurs ou dans le collège ESN. » (Permanent)

Pourtant, certains informateurs nous permettent de comprendre qu'entre ce que certains permanents expliquent et qui semblerait être une image lisse et parfaite de la distribution du pouvoir, tout semble ne pas être exactement fidèle à ce qui devrait se passer en théorie.

> *« En fonction de la cotisation ils (les administrateurs) vont représenter plus qu'une voix et en plus il est porteur souvent d'autres sociétés, des voix d'autres sociétés qui ne peuvent pas venir en AG, donc souvent les administrateurs sont porteurs de pas mal de voix. » (Élu national)*

Le fait que certaines entreprises disposent de plusieurs voix s'explique par le fait qu'elles disposent de plus de salariés, qu'elles contribuent plus fortement au fonctionnement de l'organisation patronale donc sont en mesure de mieux diriger les contraintes de l'environnement. Cela s'explique également par le fait que d'autres membres du conseil leur donnent un pouvoir de décision suite à leur absence lors des conseils. En effet, la composition du conseil d'administration révèle que les administrateurs sont davantage issus des grandes entreprises et que les collèges ne se retrouvent pas en proportion égales au sein du conseil d'administration (Données d'archives). Des règles informelles attribuent d'une part des sièges supplémentaires à des collèges où les adhérents sont en nombre plus important ou qui contribuent plus fortement au financement de l'organisation. D'autre part, la présence de certains membres, plus intégrés au niveau politique influerait sur leur élection alors même que d'autres membres pourraient occuper le mandat en question.

> *« Notre structuration c'est autour de nos métiers, comme on a trois grands métiers, c'est normal que nos membres du CA émanent de ces trois grands métiers, il faut savoir qu'en plus ces trois grands métiers ne pèsent pas la même chose sur le plan économique et sur le nombre de salariés représentés par les entreprises, donc les collèges ne vont pas avoir le même poids au sein du CA ce qui est logique, donc vous aurez un plus grand nombre de membres du CA du collège ESN, qu'on appelait avant les SS2I, donc ESN en premier, deuxième collège en termes d'importance c'est éditeurs de logiciel et le troisième collège c'est conseil en technologies. » (Permanent)*

> *« Non ils sont élus, en fait c'est l'entreprise qui leur demande de venir au CA, mais une fois qu'elles sont au CA il faut qu'elle se fassent élire à l'assemblée générale, donc c'est vraiment assez démocratique. Même si,…, on dit qu'untel faudrait qu'il soit vraiment élu. » (Permanent)*

Les conditions du contexte incitent donc à sélectionner les administrateurs qui semblent être les plus compétents pour gérer les problèmes organisationnels. Plus le contexte présente des difficultés à s'accaparer des ressources financières plus une organisation capable de financer l'organisation pourra occuper le pouvoir. C'est bien la thèse défendue par Pfeffer et Salancik (2003) pourtant les auteurs n'expliquent en rien la façon dont ces mouvements internes sont manipulés. Ils n'expliquent pas comment sont dirigés les membres, comment ils sont élus,

comment ils légitiment leur position au regard du groupe, et quelle est leur pouvoir réel sur la stratégie de l'organisation, etc.

> *« Retenez bien qu'ici vous avez beaucoup de pouvoir, entre guillemets, c'est une vraie démocratie, c'est-à-dire que finalement il y a un plan stratégique qui est porté par les adhérents au travers du CA et six mois après il y a un président qui est élu par le CA qui finalement incarne le plan, le personnalise, mais en aucun cas il ne peut changer le plan où il ne peut le faire partir dans un sens complètement différent. » (Permanent)*

> *« En réalité je pense que nos Présidents sont des idiots utiles. C'est des poupées. Ici c'était quand même super flagrant. » (Partenaire)*

Une fois la stratégie définie et le plan d'action approuvé par l'ensemble du conseil d'administration, les membres les plus influents vont décider du candidat apte à l'incarner, et ce dans le respect du plan stratégique qu'ils auront défini auparavant. Également, nous nous apercevons que les membres les plus influents souhaitent volontairement ne pas incarner le pouvoir et choisissent de se déconnecter de l'incarnation directe du pouvoir afin de ne pas engager personnellement l'entreprise dans des décisions prises par Syntec.

> *« C'est-à-dire que ceux qui tiennent vraiment la barque ne veulent pas être au front et ceux qui tiennent vraiment la main c'est les grosses ESN. » (Partenaire)*

> *« En fait il y a une différence entre les personnes qu'on voit et la réalité. » (Partenaire)*

On comprend bien ici que la stratégie n'est en aucun cas décidée par le Président élu mais que la stratégie est décidée en amont de son élection. Ces sont donc les membres, ou plus particulièrement certains membres du conseil d'administration, qui vont décider de la stratégie, et orienter la politique de l'organisation sur les différents sujets qui l'animent.

> *« La composition du CA elle est importante puisqu'en fonction des membres du CA il va y avoir des politiques qui vont être peut-être différentes. » (Permanent)*

> *« Syntec numérique est un outil, un outil d'affaires publiques et de lobbying. » (Partenaire)*

Il est vraisemblable que le pouvoir se concentre sur un faible nombre de membres et que leurs caractéristiques permettent de comprendre que ce sont les plus grandes entreprises qui dirigent l'organisation, malgré le fait qu'elles soient présentes en nombre inférieur par rapport aux plus petites entreprises adhérentes. Une fois encore, elles ont d'une part plus de pouvoir car elles disposent individuellement de davantage de moyens financiers que l'ensemble des petits adhérents réunis et que d'autre part, ce sont elles qui disposent de plus de sièges au sein du conseil d'administration, elles ont ainsi le pouvoir d'orienter la stratégie de l'organisation.

> *« Il y a toujours la place principale pour les gros, les petits on doit être je vous dis sept ou huit. » (Élu national)*

« Les administrateurs sont recrutés par cooptation, puisque que finalement il serait invraisemblable que les gros qui financent n'aient pas leur place, de toute façon il y a des piliers […], ils auront toujours leur place et après tu as les miettes, mais là ce n'est pas les PME, et donc effectivement c'est par cooptation, beaucoup, c'est les grands qui disent et après le DG. » (Partenaire)

« Il y a quatre ou cinq grosses ESN, et je ne dirais même pas forcément que c'est les administrateurs du conseil d'administration eux-mêmes, ils ne mettent pas forcément les bonnes personnes au conseil d'administration mais typiquement le vrai pouvoir pour ces personnes c'est ceux qu'on va retrouver à la commission sociale, on ne va les retrouver nulle part ailleurs. » (Partenaire)

Les grandes entreprises, et en particulier les éditeurs de logiciels, ont vraisemblablement une position particulière et bénéficient d'un intérêt plus important : des évènements plus importants sont organisés en leur faveur, des moyens importants sont mobilisés pour les satisfaire et tout est mis en œuvre pour qu'ils soient fidélisés.

« Le collège éditeurs on le chouchoute, il a des événements bien pour lui, il a le top 250, on lui donne de la visibilité, son patron c'est le patron de XXX, on fait en sorte que ce collège ait un sentiment d'appartenance fort. » (Élu national)

2.2.3 La place des permanents et leur capacité à orienter la composition de la gouvernance

L'organisation est dirigée par les élus, membres du conseil d'administration : ils sont en charge des décisions stratégiques. Ils fixent tous les trois ans une feuille de route ainsi que les objectifs stratégiques de l'organisation. Cette feuille de route stratégique se transforme en plan d'action opérationnel : le Délégué général et son équipe de dix-huit permanents mettent en œuvre les actions utiles à la réalisation des objectifs fixés par les membres de la gouvernance.

La structure de la gouvernance de Syntec est influencée par les caractéristiques et les contraintes de l'environnement mais également par les intérêts des membres qui dirigent l'organisation. Leurs motivations vont conditionner l'orientation stratégique et les objectifs qui servent au mieux la pérennité de l'organisation ainsi que leurs propres intérêts. La structure de la gouvernance prend lors une dimension particulièrement fondamentale compte tenu de la composition de l'organisation patronale dans son ensemble : chaque catégorie d'acteurs ne suit pas les mêmes objectifs et si la composition de la gouvernance n'est pas fidèle à la composition de la structure elle peut engendrer des blocages et insatisfactions de la part de certains groupes d'acteurs.

La composition de la gouvernance est alors stratégique pour pérenniser l'organisation. Si elle se décide entre élus, ces derniers ne manquent pas de faire appel aux permanents afin

d'orienter leurs choix et de partager leurs sentiments sur le niveau d'implication des uns et des autres.

> *« La structure de la gouvernance est décidée par les Présidents de collège, en accord avec le Président Syntec numérique et aussi sur conseil des permanents parce qu'on connaît bien les gens. Donc on sait qui est impliqué, et on a tendance à pousser des gens qui vont s'impliquer et qui ont envie. Si forcément on met en place des personnes qui ne font rien, n'ont pas envie de faire ça ne peut pas fonctionner donc on voit tout de suite émerger les bonnes volontés en fait. » (Permanent)*

En effet, les permanents sont en contact de façon quotidienne avec les élus qui s'impliquent dans l'animation et la direction de la structure patronale. Au sein de chaque commission thématique ou de chaque comité nous retrouvons un élu qui préside la composante et une équipe de permanents dédiés à son animation. La coordination est fréquente et les permanents prennent la mesure de l'efficacité, de l'influence, du dynamisme et de la motivation de chacune des parties prenantes. En fonction du niveau d'implication des élus et de la façon dont les permanents envisagent la mise en œuvre de la stratégie ces derniers vont pouvoir s'accaparer une part du pouvoir et sensiblement réorienter la stratégie.

> *« C'est vite fait de laisser la place aux permanents parce qu'ils sont là pour ça vous avez des spécialistes, XXX elle va vous dire moi je fais comme-ci, je fais comme ça, elle va passer son temps là-dessus alors que nous on arrive, on vient, après on repart, on revient, il y a vite fait un déséquilibre qui se fait. Et c'est très dangereux, très dangereux. » (Élu national)*
>
> *« C'est aussi nous, avec notre impulsion, qui pouvons ajuster la stratégie en fonction de nos besoins et en fonction de ce qu'on a identifié. » (Permanent)*

L'efficacité et le niveau d'implication des élus sont sans cesse évalués par les permanents : selon eux, ce qui est réalisé par un permanent est affaire d'expert et n'est pas à la portée de tous. Il y a une nette distinction entre le rôle et la contribution du permanent et de l'élu.

> *« Parfois ils ne comprennent pas un sujet parce qu'ils ne peuvent pas tout connaître dans la vie c'est mécanique et puis ce n'est pas leur job, ils sont élus pas permanents donc les experts c'est nous. » (Permanent)*
>
> *« Ils (les élus) sont compétents sur telle et telle question mais ce ne sont pas des experts. » (Permanent)*

Cette maîtrise des sujets techniques semble leur laisser une impression de puissance sur l'organisation et sur les sujets qui sont abordés. Alors que certains thèmes semblent plus politiques et donc traités par les élus parfois ces sujets ne conviendraient pas aux permanents pour des raisons purement arbitraires ou des sensibilités personnelles.

« Il y a des sujets qui sont portés par le politique qui ne nous conviennent pas pour X raisons on a quand même une latitude pour tuer les sujets parce que de toute façon c'est nous qui travaillons. » (Partenaire)

Les permanents profitent de l'indisponibilité de certains élus pour orienter la mise en œuvre de la stratégie et plus ou moins développer certaines actions. Lorsqu'un permanent souhaite se sentir libre il orientera alors la présidence du comité ou de la commission vers un élu peu disponible afin d'avoir une marge de manœuvre plus importante.

« Ce n'est pas mal aussi d'avoir des personnes absentes quand tu es permanent parce que ça permet d'avoir une latitude et de maîtriser son sujet tel que tu l'entends, donc l'enjeu est un peu là. » (Partenaire)

En fonction de leurs objectifs personnels, de leur motivation, de leurs aspirations de carrière ils reconnaissent le pouvoir dont ils disposent à faire élire l'un ou l'autre des candidats. Leur connaissance fine du processus interne leur permet alors de diriger les tactiques pour se faire élire ou au contraire tuer une candidature.

« Il y avait un administrateur je voulais absolument qu'il soit élu, et il s'est fait lourder la première fois, la deuxième fois il fallait qu'il professionnalise sa campagne, que ce soit sa note, sa présentation et que ce soit le fait qu'il rencontre des gens, c'est comme ça, ça se passe comme ça c'est une campagne et les postes sont chers il ne faut pas croire. » (Partenaire)

« Il y a une marge de manœuvre sur un tiers ou la moitié des postes, le fait est que tout l'intérêt c'est l'intérêt du DG et de nous, parce que moi j'ai fait la campagne en off pour certaines personnes que je voulais, parce que le problème c'est que c'est un entre-soi, il faut se connaître pour se faire élire, parce que quand tu es un entrepreneur patron de PME, tu n'as pas la politique. » (Partenaire)

« Si tu n'as pas les codes tu ne rentres pas, donc il fallait leur dire si tu veux rentrer au conseil d'administration il faut faire une campagne, une campagne politique, si tu n'es pas issu des 4-5 ou 10 comme je te disais, donc il fallait se faire connaître pour être élu, parce que c'est eux qui font les élections, il faut se faire connaître des administrateurs et des grands groupes. » (Partenaire)

Les élus sont en partie conscients de ces manigances et reconnaissent parfois lâcher du lest du fait du manque de temps dont ils disposent mais également parce qu'au final leurs propres intérêts sont servis. Ils reconnaissent alors que s'expriment, au sein de l'organisation, différentes catégories d'influences devant pour certaines être maîtrisées afin de ne pas mettre en péril l'équilibre organisationnel. *« Il y a tout ce qui est interne, avec en interne des catégories d'influence, ce sont des leviers qui sont positifs ou négatifs. »* (Élu national)

Le manque de clarification des responsabilités et le faible niveau d'implication de certains élus ont conduit les permanents à s'accaparer une certaine forme de pouvoir : elles peuvent régulièrement créer des situations de tension entre permanents et élus. Lorsqu'un élu

est trop engagé dans son entreprise au détriment de son engagement patronal, les permanents font leurs les sujets sur lesquels ils étaient censés intervenir. Une disparité d'information, de maîtrise des thématiques et de pouvoir apparaissent et rendent la relation complexe entre les deux types d'acteurs.

> *« Dans les administrateurs il y en a qui sont plus ou moins impliqués… donc il faut faire attention à qui on donne les choses et après il faut les suivre, sinon après…les chantiers vont être pris par les permanents sans que les élus soient dedans. » (Élu national)*

Pourtant, la direction tente de mettre tout en œuvre pour cadrer les dynamiques de pouvoir, notamment par la façon dont les permanents sont recrutés : les profils sont finement sélectionnés afin de correspondre aux attentes et aux valeurs de l'organisation patronale mais surtout de respecter un cadre hiérarchique strict et un style de management directif.

> *« Il y a un contrôle total des gens ici. C'est des profils psychologiques qui sont choisis. Sur le type de management extrêmement particulier, c'est papa et maman, papa c'est XXX et maman c'est XXX. Et donc c'est comment tu constitues une équipe qui fonctionne comme papa et maman donc maman elle est gentille, quand ça ne va pas c'est papa, quand ça va pas bien papa est méchant. Et donc tu as des profils psychologiques qui répondent à ça, les gens qui ne répondent pas à ça et ce genre de stimulis seront mis dehors et on aime bien les gens qui ont du caractère mais il ne faut pas qu'ils en aient trop. » (Partenaire)*

En effet, l'ambiance qui règne dans les locaux de l'organisation patronale est particulière : les permanents échangent avec mesure et semblent ne jamais aller trop loin dans leur façon de penser. Certains échangent des regards, des anecdotes à demi-mot, les portes sont fermées lorsque certains sujets sensibles doivent être évoqués ou certaines thématiques ne sont pas abordées afin de ne pas mettre à mal. La tension est palpable et une certaine lourdeur pèse sur les visages alors que d'autres tentent de maintenir un sourire de façade peinant à faire croire que tout va bien (données d'observation).

2.3 LE RÔLE DU MANAGEMENT EXÉCUTIF

Le renouvellement des membres constitue pour une organisation patronale un mécanisme relatif au changement organisationnel : de façon périodique l'organisation revoit la composition de son conseil d'administration, en général tous les trois ans de nouveaux élus apportent leur expertise à l'organisation. Ces changements sont eux-mêmes affectés par la distribution du pouvoir : le Président de l'organisation et les membres du conseil d'administration déterminent qui seront les nouveaux arrivants et les candidatures sont examinées avec soin afin de maîtriser la prise de pouvoir.

Par ailleurs, les conditions du contexte engendrent également un changement en matière de distribution du pouvoir : que ce soit au niveau de la gouvernance ou de la direction opérationnelle, les contraintes et les facteurs contextuels vont guider le choix des dirigeants. En outre, le renouvellement des dirigeants opérationnels est vu telle une façon de coordonner les différentes organisations présentes au sein de l'environnement mais également une façon de tisser des liens entre acteurs pour servir les objectifs stratégiques. *« Il a amené un mode de communication vers l'extérieur par sa présence et une forme d'incarnation de Syntec numérique par sa personne ça c'est sûr. »* (Permanent)

Pfeffer et Salancik (2003, p. 248) soulignent l'importance de la communication et de la socialisation au travers du dirigeant exécutif pour développer une coordination efficace entre les organisations. Elle constitue par ailleurs une réponse stratégique aux contingences de l'environnement et à l'interdépendance organisationnelle.

> *« Il a amené de la rigueur dans l'organisation, une stratégie aussi, même si ce n'est pas forcément lui qui devrait l'incarner personnellement parce qu'il n'a pas la légitimité politique pour le faire, mais il a les idées au clair, et il a amené des sujets, qui étaient encore une fois peu ou mal traités. » (Permanent)*
>
> *« C'est le gardien du temple, il a une vision, mais la stratégie normalement ce n'est pas lui, c'est le président et le conseil d'administration, sauf que ces personnes-là sont bien occupées par ailleurs et que lui il a la continuité, et donc il amène cette vision stratégique sur le long terme et permet certainement parfois de recadrer de façon directe ou indirecte. » (Permanent)*

La théorie reconnait la capacité du dirigeant exécutif à maîtriser les contingences environnementales. Toutefois, les auteurs manquent d'évoquer l'impact de l'inclusion d'un nouveau membre dirigeant sur le contexte interne et notamment sur la stratégie de l'organisation. Ainsi, le renouvellement du Délégué général de Syntec fin des années 2000 illustre un changement important tant par le fonctionnement de l'organisation que par l'influence de sa personnalité. *« Le DG c'est un peu l'éminence grise, il ne fait pas ce qu'il veut du Président mais il peut orienter les choses, bien sûr c'est une partie essentielle. »* (Permanent)

L'arrivée du nouveau Délégué général a bouleversé Syntec numérique, tant par son orientation stratégique que par son déploiement. Après avoir occupé des fonctions de direction commerciale dans plusieurs grandes entreprises, le Délégué général a été choisi pour sauver l'organisation alors en déclin. *« Il a nettoyé tout ça, que ce soit financièrement il a redressé la barre, que ce soit aussi avec l'équipe. »* (Partenaire)

Doté d'une forte personnalité et d'un dynamisme certain, le dirigeant sait motiver ses équipes pour atteindre les objectifs organisationnels. Son mode de management par les résultats a permis à l'organisation de stabiliser sa situation financière et a redéveloppé une dynamique de croissance.

> *« (au sujet de l'impact du profil du dirigeant exécutif sur l'organisation) C'est sa personnalité, c'est un ancien directeur commercial, qui a l'habitude de motiver les équipes pour faire réussir les challenges. » (Permanent)*

Les élus de Syntec lui reconnaissent d'importantes qualités de manager et constatent que la personnalité du dirigeant exécutif constitue un atout indéniable pour relever les challenges auxquels l'organisation est confrontée, d'autant plus au sein d'un tel environnement concurrentiel.

> *« (au sujet du dirigeant exécutif) On a la chance chez Syntec numérique d'avoir quelqu'un qui soit assez loyal, de très loyal, qui, tout en ayant une très grosse personnalité, on a quelqu'un qui extrêmement loyal et qui comprend. » (Élu national)*

> *« On a à la tête de Syntec numérique une personne qui extrêmement dynamique, énergique et qui insuffle une énergie qui fait le succès de Syntec numérique, une vraie capacité à faire bouger les lignes, animer ses équipes, un leader, il a des idées, surtout, il est très actif, donc il a cette capacité d'énergie que j'évoque, au-delà même des compétences. » (Élu national)*

D'ailleurs son parcours professionnel lui vaut de pouvoir mettre en œuvre des solutions alternatives aux propositions classiques que l'on retrouve au sein du syndicalisme ou en politique. Son tempérament et son expérience permettent à l'organisation d'envisager une nouvelle orientation stratégique en réponse aux pressions du contexte externe. Pour cela, il met en œuvre son savoir-faire, mobilise les équipes adéquates et s'assure de disposer des moyens suffisants pour mener à bien le plan d'action défini.

> *« Syntec numérique ça fonctionne comme une entreprise, c'est aussi une caractéristique que moi j'ai mis en place quand j'ai été recruté, moi j'ai toujours travaillé dans des entreprises je ne suis pas syndicaliste de formation. » (Permanent)*

3. LA STRATÉGIE ET SON DÉPLOIEMENT POUR CONTRÔLER L'INTERDÉPENDANCE

3.1 ALTÉRER L'INTERDÉPENDANCE PAR LA CROISSANCE ORGANISATIONNELLE DE SYNTEC

3.1.1 La croissance par la diversification des services aux membres et la réorganisation interne

3.1.1.1La logique métier : la création des collèges pour structurer l'organisation

Pfeffer et Salancik (2003) considèrent que la croissance est une des réponses organisationnelles à l'interdépendance. Les nombreux efforts faits par Syntec ces dernières années soutiennent cette idée. En effet, depuis 2015 de nombreuses mesures ont été prises concernant la croissance de l'organisation et notamment la volonté d'ouvrir l'adhésion à Syntec à d'autres types de métiers en plus des trois acteurs historiques.

> *« Le rythme d'adhésion de ces dernières années, il y a comme un décollage assez massif, avec une très belle année 2016, ça aussi c'est un impact fort. » (Permanent)*
>
> *« En 2016 on est passé de 1500 à 1800, peut-être que 2014 a été tout aussi exponentiel mais il y a eu vraiment un accélérateur très fort avec un angle, et ça je pense aussi un élément important dans le changement c'est 5000 start-up. » (Permanent)*

En effet, en réponse aux pressions du contexte liées à la concurrence de certaines organisations patronales ou d'associations transversales et au manque de moyens financiers, Syntec a décidé d'engager un changement important. Il semblerait en effet que les enjeux auxquels Syntec souhaite répondre et les préoccupations qui l'anime soient centrés sur l'ouverture à de nouveaux membres afin, d'une part, de redynamiser son activité, et d'autre part d'adopter une image plus moderne et d'absorber les ressources issues du contexte avant que les autres acteurs ne se les accaparent à leur tour.

> *« On est obligé de bouger des lignes, leur faire une place, on a été obligé de bouger notre modèle d'adhésion, parce que le modèle d'entrée était trop élevé pour elles néanmoins on voulait avoir une représentativité des start-up. Vous avez un ticket d'entrée en fonction de votre taille d'entreprise, le premier ticket il était trop élevé pour une start-up. Donc on a reproposé un formulaire d'adhésion spécifique pour les start-ups. Et puis on a créé une commission, ils sont animés d'une manière particulière, parce qu'ils n'ont pas les mêmes problématiques on ne peut pas les mettre dans la commission PME par exemple. C'est plutôt finalement l'interne et les enjeux qui nous concernent qui à un moment donné vont faire évoluer notre organisation. » (Élu national)*

Il s'agit donc d'une réaction d'adaptation aux pressions du contexte externe animé par la volonté d'exercer un contrôle plus important sur l'environnement et de prétendre à des chances de survie supérieures. L'organisation patronale adapte alors son cadre organisationnel et sa stratégie pour contrer d'une part les forces du marché mais ces changements résultent également de l'évolution du secteur d'activité, notamment les évolutions technologiques que connaît le secteur du numérique.

> *« Cette transformation numérique crée des acteurs nouveaux qui ont besoin de trouver un point d'appui, ils l'ont trouvé chez Syntec numérique. Les start-ups d'une part mais les nouveaux acteurs tels que Facebook, Twitter, Google, etc. Ce sont des gens qui ne sont pas exactement des éditeurs, ne sont pas exactement des ESN et ne sont pas des conseils en technologies, qui sont des plates-formes, qui sont des acteurs du numérique, qui au fond se retrouvent au sein de Syntec numérique. » (Élu national)*

Toutefois, Starbuck (1965) souligne que la croissance n'est pas inévitable et ne résulterait pas uniquement des contraintes externes mais serait plutôt le fait des choix, des buts et des intérêts de certains acteurs détenant le pouvoir. Cela nous amène alors à comprendre les raisons qui poussent Syntec à croître.

> *« Ce qui est important c'est que du coup c'est un véritable carrefour de rencontres parce que nous faisons tout ce qui est possible en tout cas, on va essayer encore de s'améliorer, favoriser les rencontres entre adhérents les petits et grands etc. ça c'est vraiment l'objectif. » (Permanent)*

> *« On a quand même parfois des opportunités de créer des coopérations entre nous parce que sur beaucoup d'affaires on peut répondre à deux ou à trois avec des offres complémentaires, donc autour de la table il y a des concurrents mais il y a aussi des partenaires donc il y a un peu les deux façons de travailler ensemble donc on sait qu'on est concurrents, chacun mène sa barque, et on peut se découvrir parfois des partenariats parce qu'on prend un café ensemble et on se dit bah tiens on pourrait faire quelque chose ensemble etc. Donc c'est aussi des moyens formels de faire du business. » (Élu national)*

La croissance est davantage perçue comme une volonté de maîtriser l'interdépendance de l'organisation aux autres acteurs présents au sein de l'environnement. L'augmentation en matière de taille assure à l'organisation une probabilité de survie plus importante et lui octroie des ressources complémentaires pour assurer ses missions.

> *« La stratégie c'est de faire en sorte qu'on soit de plus en plus visible, qu'on ait de plus en plus d'adhérents, on a sérieusement ouvert les conditions pour que les gens puissent adhérer. » (Élu national)*

Ainsi, derrière certains affichages officiels se révèlent en réalité la volonté de satisfaire des besoins individuels au travers de l'organisation patronale envisagée comme un outil de mise en relation pour faire du business en intégrant de nouveaux membres. Leur intégration sert alors un double enjeu : à la fois maîtriser l'interdépendance organisationnelle mais également assouvir les besoins des membres dirigeants accordant l'accès à l'organisation aux nouvelles entreprises.

> *« La stratégie c'est d'abord faire monter en maturité la logique de métiers, c'est pour ça qu'on a créé les collèges. » (Élu national)*

La structuration de l'organisation patronale en collèges permet par ailleurs une meilleure organisation des services en segmentant l'offre en fonction des métiers. La diversité des types de membres et de leurs besoins nécessite une réelle réflexion sur la façon d'y répondre. Cette segmentation apporte alors clarté, efficacité et renforce l'appropriation de l'offre par les adhérents qui se sentent ainsi davantage compris et considérés.

3.1.1.2L'évolution de l'offre de services

L'objectif stratégique de Syntec numérique est de promouvoir le numérique partout en France, d'accélérer la transformation numérique et de défendre les intérêts de tous ses adhérents, en apportant un service de plus en plus riche. Pour cela, l'organisation oriente sa stratégie vers la croissance, en particulier en augmentant rapidement le nombre d'adhérents. « *On n'a qu'une obsession c'est d'avoir de plus en plus d'adhérents.* » (Élu national)

Depuis plusieurs années Syntec a fait un travail important d'accompagnement et de lobbying sur la formation puisque le problème majeur des entreprises du numérique concerne le recrutement. L'offre de formation a été complètement revue pour coller au plus près des attentes des adhérents : chaque année l'organisation revisite tous les nouveaux métiers et compétences qui apparaissent, soit en cyber sécurité, soit en big data, en réseau connecté etc. En partenariat avec l'OPCA de branche FAFIEC, Syntec travaille sur des formations professionnelles permettant de bénéficier aux entreprises de la branche.

Les changements importants que rencontre le secteur d'activité imposent de repenser les services offerts aux membres car les entreprises ont la nécessité d'être accompagnées au niveau juridique, social, technique, etc. Ces changements professionnels impactent fortement la façon dont l'organisation réoriente son offre : elle la déploie de façon structurée, en fonction des métiers, et s'adresse à chacun d'eux en fonction de leurs particularités.

> *« Nous on s'adapte vous voyez ce que je dire […] à l'évolution de la typologie des adhérents ce n'est pas forcément tous les trois ans ça évolue parce qu'effectivement notre environnement économique est en pleine, est en plein changement, et non seulement le numérique prend plus de place donc on s'adapte. On s'adapte avec l'évolution de l'environnement. » (Permanent)*

> *« Aujourd'hui, la diversification des adhérents fait que forcément on change notre approche vis-à-vis des adhérents, on adapte nos services. » (Permanent)*

En effet, l'organisation Syntec priorise son activité de fourniture de services à ses adhérents. Depuis 2015, l'organisation patronale a créé le programme 5000 start-ups, qui fédère ce genre d'entreprises qui ont des besoins très spécifiques. *« On est une espèce d'usine à produire des services. » (Élu national)*

En plus de la « *hotline* sociale » et le service « SVP » sur abonnement et par téléphone ou en ligne, Syntec a créé tout un panel de services tels que des web séminaires, une CVthèque, des services au niveau de la formation, au niveau légal, de nombreux événements à Paris sur la fiscalité, le social, la formation professionnelle, l'économie etc., mais aussi en région sur des sujets très pointus concernant par exemple la reconnaissance de revenus, les notions de prime

vacance pour l'aide sociale, sur l'organisation du temps de travail etc. Les adhérents sont connectés avec des experts : Syntec a établi des partenariats avec des avocats, des spécialistes de l'assurance, etc. auprès desquels ils bénéficient des conditions négociées. En somme, Syntec numérique propose des services sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise, ainsi qu'un ensemble de livrables tels que des lettres, des flashs, etc.

> *« L'intérêt pour nous ce n'est pas de vendre des services c'est que nos adhérents trouvent leur bonheur dans la shopping list en fait. » (Permanent)*

L'organisation patronale souhaite se démarquer de ses concurrents et proposer des services qu'ils ne sont pas en mesure de produire du fait de leur manque de moyens. Disposant d'une équipe de spécialistes et de nombreux partenariats, Syntec a su développer à une échelle quasi industrielle un ensemble de livrables et de services exclusifs qui rentrent dans le cadre de la cotisation.

> *« Une entreprise adhérente qui a un contrôle fiscal, le contrôle fiscal est pris en charge par l'assurance au niveau de l'avocat et tout ça, et si l'adhérent était redressé par l'administration fiscale son redressement est assuré. Ça c'est un service qui n'est pas marchand personne ne peut le faire, et être capable de monter toute la RetD pour faire ça il n'y a que nous. Donc des services comme ça j'en ai quelques-uns qui font que les adhérents ils restent. » (Permanent)*

> *« Le Syntec par exemple fait des communiqués de presse que nous on ne fait pas, et sur cet aspect-là ils vont communiquer sur la défense des intérêts de leurs membres. Alors ils vont faire des choses tels que les petits-déjeuners, les matinales, des soirées, des thématiques voilà. Ils ont un classement des entreprises du numérique. » (Concurrent)*

3.1.1.3L'amélioration de la qualité de services et la professionnalisation

Dans le prolongement de sa stratégie de diversification des services, l'organisation patronale Syntec mise sur la professionnalisation et l'amélioration de la qualité du service rendu. Un important travail a été fait, tant sur le fond que sur la forme, pour apporter aux membres une offre structurée : ce qui autrefois n'était qu'oral est à présent inscrit dans un référentiel qualité appelé Quali'OP. Il apporte plus de clarté et permet de montrer que le travail fourni est sérieux, que la qualité est bordée par des procédures. *« La stratégie c'est une très grande professionnalisation qui permet de grandir, de s'élargir, de récupérer de nouveaux adhérents. »* (Permanent)

Auparavant, la structure était beaucoup plus refermée sur elle-même : la structure se composait de deux groupes avec d'une part les grandes entreprises et d'autre part les plus petites. Elle nécessitait beaucoup moins de salariés : seuls cinq permanents étaient présents pour tout gérer, et au fur et à mesure l'organisation a étoffé ses équipes. *« Il fallait qu'on se*

développe, faire savoir qu'on a cherché à se former, à recruter des bonnes personnes. » (Permanent)

La stratégie s'est alors déclinée au niveau organisationnel par le développement des ressources, notamment les ressources humaines. Si la captation de ressources financières et informationnelles est indispensable, il s'agit également pour Syntec de disposer des ressources intellectuelles pointues en renforçant ses équipes de spécialistes en droit fiscal et social, en marketing, en communication, etc. *« On a des besoins donc il y a eu des recrutements. Il y a eu beaucoup de renouvellement dans l'équipe. »* (Permanent)

Syntec souhaite toutefois conserver un turn-over important et se garde pour principe de faire en sorte que les employés ne conservent leur poste qu'au maximum quatre ans : un turn-over de 25% l'an est en moyenne constaté. L'équipe est essentiellement composée de jeunes, souvent à peine diplômés, mais ils ne restent que peu de temps dans l'organisation patronale (Données d'observation). « *On a recruté des permanents qui sont de très haut niveau, tout cela fait qu'il y a une équipe qui travaille, qui produit énormément. »* (Élu régional)

Malgré le fait que les salaires soient relativement bas, il s'agit pour eux d'une expérience riche et formatrice, permettant de découvrir un secteur d'activité en pleine croissance et une structure peu connue des jeunes en général. Cette jeune génération de diplômés, voire surdiplômés, apporte beaucoup à l'organisation, ils sont dynamiques, curieux, innovants, multi-compétences, et développent très rapidement un savoir-faire de très haut niveau. Très impliqués dans leurs missions ils y trouvent un sens fort : leur implication est profitable à tous, autant l'organisation améliore la qualité de ses services que les adhérents profitent pleinement de leur cotisation.

Au niveau organisationnel, et depuis la nouvelle présidence, il a été décidé que chaque collège soit représenté et incarné par un permanent. L'objectif est de prendre en charge les besoins spécifiques de chacun des collèges, même si chaque collège ne bénéficie pas forcément d'un délégué à 100 % du temps. Alors qu'auparavant seulement deux d'entre eux avaient un permanent dédié à leur représentation et leur défense il faut à présent assurer une équité dans les ressources dédiées aux collèges. Une nouvelle dynamique avec des gens plus jeunes, avec un fort leadership et qui ait un fort niveau d'engagement et d'énergie sur chacun des grands métiers et non plus uniquement des exécutants.

« (au sujet des permanents) Il y a des gens qui sont branchés sur le 220 et d'autres sur le 380 et cela ne donne pas la même chose. Et là on a vraiment besoin d'avoir des gens qui sont des leaders. » (Élu national)

En parallèle, Syntec mobilise également fortement le personnel de ses membres dirigeants puisque ce ne sont pas véritablement eux qui seront les plus impliqués dans l'animation de l'organisation patronale.

« J'y ai connecté une partie de mes équipes, au RH, au fiscal, au social, dans les équipes techniques, un certain nombre de gens qui font partie des groupes de travail sur différents sujets, certains sont vraiment des contributeurs lourds, au niveau de la RH et du social on a même pris des bureaux, de l'animation de bureau. » (Élu national)

L'organisation dispose ainsi d'un peu de plus de huit-cent bénévoles qu'elle peut mobiliser sur des thématiques diverses et variées, pour l'animation d'événements, l'organisation de réunions, la production de livrables, la rédaction de cahiers thématiques, etc. Elle peut alors aller piocher au besoin au sein des équipes de salariés de ses membres dirigeants en fonction de leurs spécialités et de leurs disponibilités afin de se soustraire à une charge économique trop importante. Ces salariés sont ainsi largement valorisés lors des réunions dont on ne manque pas de souligner à quel point ils sont essentiels à la structure qui est la leur et que sans eux rien ne serait possible. Ils sont la force de l'excellence et du professionnalisme que véhicule Syntec numérique (Données d'observation).

3.1.2 Envisager des alliances pour maîtriser la dépendance aux ressources et altérer l'interdépendance organisationnelle

3.1.2.1 Le développement de partenariats avec des cabinets spécialisés

La majeure partie des services proposés aux adhérents est le fruit du travail conjugué entre les équipes de permanents de Syntec et partenaires externes. Toute la conception est faite en interne : un cahier des charges fixe précisément quels sont les besoins et les exigences, les objectifs, les partenaires et la mise en œuvre des services proposés. Sur la base de ce cahier des charges, Syntec a mobilisé de nombreux partenariats répondant strictement à ce qui a été déterminé par les permanents et validé par l'équipe de direction. Ainsi, l'organisation patronale dispose d'un éventail de partenaires qu'elle va mobiliser pour produire la prestation de service tels que des agences de conseils, des cabinets d'audit ou d'avocats, de spécialistes en droit social, des associations régionales ou parisiennes ou tout membre de son réseau le plus proche.

« On fait appel à des associations très très bien implantées dans chaque région de France, avec qui nous construisons ensemble, et souvent, des actions qui sont très complémentaires. » (Permanent)

« Quand moi j'ai besoin, par exemple sur la ville numérique d'une ressource, et bien je vais faire appel à un consultant externe, j'utilise beaucoup de prestataires externes. » (Permanent)

La réalisation de la prestation est entièrement gratuite pour Syntec, en contrepartie, l'organisation patronale recommande à ses adhérents le cabinet sur des critères tels que son sérieux, le fait qu'il soit connu de l'organisation et que ses tarifs soient négociés et plus avantageux que la moyenne des cabinets spécialisés. Les adhérents sont alors libres de faire leur choix entre faire appel au service du prestataire recommandé par Syntec ou en choisir un autre.

« Les partenaires n'hésitent pas à venir nous voir pour proposer des choses, parce que ce n'est pas Syntec qui va rémunérer leur activité, par contre ils ont accès à 1800 boîtes. » (Permanent)

Compte tenu des besoins importants de ces adhérents et de leur nombre, l'organisation Syntec est en position de force face à ses partenaires qui ont ainsi accès à un portefeuille de clientèle en forte demande de prestations. Syntec se positionne alors en partenaire exigeant et sollicite les cabinets les plus compétents sur les thématiques les plus actuelles. Lors de chaque intervention, Syntec introduit le partenaire comme un cabinet parisien d'excellence et ne tarit pas d'éloges sur les références de ses derniers. De nombreux supports sont proposés aux adhérents où l'on y trouve les coordonnées du cabinet, un buffet est proposé afin que les liens et les affaires se fassent (données d'observation).

En mobilisant des cabinets externes, Syntec s'exonère ainsi d'une charge d'exploitation conséquente et profite d'une expertise importante sur des sujets techniques. L'organisation fait alors le choix de développer des partenariats plutôt que de renforcer davantage ses équipes de permanents qui la rendrait alors moins flexible.

« Je préfère aller chercher un professionnel et le payer quelques journées de consulting plutôt que d'avoir un permanent, une fois que j'aurais traité le sujet je ne saurais pas trop quoi en faire, puis après finalement je choisis des sujets en fonction des équipes, et non plus en fonction de l'intérêt des adhérents donc en fait je fais mon marché, la structure doit être très flexible. » (Permanent)

En fonction des partenariats engagés, Syntec développe certaines thématiques proposées à ses adhérents sans forcément tenir compte de leurs réels besoins ou attentes.

3.1.2.2Développer un réseau de proximité

Syntec est une organisation jacobine, tout se passe à Paris. Ses imposants bureaux modernes, se trouvent dans le très chic et touristique 8ème arrondissement de la capitale. Mais l'atmosphère y est pesante et délétère : les gens ne s'expriment pas librement, font messes

basses, leurs regards en disent longs, les discussions se font en aparté, les phrases se finissent à demi-mot et ternissent un lieu qui pourtant aspire à la convivialité. Les bureaux sont organisés sous forme d'*open-space* et engagent à l'échange entre les permanents, les couleurs sont vives, l'espace est lumineux et moderne. En plus de l'*open-space* où se réunissent les permanents, se trouvent en enfilade quelques bureaux individuels et salles de réunions vitrées. D'autres salles plus grandes permettent de réunions les membres du Conseil d'administration, les adhérents étant reçus à l'étage inférieur dans des salles plus imposantes lors des réunions et événements organisés au siège. (Données d'observation).

Malgré le fait que Syntec ait été très longtemps une organisation parisienne, de plus en plus de délégations régionales se développent sur tout le territoire. Elles répondent à la volonté de croissance d'une part et à l'influence de la loi sur la représentativité.

> *« Si vous voulez avoir un syndicat professionnel qui est représentatif de l'activité, qui apporte des services aux adhérents, vous vous devez d'être près du terrain, en France le terrain c'est les métropoles. » (Élu national)*

De la même manière que sa présence se fait d'autant plus importante à l'étranger, l'organisation souhaite avoir un niveau de subsidiarité qui permet d'intéresser les entreprises du monde numérique à Marseille, à Toulouse, à Nantes, etc. D'ailleurs, les permanents n'hésitent pas à faire les déplacements et ils organisent régulièrement des réunions en collaborations avec les quelques délégués régionaux recrutés afin de convaincre sur le terrain de l'utilité de l'organisation patronale.

Douze régions sont représentées et les départements sont choisis en fonction de leur activité économique, en particulier en rapport avec le numérique. Ces délégations régionales ne sont pas rattachées à la gouvernance et n'interviennent qu'en tant que moyens supports au développement de Syntec en région et pour apporter un service sur toute la France, améliorer la qualité et ne pas se limiter à un « entre-soi » purement parisien.

Leur création répond par ailleurs à l'expression d'un besoin de proximité des adhérents, qui ont progressivement souhaité être appuyés par des permanents et pouvoir échanger autrement que téléphone ou par mail. Mais l'organisation ne dispose pas encore à ce jour des moyens suffisant pour déployer des moyens humains à cet accompagnement.

> *« Pour le moment le syndicat n'a pas encore fait le choix de se dire il faut investir des hommes et des antennes, peut-être que ça va venir mais […] il y a des délégués régionaux qui sont demandeurs d'un certain nombre d'informations et de réunions pour que Syntec numérique les organise. » (Permanent)*

En outre, ce développement régional répond à la volonté de Syntec de se rapprocher des potentiels adhérents issus des nouveaux métiers du numérique. En cohérence avec son objectif de croissance l'organisation objective d'établir une relation de proximité avec ces nouveaux acteurs.

> *« Si on veut être une fédération qui apporte des services aux adhérents, vous ne pouvez pas apporter les services depuis le huitième arrondissement, même si les locaux sont très beaux etc. etc. Il faut que vous soyez sur le terrain. Il faut que vous ayez des contacts et les adhérents de terrain ne sont pas tous à Paris, même s'il y a les plus gros. Et puis les jeunes pousses dans le domaine du digital elles ne sont pas forcément toutes à Paris. Il y en a à Paris mais il y en a ailleurs. » (Élu national)*

Concrètement, l'organisation a donc essayé de développer sa présence en région par la présence de délégués : ces derniers ont pour objectifs d'animer les régions et de recruter un maximum d'adhérents. Ils ne disposent d'aucuns moyens en particulier et sont uniquement des adhérents de Syntec numérique installés en région et voulant s'investir dans le syndicat et n'ont qu'un rôle de coordinateurs et de recruteurs.

> *« On est en région mais sous forme de représentants politiques c'est-à-dire que ce sont des chefs d'entreprises qui ont occupé la fonction de délégué régional. Donc il y a une représentation qui mais qui n'est pas une. » (Permanent)*

Alors que certains sont très fiers de représenter Syntec numérique, d'autres délégués s'exaspèrent, expriment leurs difficultés et soulignent leur investissement humain et financier au développement de la structure.

3.1.2.3La tentative d'alliance avec les concurrents

Alors que les éditeurs avaient pris la décision de quitter l'organisation patronale pour créer l'AFDEL, le changement de Président a été l'occasion de relancer les négociations au sujet d'un potentiel rapprochement entre les deux organisations.

> *« À un moment il était question de les mettre un peu dans notre CA, et même de les absorber et apparemment ils ont résisté et/ou finalement ils ont de telles exigences qu'on trouve que le jeu n'en vaut pas la chandelle. » (Permanent)*

Plusieurs tentatives ont été faites mais les dimensions humaines ont pris le pas sur toute possibilité d'accord et n'ont pas abouti favorablement. Pourtant, les contraintes de l'environnement ont continué de menacer l'organisation qui maintient sa position sur la nécessité d'absorber tout opposant au sein de l'environnement. Elle a par ailleurs tenté de se rapprocher des clusters numériques qui ont largement su s'imposer dans le paysage patronal et disposent d'un important réseau sur tout le territoire. *« La stratégie justement c'est de s'entourer de tout ce qui peut nous enrichir. »*

Autrefois trop centré sur lui-même, le Conseil d'administration de Syntec s'est progressivement ouvert à d'autres organisations et a créé des liens avec des concurrents. Ces prises de mandats ont permis de créer des passerelles et des ponts avec d'autres organisations, notamment les clusters numériques avec qui l'organisation se reconnait des points de convergence. *« On sait travailler avec eux, on a cherché à les absorber (rires). »* (Permanent)

> *« On se voit trois ou quatre fois par an… on a travaillé sur un observatoire sinon on essaie de faire des événements croisés. » (Partenaire)*

La fusion (Hillman, Whiters et Collins, 2009) constitue une stratégie permettant de gérer la dépendance inter-organisationnelle. Pour Pfeffer et Salancik (2003, p. 114) elle permet d'étendre le contrôle organisationnel au travers des échanges entre organisations et représente une méthode de domination par le pouvoir au travers de ses échanges relationnels ; elle permet en outre la réduction de l'incertitude générée par la compétition. L'ouverture de l'environnement permet à Syntec d'interagir avec ses partenaires mais également avec ses concurrents qui deviennent parfois de véritables partenaires. Ces échanges restent incertains et instables car une forte interdépendance règne entre les acteurs : leurs ressources sont issues du même environnement et les stratégies des uns et des autres pour se les accaparer peut avoir un impact important sur la pérennité de l'organisation.

Si la croissance par la fusion permet d'atteindre un meilleur niveau de stabilité (Katz et Kahn, 1966), elle engendre toutefois une restructuration de la dépendance organisationnelle et fait évoluer les dynamiques de pouvoir au sein de l'environnement mais également au sein de l'organisation.

> *« On travaille avec eux pour nous intégrer dans leur organisation […] je pense que c'est plutôt nous qui devons nous intégrer dans leur organisation et être capable de remonter leurs besoins, donc d'une certaine façon c'est comme ça qu'on peut les intégrer dans nos organisations, j'aimerais que XXX, le patron d'XXX, le Président actuel, siège en tant que personnalité qualifiée au sein de notre conseil, je lui ai demandé. Donc j'espère qu'il va me répondre oui. » (Élu national)*

Ainsi, Syntec souhaiterait garder l'avantage en s'accaparant les ressources du cluster numérique et en intégrant le partenaire plutôt qu'en étant intégré : cette stratégie permettrait alors de diminuer l'interdépendance entre les deux organisations. Le domaine d'activité se concentre et la compétition est donc réduite.

> *« On a des représentants régionaux, de toutes les régions, mais moi ce que je voudrais c'est repenser comment ces représentants régionaux intègrent les clusters, deviennent des administrateurs des clusters par exemple, nous représentent, et ensuite Syntec numérique les représente. » (Élu national)*

Syntec souhaiterait alors que le dirigeant du cluster XXX représente la région de Lyon pour Syntec mais en contrepartie cela supposerait que localement un des membres du cluster soit présent au sein du conseil d'administration de Syntec : il y aurait donc un partage du pouvoir que Syntec ne souhaite pas forcément.

> *« Alors actuellement on pourrait dire que c'est notre représentant qui devient leur membre, […] mais l'idée c'est vraiment de nous appuyer sur eux et de définir ensemble quel est leur besoin. » (Élu national)*

Pour ne pas être en situation de difficulté et de devoir octroyer un poste que le cluster ne revendiquerait potentiellement pas, Syntec tenterait de s'appuyer sur l'expression de leurs besoins avant de faire une proposition et soulignerait sa volonté d'unir les forces et les actions. Sous couvert d'intentions louables, Syntec souhaite avant tout renforcer sa présence sur tout le territoire pour régner en tant que leader et relayer ses services à un nombre toujours plus important de membres.

> *« On a besoin de pouvoir produire un service et relayer les catalogues de services qu'on a produits pour nos adhérents, et donc ça ça nous oblige à repenser nos modes d'organisation, on ne peut pas exister partout, seulement avec nos moyens il faut qu'on existe dans ou avec des organisations locales. Aujourd'hui il y a des choses qui sont faites régionalement et qui sont les clusters, qui regroupent les gens du numérique. » (Élu national)*

En réalité, en situation de dépendance, car ne disposant pas des moyens financiers et humains pour réaliser ces actions et assurer une proximité suffisante aux adhérents régionaux, elle tente un coup de *poker* en prétextant des intentions louables s'appuyant sur les besoins du cluster.

3.2 LE LOBBYING, L'INFORMATION ET LE DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL

3.2.1 La stratégie de lobbying sous toutes ses formes pour influencer l'environnement

Pour Offerlé (2006, p. 331) la définition minimale du lobbying serait de le considérer comme une forme de mobilisation qui emprunte au registre de l'expertise comme mode de légitimation de la cause défendue et des moyens utilisés pour promouvoir la défense de cette cause. Il s'agit, autrement dit, d'exercer « *une pression sur les détenteurs de pouvoir bureaucratico-politiques en accédant à la position d'acteur pertinent reconnu* » (Offerlé, 1998, p. 26). Il existe plusieurs formes de lobbying et les organisations patronales usent largement de cette stratégie pour se légitimer et influencer leur environnement, notamment orienter les prises de décisions politiques en matière de développement du numérique en France. *« La stratégie c'est que Syntec numérique soit sur les métiers qu'on représente, et devienne la seule fédération reconnue et légitime. »* (Partenaire)

De manière directe, en utilisant divers outils tels que des réunions, des courriers, l'invitation à des évènements publics, des conférences de presse ou de manière indirecte via l'emploi d'une tierce personne comme un lobbyiste professionnel, un cabinet spécialisé en communication, des experts scientifiques ou encore des réseaux internationaux, Syntec numérique multiplie les façons d'influencer l'opinion publique et en particulier l'opinion des décideurs politiques (Données d'observation). L'objectif est d'assurer sa survie en se légitimant auprès des acteurs disposant du pouvoir, donc des ressources, et de faire prendre conscience de la réelle utilité de l'organisation patronale. *« La survie d'un syndicat c'est de se dire je suis indispensable. Les entreprises ont besoin de moi pour vivre. »* (Permanent)

Syntec utilise le lobbying structurel dans le but d'être reconnu indispensable, expert autant par les entreprises que par les partenaires publics et privés ou encore par ses concurrents. L'organisation a la volonté de faire avancer les choses, de faire bouger les mentalités, au travers de son influence elle cherche à mobiliser l'ensemble des acteurs publics pour contribuer à la bonne santé économique des entreprises, mais aussi pour accompagner les évolutions sociales. *« Notre stratégie c'est l'influence, quelles sont les actions à mettre en place pour avoir de l'influence. »* (Permanent)

Au travers du lobbying normatif, l'organisation tente d'imposer ses normes et sa vision des évolutions professionnelles, économiques et sociales : l'objectif est de répondre à trois défis qui lui semble majeurs, d'une part créer de l'emploi sur le territoire français, d'autre part, réduire les dettes, et créer ou générer de la croissance.

> *« Toute la pression que nous avons c'est notre responsabilité sociétale, c'est-à-dire que vous avez des millions de Français, des millions de concitoyens qui ont été formés à des métiers qui dans quelques années n'existeront plus, qui vont être remplacés par des métiers liés au numérique, donc nous notre responsabilité c'est d'en faire prendre conscience aux collectivités publiques, à l'État, pour qu'ils nous permettent ensemble, de réorganiser la formation initiale, la formation continue, pour que les gens qui ne sont plus employables aujourd'hui le redeviennent demain. » (Élu régional)*

Elle utilise alors le lobbying médiatique pour influencer l'opinion publique : la tactique n'est pas forcément uniquement défensive mais plutôt dans une posture argumentative, plus ouverte au dialogue et à la persuasion en essayant véritablement d'expliquer les choses. (Données d'observation)

> *« On est vraiment dans l'explication soit en défense ou en prospective parce que on n'est pas en attaque mais on essaye d'infuser certaines choses pour faire prendre conscience qu'on peut tous sortir grandis si on nous met un peu en valeur le secteur et qu'on ne l'empêche pas de se développer. » (Permanent)*

« Beaucoup de pédagogie. Compromis parce qu'on essaye d'avancer quoi qu'il arrive. Il faut que tout le monde soit satisfait et écoute, partage, le compromis c'est important. » (Permanent)

La technique la plus employée par Syntec est le lobbying institutionnel : l'organisation tente d'influencer les pouvoirs publics et les décideurs politiques à suivre ses volontés. En s'adressant directement aux candidats politiques, aux décideurs ou aux hauts fonctionnaires, etc. elle tente de faire réagir et de faire comprendre les avantages du numérique, de la transformation et tous les bénéfices du numérique de manière générale. (Données d'archive)

« La stratégie consiste à dire que le syndicat Syntec numérique doit être un interlocuteur majeur des ministères, s'il y a par exemple dans un futur gouvernement un haut-commissariat à l'économie numérique ça devrait être l'interlocuteur privilégié etc. avec le but de fédérer à terme tous les métiers du numérique dans une seule et même entité. » (Élu national)

« On va s'adresser aux candidats pour qu'après ils se souviennent de nous. » (Permanent)

« Nous on communique de belles histoires, donc on organise des choses comme ça, après sur la politique on fait très peu de communication, on essaie plutôt de travailler au corps les bonnes personnes, c'est plus discret mais bon ça fonctionne aussi. » (Permanent)

Au regard des difficultés que rencontre l'organisation à se faire entendre, notamment par le gouvernement, l'organisation a renforcé ses moyens et fait régulièrement appel à des cabinets spécialisés. Plus récemment, Syntec a recruté de façon permanente des lobbyistes et les mobilise fortement sur les sujets les plus stratégiques tels que l'économie, la transformation numérique, notamment dans le domaine de la santé, mais aussi sur le déploiement du numérique en ville, etc.

« Quand je suis arrivée pour être tout à fait honnête il y avait déjà deux lobbyistes, donc ça veut bien dire qu'avant mon arrivée il y a trois ans il y avait déjà deux personnes qui avaient ce rôle-là. J'ai l'impression que les deux ont un rôle encore accru […], il me semble qu'ils sont plus, en tout cas dans la stratégie du CA, j'ai l'impression qu'on en tient d'avantage compte, de l'importance de leur présence et qu'il faut les utiliser voilà. »

« Effectivement on fait du lobbying d'information pour qu'il y ait au même titre que les quotas de femmes dans les conseils d'administration etc. On a fait de l'information et du lobbying informatif auprès d'Axelle Lemaire34 et de l'éducation pour aider les femmes. » (Élu régional)

[34] Élue en 2012 députée de la troisième circonscription des Français établis hors de France (Europe du Nord) et secrétaire nationale du Parti socialiste aux droits de l'Homme, elle est secrétaire d'État chargée du numérique dans les gouvernements Valls I, Valls II et Cazeneuve de 2014 à 2017. Elle est alors notamment responsable du projet de loi pour une République numérique.

« Quand votre Président met huit mois quand il a été élu Président du Syntec à obtenir un rdv avec la ministre… Alors ça me fait rire quoi. Il me dit mais tu comprends ce n'est pas comme ça qu'on fait… Mais bien sûr que si ! Tu choppes la ministre, c'est le Président du Syntec, c'est juste le premier syndicat professionnel qui a marqué le numérique sur sa carte professionnelle quoi. On a des vrais sujets ! » (Élu régional)

Enfin, le lobbying commercial est mobilisé par certains acteurs qui utilisent Syntec comme un outil : certains membres de la gouvernance tentent en effet d'obtenir la signature de contrats commerciaux avec de grands groupes ou avec le gouvernement au travers des actions engagées par Syntec.

« Au niveau social les ESN, au niveau lobbying tu as tous les gros XXX, XXX etc. qui sont extrêmement présents et le poids de XXX à Syntec numérique est incommensurable. » (Partenaire)

« Il y a eu des lobbying. Du lobbying des adhérents qui sont pro open source, qui ne sont pas pro open source, open source et logiciel libre c'est la même chose, donc voilà il y a du lobbying et des pressions qui sont faites. » (Élu national)

En se basant sur des preuves, en mobilisant des experts scientifiques, en communiquant autour des intérêts des membres et des valeurs de l'organisation ou encore en tentant des coopérations avec d'autres acteurs de l'environnement tels que le MEDEF, des concurrents ou d'autres associations plus transversales, Syntec met tout en œuvre pour réussir à convaincre du bienfait et de l'intérêt de ses actions et des bénéfices de la transformation numérique. De nombreux projets sont par ailleurs en cours, comme l'invitation de personnalités politiques lors de prochains événements ou la création d'une émission sur une télévision web, etc.

« Au niveau de la communication on est beaucoup plus tourné vers l'extérieur, comme des publications très fréquentes, des publications des prises de position, des tribunes, les livres blancs, des communiqués de presse, ça on fait de plus en plus. Du coup moi-même je fais beaucoup plus d'interviews qu'avant. Énormément, j'en fais au moins une ou deux par semaine. » (Permanent)

Tous les canaux de communication sont mobilisés afin d'être le plus efficace possible. Pourtant, certains membres pointent des erreurs importantes, des données qui sembleraient inexactes et marquent le manque d'analyse de Syntec par rapport à ces cibles.

« La com interne et la com externe elle n'est pas tellement différenciée. Les choses que je reçois dans les dernières plaquettes c'est les choses qui ont été envoyées au ministre pour préparer les programmes des présidentielles. J'ai assisté à des réunions au Syntec où on balançait des faux chiffres car on ne va pas niquer le moral de tous les adhérents. Mais là c'est moi qui ait atteint mes propres limites. Je préfère qu'on me dise bon le marché c'est pas bon. » (Élu régional)

Mais Syntec déploie d'importantes ressources dans la stratégie de lobbying, elle connait bien les différentes tactiques et canaux de communication et investit par ailleurs de nombreux

réseaux sociaux tels que LinkedIn, Twitter, ou encore Facebook, etc. À cet effet, elle encourage l'activité régulière de tous les permanents, des partenaires mais aussi de tous les membres de la gouvernance et de certains adhérents. Certains adhérents ont par ailleurs mobilisé leurs propres lobbyistes à Bruxelles et servent d'informateurs en remontant les éventuels problèmes qui sont ensuite traités au sein des commissions (Données d'observation).

3.2.2 La maîtrise de l'information et de l'image de l'organisation

Syntec numérique est sensible à l'image que perçoivent les acteurs de l'environnement de l'organisation patronale. Très longtemps Syntec représentait l'organisation patronale des grandes entreprises d'informatique : elle reliait en effet les plus grands éditeurs américains de logiciels et les plus importantes entreprises de services informatiques en France. En somme, l'organisation regroupait quasiment l'ensemble de l'écosystème mais souffrait d'une image vieillissante, reflétant l'industrie et le profit financier des grandes entreprises internationalisées qui défiscalisent. Elle était alors loin de l'image qu'elle souhaitait renvoyer ainsi l'organisation a entrepris de bouleverser sa façon de communiquer lors du changement de présidence. La transition s'est amorcée avec le changement de nom : il fallait passer de Syntec informatique à une dimension plus moderne, plus dynamique en conformité avec la transformation numérique.

> *« J'ai redonné une autre image et une vision et tous les patrons de SSII se sont dits comment on fait pour devenir une ESN. » (Élu national)*

La rupture s'est concrètement faite dès l'arrivée du nouveau Président : patron d'une très belle PME française, séducteur, charismatique, extrêmement bon communiquant et négociateur, ce sont ces qualités qui ont lui ont valu le mandat qu'il a occupé pendant plusieurs années.

> *« Le changement de nom en Syntec numérique c'est un grand changement parce qu'on passe de l'ère Syntec informatique, depuis plusieurs dizaines d'années avec des images, des formateurs…à Syntec numérique. » (Permanent)*

Ce changement était d'autant plus important que l'univers de la communication et de la transmission d'informations sont, en quelque sorte, au centre de l'activité des entreprises qui font Syntec. L'environnement a connu de telles évolutions que Syntec ne souhaitait plus être associée à cette image dégradée de l'informatique des années 1990. L'organisation a alors travaillé sur la communication forte autour de la marque Syntec numérique pour retrouver du dynamisme et recruter en ouvrant l'adhésion à de nouveaux types de membres. *« Quand on s'ouvre aux start-up, on passe tout de suite à une image qui n'a plus rien à voir. »* (Permanent)

L'image de Syntec numérique est très travaillée : l'organisation communique énormément et s'assure que toutes les informations transmises à la presse ou aux partenaires soient particulièrement réfléchies. Chaque mot a son importance et la direction donne des consignes claires et précises sur les termes à employer, les justifications à apporter et la manière de communiquer vers l'extérieur (Données d'observation).

> *« Si c'est les gros qui nous nourrissent je vais vers les gros et si c'est les petits ben je vais vers les petits. En même temps je me donne une image de supers gars. » (Élu régional)*

Tout est calibré, analysé, justifié avec soin et envisagé avec stratégie afin que l'organisation ne soit jamais confrontée à une situation non désirée ou qu'elle soit soumise à s'exprimer sur un sujet sensible. Par exemple le sujet de la fiscalité fait largement débat au sein de Syntec : les membres internationalisés et les plus petites entreprises n'ont pas les mêmes intérêts et ne partagent donc pas le même point de vue. Pourtant, Syntec représentant les deux types d'acteurs devrait s'exprimer pour défendre leurs intérêts mais se retrouve coincé car en prenant le parti d'un des membres il causerait du tort à l'autre. L'organisation tente de faire des compromis ou utilise alors la tactique de l'évitement pour ne pas avoir à se prononcer.

> *« Entre des compromis et des promesses inexploitables on a volontairement laissé un flou, comme ça moi je peux l'interpréter de telle façon, de telle façon, une phrase qui veut à peu près dire une chose et son contraire. » (Élu régional)*

> *« Face à l'administration ? On dit simplement non Syntec numérique n'est pas le syndicat des entreprises françaises du numérique c'est le syndicat des entreprises françaises installées en France. Et là tu laisses un blanc et les gens comprennent. Sur ces sujets-là c'est de l'évitement pur et simple. Et les gens comprennent, ils savent qui on est. Ça dépend des sujets, on essaye de pacifier, négocier ça c'était le sujet de tout ce qui est logiciel libre et logiciel propriétaire et là compromis, mais sur la fiscalité du numérique c'est de l'évitement pur et simple, on ne parle pas de ces sujets-là. » (Partenaire)*

3.3 ENGAGER LE DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL

Les entreprises adhérentes à Syntec numérique peuvent être caractérisées par leur degré d'internationalisation : alors que certaines entreprises, en général de petite taille, exercent leurs activités à l'échelle locale ou nationale, d'autres d'envergure plus conséquente se sont fortement internationalisées. L'organisation souligne que le contexte actuel du numérique est trop « *franco-français* » et que le monde dans lequel les entreprises évoluent à présent est un espace mondial ouvert : il n'est pas souhaitable d'imposer aux adhérents des barrières au développement à l'international car la croissance économique ne peut s'envisager uniquement en France.

Syntec fait alors pression, au travers du lobbying notamment, pour que le gouvernement français ne fasse pas une politique franco-française mais qu'il enlève les barrières au développement. L'organisation investit très largement par sa présence régulière dans les instances de décision le territoire européen pour discuter au niveau communautaire des règles commerciales avec les partenaires.

> *« On a eu l'habitude de travailler dans les régions et au niveau national, maintenant il faut qu'on travaille au niveau international et en particulier à Bruxelles. » (Élu national)*

L'objectif de l'organisation est d'être sur le territoire national pour le domaine du numérique la seule organisation capable de traiter avec ses homologues européens parce qu'aujourd'hui la plupart des lois sont actées au niveau européen : l'enjeu n'est donc pas de faire du lobbying uniquement à Paris mais également à Bruxelles. *« La stratégie c'est d'avoir une position européenne beaucoup plus claire. »* (Élu national)

Syntec numérique participe à des travaux au niveau européen pour mieux faire comprendre les enjeux aux organisations de la communauté européenne qui sont censés préparer les textes de loi et les positions des différents acteurs du numérique. Syntec numérique travaille ainsi depuis quelques années seulement avec ses homologues allemands, anglais, espagnol, italien afin de faire converger les positions. *« Les ESN pour se développer il fallait qu'elles aillent à l'international. »* (Permanent)

Le fait d'assurer le développement des entreprises de services numériques à l'international ne sert pas les intérêts des grands groupes présents au sein du conseil d'administration car ces sociétés y sont déjà implantées. Par contre, l'accompagnement au développement des PME à l'international est un enjeu majeur pour Syntec car l'organisation a, d'une part, besoin de valoriser son image de modernité, de réussite et de développement auprès des pouvoirs publics, des partenaires et des concurrents mais d'autre part, parce que le succès de ses membres lui assure des ressources importantes. L'organisation doit inévitablement satisfaire ses adhérents : compte tenu du fait qu'ils n'ont pas tous les mêmes attentes, elle va alors chercher à satisfaire chaque groupe en fonction de leurs propres attentes même si certains sujets devront être évités. Il s'agit en quelque sorte de partager ses efforts : les grands groupes seront soutenus dans leur développement commercial, en faisant du lobbying auprès des représentants politiques pour assurer leur croissance, et les PME bénéficieront de l'appui de Syntec dans leur stratégie de croissance à l'international. Ainsi l'organisation s'assure la satisfaction de tous et donc des ressources en provenance de différents groupes d'adhérents.

CONCLUSION CHAPITRE 7

Si le modèle proposé par Pfeffer et Salancik (2003) présente les liens entre environnement, distribution du pouvoir, sélection des dirigeants, et actions organisationnelles, celui-ci semble insuffisant à expliquer comment les dynamiques de pouvoir internes interférent sur l'adoption d'une stratégie en particulier. Celui-ci nous a toutefois permis d'identifier et d'analyser les contraintes auxquelles était confrontée l'organisation patronale Syntec et d'en comprendre les impacts sur la distribution du pouvoir et l'évolution de sa stratégie.

La perspective externe laisse apparaître que la menace de la concurrence, les pressions coercitives et la remise en question de l'utilité des représentants patronaux, plongent progressivement Syntec dans une situation instable et font naître des jeux de pouvoir au sein de l'organisation. Par ailleurs, Syntec est fortement dépendant de ses membres et de ses partenaires étant donné l'importance des ressources qu'ils lui apportent : sa situation dégradée contribue à créer une interdépendance qu'il cherche à tout prix à maîtriser.

En interne, d'importants jeux de pouvoir s'observent : l'analyse de la localisation du pouvoir et la façon dont chacun des acteurs se l'accaparent nous permettent de comprendre quelles sont les dynamiques qui influent sur la structure de la gouvernance, et la façon dont elles impactent la stratégie. Si le modèle de Pfeffer et Salancik (2003) nous permet de reconnaître qu'en effet les caractéristiques du contexte externes orientent la distribution du pouvoir et du contrôle au sein de l'organisation, cette distribution peut alors remettre en cause l'ordre établi et faire évoluer la stratégie vers des enjeux bien éloignés de ceux pour lesquels l'organisation est destinée.

Ainsi, au travers d'une stratégie de diversification de son offre de services, et de croissance effrénée emprise d'une orientation résolument commerciale, l'organisation Syntec réussit à renaître de ses cendres et à devenir un acteur incontournable du secteur d'activités numérique. Par l'intermédiaire de ses membres, et de leurs caractéristiques particulièrement adaptées au contexte, l'organisation tente de maîtriser son image et l'information au sein de son environnement.

Ses perspectives d'alliance avec d'autres organisations, présentes au sein de l'environnement, pourraient alors lui permettre de maîtriser davantage sa situation d'insécurité au regard des ressources qu'elle convoite. Pourtant, l'engagement de cette alliance laisse penser que les cartes du pouvoir seraient à nouveau distribuées et pourraient faire naître de nouveaux enjeux individuels. Pour s'en prémunir, la satisfaction des membres reste la priorité et

l’organisation met tout en œuvre pour accompagner ses différents types de membres au travers de leurs attentes de développement.

Si nous avons clairement observé le fait que certaines contraintes externes affectent la distribution du pouvoir et du contrôle au sein de l’organisation, nous reconnaissons que les dynamiques internes orientent à leur tour, de façon autrement plus importante, la politique stratégique, notamment dans le cas de l'organisation Syntec en faveur des grandes entreprises. Nous soulevons par ailleurs que la localisation du pouvoir au sein de l’organisation a progressivement évolué, permettant aux permanents et à des entreprises de plus petite taille d’occuper progressivement une place plus importante au sein de l’organisation, voire une place déterminante si l’on considère leur capacité à influencer la composition de la gouvernance.

> *« Je considère que l’adhérent c’est un client, il a des droits et des devoirs. » (Un dirigeant)*

CHAPITRE 8

Choix stratégiques, distribution du pouvoir et du contrôle au sein de deux organisations patronales françaises : une analyse comparative de deux cas

Après avoir apporté les éléments indispensables à toute analyse d'un cas par l'intermédiaire des deux récits précédents, nous souhaitons procéder à une analyse transversale pour en faire ressortir les ressemblances et les dissemblances.

Nous proposons pour cela d'organiser ce chapitre en quatre sections. Ainsi, nous exposerons dans un premier temps l'influence de l'environnement sur la distribution du pouvoir et du contrôle au sein de l'organisation patronale. Nous aborderons ici la façon dont les organisations mobilisent leurs membres élus pour contenir les menaces issues du contexte.

Dans un deuxième temps, nous évoquerons l'influence de la distribution du pouvoir et du contrôle sur les choix stratégiques des organisations patronales que nous avons étudié.

La troisième partie compare les moyens d'action et les motivations personnelles des membres élus et du dirigeant exécutif et leurs influences sur l'orientation de la stratégie organisationnelle et leurs impacts opérationnels.

Enfin, la dernière section présente les différences entre les deux organisations quant à leur capacité à maîtriser les contraintes de l'environnement au regard de leurs choix stratégiques.

1. LA MOBILISATION DES MEMBRES EN RÉPONSE AUX CONTINGENCES ENVIRONNEMENTALES : L'INFLUENCE DE L'ENVIRONNEMENT SUR LA DISTRIBUTION DU POUVOIR ET DU CONTRÔLE AU SEIN DE L'ORGANISATION PATRONALE

1.1 LA DISTRIBUTION DU POUVOIR ET DU CONTRÔLE POUR MAÎTRISER LES CONTINGENCES ENVIRONNEMENTALES

Lors de changements au sein de l'environnement, l'organisation peut orienter la distribution du pouvoir et du contrôle afin de tenter de maîtriser les menaces ou les opportunités qu'elle

rencontre. Cela se révèle au sein de la Fédération des pharmaciens d'officine de France ainsi qu'au sein de l'organisation patronale du numérique.

La Fédération nationale des pharmaciens d'officine de France subit les évolutions de l'environnement. Le comportement adopté par la Fédération à l'égard des changements du contexte nous permet à plusieurs reprises d'illustrer les impacts de l'environnement sur la distribution du pouvoir et du contrôle.

La période des années 1980 et 1990 s'illustre par un foisonnement de liens avec l'environnement institutionnel laissant une liberté d'action importante à ses syndicats départementaux. En effet, la nécessité à tisser des liens locaux et d'entrer en discussion avec les différentes parties prenantes du secteur pharmaceutique est stratégique. Ainsi, la cooptation de membres influents pour créer ses liens permet à la fédération de maintenir le cap. Par ailleurs, le contexte législatif est dense. De nombreux contacts doivent être engagés au sein des institutions de santé pour prendre part à la structuration de la branche et construire ainsi des interconnexions entre les différents acteurs. Cela nécessite de disposer de temps pour porter la voix commune et permettre la construction du système de façon maîtrisée. Dans les faits, les nouveaux membres sont choisis de façon stratégique.

> *« Il s'agissait souvent de pharmaciens de campagne parce qu'ils avaient un peu plus de temps et parce qu'ils avaient une implantation géographique qui leur permettait de le faire et on choisissait des gens à très très forte personnalité » (Élu régional)*

Confrontée à une période d'incertitude, la FSPF a fait le choix d'une décentralisation du pouvoir du fait de la nécessité de créer un réseau relationnel avec les acteurs de santé locaux puisqu'il était alors inexistant. Du fait de leur capacité à engager des liens contractuels avec les institutions de santé, certains membres locaux se sont vu attribuer une certaine forme de pouvoir. La création du réseau est résolument stratégique pour mener à bien l'activité de la fédération, ainsi il est nécessaire de sélectionner les membres les plus à même de réaliser cette mission avec succès.

Cette période d'ébullition s'illustre également par de nouveaux besoins techniques et informatiques pour les professionnels de santé. La profession doit construire son nouvel outil de travail pour assurer la bonne interaction avec tous les acteurs de santé avec lesquels elle a tissé de nombreux liens. La Fédération ne tarde pas à prendre la mesure des besoins croissants en outils de communication et en logiciels informatiques spécialisés. Plusieurs structures commerciales voient le jour pour répondre à ces attentes et éviter le péril de la profession de pharmacien d'officine et donc indirectement la fédération.

Il s'agissait donc d'avoir la capacité financière et humaine suffisante pour développer des structures de services à l'échelle nationale capable de couvrir les besoins de milliers de pharmaciens. La FSPF a donc recruté des membres particulièrement formés à ces outils et a mobilisé à la direction de ces organisations les pharmaciens les plus compétents au niveau technique car l'enjeu était fort. Des rôles, des responsabilités, une certaine légitimité dans les décisions leurs ont alors été attribué. Il était question de développer de nouveaux outils pour l'ensemble des pharmaciens d'officine de France et d'assurer à l'organisation patronale des ressources financières complémentaires. L'objectif était alors stratégique : il engageait les ressources financières de l'organisation et pouvait lui garantir des revenus financiers considérables. Cela a été le cas puisque les structures commerciales se sont développées pendant plus de trente ans et existent encore à ce jour.

Pourtant, la profession souffre et l'image du syndicalisme patronal est mise à mal fin des années 2000. La concurrence se renforce davantage et plusieurs groupements pharmaceutiques tentent de prendre le pas sur les organisations patronales en tenant un discours politique affirmé et en sollicitant les pharmaciens au travers d'une adhésion au groupement. Les intérêts de ces deux types d'organisations ne sont toutefois pas identiques. Si les organisations patronales s'attachent à représenter et défendre les intérêts politiques et économiques de leurs membres, les groupements pharmaceutiques ne représentent qu'un moyen d'optimiser les charges d'exploitation d'une officine par le groupement d'achat. La FSPF a réagi en cooptant en son sein un acteur important issu d'un des principaux groupements pharmaceutiques pour tenter de maîtriser les tactiques stratégiques des groupements d'achat.

> *« Il a été Président ou Vice-président d'un gros groupement pendant longtemps et c'est aussi pour ça que c'est intéressant pour nous car il nous apporte beaucoup d'informations. On peut dire que c'est un infiltré. » (Salarié national)*

Ainsi, ce sont les caractéristiques particulières des membres qui leur permettent de se voir attribuer une certaine forme de pouvoir et de contrôle sur les activités de l'organisation. Les membres en capacité de déployer des solutions en rapport avec les incertitudes et les opportunités que rencontre la FSPF se sont vu allouer une part du pouvoir et du contrôle.

Cette orientation de la distribution du pouvoir et du contrôle se retrouve également au sein du SYNTEC qui ne se confronte pas forcément à une situation d'incertitude ou d'opportunité particulière. Au SYNTEC, la distribution du pouvoir et du contrôle se fait au regard des objectifs stratégiques et des relations entre les membres. Lors du renouvellement des mandats

d'administrateurs, les membres vont être sensibles aux liens qu'ils entretiennent et aux relations commerciales qui les lient.

> *« Il y en a qui n'ont pas été élus pour des raisons business ou parce que les gens ne les connaissaient pas assez. » (Permanent national)*

L'organisation souhaite avant tout intégrer des membres externes au sein du conseil d'administration pour tirer profit de leurs compétences mais surtout de leur réseau relationnel. La supervision des opérations de l'organisation et de ses intérêts est assurée par les membres de la direction qui seront les plus à même de mobiliser des compétences particulières. L'organisation a alors un intérêt à proposer à des membres externes de siéger au sein des organes de direction, lesquels disposent de compétences particulières pouvant aider l'organisation à atteindre ses objectifs.

> *« (au sujet des élus) ces gens-là ils viennent de sciences Po et ils ont eu même un réseau donc le fait de les avoir ça permet d'avoir un réseau, avoir les infos et essayer de peser sur les décisions. » (Permanent national)*

Chez Syntec la cooptation est clairement un moyen par lequel une personne ou un groupe de personnes intègrent l'organisation pour influencer l'environnement, et ayant spécifiquement une influence sur la captation des ressources, la prise de décisions ou l'image que renvoie l'organisation à l'environnement. Ainsi, Syntec a su s'entourer des membres et partenaires les plus influents dans le domaine du numérique, les plus reconnus et les plus à même d'apporter les ressources dont l'organisation a besoin.

> *« (au sujet d'un élu) il a apporté on va dire de l'air frais, il a apporté du dynamisme, il a apporté de la visibilité, c'est quelqu'un qui avait pas mal de sollicitations dans la presse etc. etc. avec des sujets importants. » (Élu national)*

> *« (au sujet d'un élu) C'est un homme brillant, patron d'une boîte […] qui est une très grosse entreprise de services numériques, […] très très à l'aise dans les débats et dans les discours. » (Élu national)*

Plus qu'une adaptation aux contingences de l'environnement, l'organisation SYNTEC utilise la distribution du pouvoir et du contrôle au sein de l'organisation comme une stratégie d'influence. En effet, la cooptation des membres répond à des critères précis guidés par un plan stratégique établi sur trois ans et auquel l'organisation ne déroge sous aucun prétexte. Cela se traduit par des échanges entre le Délégué général et les membres restreints du Bureau. Le Délégué général établit une sélection de membres externes qu'il soumet aux élus. Une fois les membres validés, le Délégué général les contacte afin que ces derniers puissent faire acte de candidature.

Ces deux illustrations témoignent du fait que la distribution du pouvoir et du contrôle n'est en rien le fait du hasard mais découle bien des caractéristiques des membres qui sont sélectionnés en fonction des objectifs organisationnels.

En effet, autant la FSPF que le Syntec vont prendre en considération les capacités des membres à faire face aux incertitudes et aux contingences de l'environnement pour leur allouer une part du pouvoir. Ce résultat rejoint les propos avancés par Hickson et al. (1971) sur le lien entre contexte et distribution du pouvoir. Les auteurs considèrent que le pouvoir ne naît pas de l'incertitude du contexte mais certains membres de l'organisation se voient attribuer une certaine forme de pouvoir grâce à leur capacité à faire face aux incertitudes et aux contingences de l'environnement.

Pourtant, dans le cas de la FSPF nous constatons que l'organisation envisage la distribution du pouvoir comme une réaction à des *stimulis* de l'environnement, par exemple dans la première situation une incertitude au regard des relations qu'elle est en mesure d'entretenir avec les acteurs de santé, ou dans la seconde une adaptation aux demandes et aux besoins de professionnels de la pharmacie d'officine. Les deux situations nous montrent que l'organisation ne fait que réagir à des situations qu'elle confronte et n'est pas spécifiquement dans une démarche volontaire de redistribution du pouvoir.

A l'inverse, au sein de Syntec la distribution du pouvoir et du contrôle suit un plan stratégique prévu en amont de toute contrainte que pourrait subir l'organisation. Il s'agit de positionner des membres selon un calendrier défini et des objectifs précis. Rien n'est laissé au hasard et l'organisation se positionne clairement dans une démarche proactive d'influence de son environnement pour aboutir au succès de ses ambitions stratégiques.

Elle va pour cela sélectionner soigneusement les membres en mesure de lui apporter ce dont elle a besoin. Ainsi, en suivant les arguments de Pfeffer et Leong (1977) nous reconnaissons que l'importance du pouvoir alloué à un membre ou un groupe de membres découle des ressources dont l'organisation a besoin. Il ne s'agit donc pas de sélectionner et d'attribuer du pouvoir à un membre compétent mais bien de distinguer quelles sont les ressources essentielles à l'organisation. La nature des ressources pouvant évoluer cela pourrait constituer un critère à prendre en compte dans les systèmes de distribution du pouvoir.

1.2 RÉPONDRE AUX INCERTITUDES DE L'ENVIRONNEMENT PAR LE CHANGEMENT DE DIRIGEANT OPÉRATIONNEL

La théorie de la dépendance aux ressources soutient que le renouvellement des membres

permet à l'organisation de s'adapter ou d'influencer son environnement lors d'une situation d'incertitude. Pour Pfeffer et Salancik (2003) le renouvellement des dirigeants opérationnels est en particulier une manière de maîtriser davantage les conditions de l'environnement : le dirigeant opérationnel est reconnu capable de coordonner les différents acteurs au sein de l'environnement, pouvant renforcer les liens existants, ou en créer de nouveaux, pour servir les objectifs organisationnels.

En résumé, il sert de relai entre le niveau stratégique et le niveau opérationnel et détient un pouvoir puisqu'il est en mesure d'influencer le comportement des acteurs au sein de l'environnement et ainsi que de l'organisation qu'il dirige (Hickson et al.,1971). Confrontées à des situations d'incertitude, les deux organisations ont eu recourt au renouvellement de leurs dirigeants opérationnels. Ces derniers paraissent avoir été sélectionnés en fonction de caractéristiques particulières.

En 2001, la fédération des pharmaciens d'officine de France connait une nouvelle situation délicate. Le départ de certains de ses membres, ayant pour objectif de créer leur propre fédération patronale, sonne le glas d'une époque révolue. L'augmentation de la compétition au sein de l'environnement provoque des conséquences immédiates sur la disponibilité des ressources car ces dernières doivent être partagées entre tous les acteurs en présence. Ainsi, l'Union syndicale des pharmaciens d'officine a été créée sous l'impulsion d'un membre du Bureau de la FSPF. Pour des raisons d'égo, celui-ci a souhaité concurrencer la Fédération par un positionnement résolument distinct de la posture traditionnelle de l'organisation leader. Son objectif est de rassembler un maximum de pharmaciens d'officine, privant potentiellement la FSPF des adhésions de ses membres.

Confrontée à cette nouvelle menace, la FSPF s'est alors adaptée en recrutant un nouveau Directeur exécutif. Son profil particulier correspond totalement aux points faibles de ce nouvel adversaire. D'une part, le nouveau dirigeant de la Fédération est compétent en droit car l'objectif était clairement de marquer la différence entre un syndicalisme populiste et une organisation patronale rigoureuse et compétente, notamment sur les affaires législatives pour sécuriser les relations avec les ministères.

D'autre part, le nouveau Directeur exécutif avait également la possibilité de soulever certaines contraintes en mobilisant son réseau pour influencer les autres acteurs du domaine patronal. En effet, celui-ci dispose d'un réseau relationnel important au sein des différents ministères. Ses compétences et ses nombreuses connexions contrebalancent la position de l'USPO et incarne le symbole de sérieux et de rigueur dont la Fédération jouit depuis ses débuts.

« Le Directeur général à Paris fait un excellent boulot car il a des très bons contacts dans les ministères de la santé et de l'économie. » (Élu départemental)

Ce choix stratégique de recrutement apparaît également au sein du Syntec. Si l'organisation s'illustre à ce jour par son dynamisme et bénéficie de l'image de leader dans le domaine du numérique et de l'ingénierie informatique, cela n'a pas toujours été le cas. À l'origine, l'organisation était rattachée à la Fédération Syntec, elle a peu à peu réussi à prendre son indépendance juridique et financière jusqu'à connaître l'état de redressement financier. La structure était, de surcroît, axée sur l'adhésion des seuls éditeurs et concepteurs de logiciels, des sociétés de services et d'ingénierie en informatique (SSII) et des entreprises de conseil en technologies.

En somme, nous pouvions distinguer deux catégories d'entreprises : les grands groupes et les petites et moyennes entreprises (PME). La trentaine d'adhérents qui composait le syndicat nécessitait beaucoup moins de salariés qu'actuellement puisque seuls cinq permanents se chargeaient de traiter toutes les demandes de façon totalement polyvalente. Mais les difficultés financières que rencontrait le syndicat et l'apparition de nouveaux concurrents ont peu à peu laissé la place à une nouvelle stratégie et au recrutement d'un nouveau dirigeant exécutif qui devait marquer la rupture avec une situation trop incertaine.

« Il y a eu une vraie rupture en termes de fonctionnement, comme une entreprise, depuis le recrutement du Délégué général. » (Permanent national)

L'incertitude concernait incontestablement sur les ressources de nature financière à cette époque. Il fallait réagir rapidement et précisément sous peine de voir l'organisation péricliter. Pour maîtriser cette situation l'objectif stratégique était de retourner à l'équilibre financier : cela passait premièrement par le développement des ressources liées aux adhésions et deuxièmement par une révision des coûts de fonctionnement. L'organisation pris la décision de recruter un nouveau dirigeant exécutif pour mener à bien ce projet.

Ainsi, il était question d'envisager un recrutement spécifiquement utile à augmenter les ressources et diminuer les dépenses. L'évidence pour le Conseil d'administration a alors été de recruter un candidat ayant un profil gestionnaire. Le nouveau Délégué général, ancien directeur commercial, disposait alors des qualités requises pour redresser la situation.

« Syntec numérique même si c'est une organisation professionnelle ça fonctionne comme une entreprise, c'était aussi une caractéristique quand j'ai été mis en place et quand j'ai été recruté. Moi j'ai toujours travaillé dans des entreprises, je ne suis pas syndicaliste de formation. » (Permanent national)

Les deux organisations semblent avoir intégré le fait que la distribution du pouvoir au dirigeant exécutif pourrait être un moyen efficace pour répondre aux incertitudes de l'environnement. Cela se traduit dans les deux cas par des recrutements orientés selon les besoins spécifiques de l'organisation confrontée à une menace, une difficulté particulière ou une situation d'incertitude sur la captation des ressources indispensables à l'organisation.

À ce titre, Pfeffer et Salancik (2003, p. 248) mettent en exergue l'importance de la communication et de la socialisation pour développer une coordination efficace entre les organisations. Le renouvellement des dirigeants opérationnels est, selon eux, une des formes les plus importantes pour développer la communication et les comportements inter-organisationnels.

Les auteurs soutiennent l'idée que le recrutement de dirigeants opérationnels est consécutif aux caractéristiques du contexte organisationnel. Les dirigeants opérationnels seront choisis en fonction de leurs caractéristiques propres, en cohérences avec celles du contexte. Cela rejoint les idées développées par Crozier (1964), Thompson (1967) et Perrow (1970) qui considèrent que la source d'incertitude majeure détermine la distribution du pouvoir au sein de l'organisation.

Ainsi, le recrutement de dirigeants opérationnels est vu comme une technique pour gérer l'interdépendance organisationnelle et l'incertitude sur la captation des ressources et résulte de l'intention des acteurs à agir de façon stratégique.

Nous constatons toutefois que les profils des dirigeants exécutifs sont sensiblement différents. La nature de la menace est à mettre en relation avec la personnalité du dirigeant exécutif et ses compétences particulières. Il ne s'agit donc pas uniquement d'envisager la capacité à gérer l'interdépendance organisationnelle et l'incertitude sur la captation des ressources en allouant pouvoir et contrôle organisationnel mais plutôt d'envisager la correspondance entre la nature de l'incertitude et le profil du dirigeant.

1.3 Le changement de Présidence pour redynamiser l'organisation dans un contexte difficile

En 2008, le désengagement progressif des adhérents au sein de la FSPF a pour conséquence l'évolution de la gouvernance. La situation économique et financière de l'officine se dégrade. Le délicat sujet de la rémunération du pharmacien ajoute au fait que la perte d'adhérents se poursuit. D'une part, parce que certains ne se sentent plus concernés par l'action menée par la Fédération, d'autre part, parce que le débat autour de la rémunération à l'honoraire permet de marquer le clivage entre les partisans et les détracteurs de la nouvelle proposition de

rémunération mixte. Aussi, la mobilisation de tous est plus que nécessaire alors que la tendance serait plutôt à l'individualisme et à la gestion des problèmes plus individuels que collectifs.

La Fédération coopte alors un nouveau Président. Conscient du contexte politique, économique et social dans lequel évolue la profession ces dernières années, le nouveau Président exprime sa volonté de faire de la FSPF une fédération à l'écoute de ses adhérents mais aussi de l'ensemble des confrères, quelle que soit leur localisation, leur mode d'exercice ou leurs convictions. De plus, il souhaite réinstaurer le dialogue avec les autres organisations syndicales de pharmaciens, notamment avec l'USPO.

> *« Aujourd'hui c'est clair on a un problème, on a un problème de message descendant (…) vous constaterez une chose, c'est l'éloignement de beaucoup de confrères qui vous diront les syndicats ils ne servent à rien, c'est des mecs de toute façon ils en profitent. » (Élu local)*

En 2010, au sein de SYNTEC la cooptation d'un nouveau Président en 2010 constitue une rupture forte avec le passé. La nécessité de capter de nouvelles ressources, d'échanger des informations avec l'environnement mais aussi la volonté de développer de nouveaux engagements avec les autres organisations ont fait de ce dernier la véritable incarnation du changement. Sa personnalité, son sens de la négociation et son appétence pour la communication ont permis de donner à Syntec une image plus moderne en passant du nom historique Syntec informatique à Syntec numérique.

Le syndicat était depuis de nombreuses années rattaché à une image quelque peu vieillissante liée à la représentation des entreprises que l'on nommait à l'époque les SSII. Cette image allait à l'encontre d'un syndicat représentant les nouvelles entreprises du numérique, tournées vers le futur et le développement de l'intelligence artificielle. L'objectif était alors de montrer, à travers cette incarnation et ce changement de nom, que l'organisation n'était plus le syndicat des entreprises d'informatique mais bien la structure en charge de représenter tous les métiers du numérique, avec tout ce que cela implique de nouveautés, de créativité et d'ouverture sur le monde. Elle s'autorisait ainsi une représentation plus large d'un environnement hétérogène composé de grands groupes mais aussi de plus petites structures.

En effet, Syntec a souffert d'une image quelques fois controversée du fait du poids important des grands groupes adhérents faisant partie de la gouvernance du syndicat depuis sa création. Syntec constituait l'organisation patronale représentant les grands groupes du CAC 40. Ces grands groupes ayant des moyens financiers et humains considérables, ils ne se préoccupaient pas de l'évolution de la convention collective. Pourtant, celle-ci n'était plus en phase avec

l'évolution de la loi : les petites et très petites entreprises en pâtissaient. Syntec a alors décidé d'engager un changement stratégique majeur en sollicitant auprès de ses adhérents des membres aux profils nouveaux pour administrer la structure.

> *« Avec l'arrivée du Président on a voulu un peu redynamiser le Syntec numérique avec des entreprises qui avaient peut-être un profil un peu différent, donc pas que des grandes entreprises, des très grands intégrateurs, des très gros éditeurs, mais les entreprises de taille plus petite parce que c'était quand même un pourcentage important des adhérents. » (Administrateur)*

Les pressions coercitives qui se sont accentuées avec la réforme sur la représentativité en 2014 et l'apparition de nouveaux acteurs au sein de l'environnement ont alors influencé la volonté d'opérer un nouveau changement au sein de la gouvernance. Le contexte évolutif du domaine d'activité oriente l'organisation vers une localisation du pouvoir davantage liée aux fonctions de représentation avec d'une part le changement de Président en 2016 pour tenter de maîtriser les pressions coercitives, et d'autre part la volonté de croissance au travers d'alliances.

Ces changements sont alors perçus comme un processus important dans l'alignement de l'organisation avec son environnement. Il s'agit d'une réponse stratégique à un besoin de coordination inter-organisationnelle. Ainsi, la gestion des pressions contextuelles passe par le recrutement de personnes adaptées aux contraintes qui s'imposent car celles-ci seront en mesure de gérer ces pressions par leurs compétences ou caractéristiques particulières.

> *« Le nouveau Président est plus velléitaire et je pense qu'il est plus politique que ne l'était peut-être le précédent, il porte en tous les cas des valeurs politiques beaucoup plus présentes et prégnantes. » (Partenaire)*

Lorsque la menace semble importante, les deux organisations envisagent le changement de Présidence comme une façon de redynamiser l'organisation et lui permettre d'améliorer son image. Les deux illustrations précédentes mettent en lumière le fait que l'organisation réagit aux influences de l'environnement au travers du changement des membres de la gouvernance.

Cette idée rejoint les propos soutenus par Miller et Toulouse (1986) qui envisagent la performance de l'organisation au travers de la personnalité et de l'expérience du dirigeant de l'organisation. Kets de Vries et Miller (1984) ajoutent pour leur part que les problèmes stratégiques rencontrés par les organisations pourraient être dus à la personnalité, et en particulier à la rigidité du Président. Cela pourrait nous laisser penser qu'un changement de direction pourrait être envisagé lorsque la situation semble inextricable et qu'il est nécessaire de redonner un nouveau souffle à la dynamique organisationnelle mais que la prise de pouvoir par un membre trop rigide pourrait avoir des conséquences importantes au niveau stratégique.

En effet, le nouveau Président apporterait une vision nouvelle sur les problématiques et les possibilités d'action stratégique. Sa sensibilité, sa perception de l'environnement et sa façon d'analyser les problématiques organisationnelles pourraient permettre d'envisager d'autres modalités de maîtrise de la situation d'interdépendance.

1.4 UN PROCESSUS POLITIQUE DE DISTRIBUTION DU POUVOIR ET DU CONTRÔLE EN RÉPONSE AUX CHANGEMENTS DE L'ENVIRONNEMENT

Les changements au sein de l'environnement semblent en apparence conditionnés par un processus politique de distribution du pouvoir. Zald (1965) soutient que l'acquisition des mandats les plus importants est le fait d'un processus politique au sein de l'organisation. Pourtant, les deux cas que nous analysons laissent entrevoir des choix sensiblement différents.

Au sein de la FSPF, la distribution du pouvoir suit un schéma formel dicté par les statuts de l'organisation. Les décisions sont prises, dans un premier temps, par les membres du Conseil d'administration national. Celui-ci est composé des Président et commissaires dirigeant neuf commissions thématiques, tous issus des départements français. Ces commissions disposent d'un nombre de siège relatifs au poids de chaque région en nombre d'adhérents.

Dans un second temps, les décisions stratégiques sont prises par les Présidents départementaux lors de la réunion des Assemblées générales ordinaires et extraordinaires à qui un certain nombre de voix est attribué, de la même manière en fonction du poids de chaque région, évalué en tenant compte du nombre d'adhérents.

> *« En fonction du niveau et du nombre d'adhérents dans les régions vous avez plus ou moins de postes dans les commissions. » (Élu départemental)*

Ainsi, en analysant les choses plus précisément, nous distinguons que la propension à influencer les décisions nationales dépend largement du nombre de voix détenues par chacun des départements.

Au sein des commissions externes avec lesquelles l'organisation entretient des partenariats les membres sont désignés pour participer aux décisions qui auront un impact sur les affaires professionnelles.

> *« C'est une organisation interne…on a des statuts avec un certain nombre d'administrateurs qui dépend du nombre d'adhérents et avec des calculs […] moi je ne maîtrise plus trop, c'est Paris qui fait les calculs hein, et en fin de compte il dit ben telle région a tant de sièges, voilà. » (Élu départemental)*

Par exemple, lors de la réforme territoriale apparue en 2015, les organisations patronales ont dû déployer le nombre de représentants correspondant au nombre de sièges disponibles. Les membres du CA sélectionnent alors les membres qui occuperont les fonctions de représentants patronaux au sein des institutions régionales, notamment au sein de l'Agence régionale de santé.

> *« C'est une politique de repérage parce qu'en fait on est dans un monde un peu confiné parce qu'on a les quatre-vingt-douze Présidents de départements et on a plusieurs postes d'observation. Premièrement les Assemblées générales et le commissions […] ce sont en général des membres des Bureaux départementaux qui sont désignés par les différentes régions pour participer suivant leurs compétences. » (Secrétaire général)*

Toutefois, si les choses semblent en apparence très structurées, le discours des acteurs laisse penser que la distribution du pouvoir pourrait être influencée par l'indisponibilité des membres ou encore à leur manque de motivation à occuper des fonctions de représentation. Très concrètement, à défaut de candidats, un membre local est repéré par un représentant national qui lui propose d'occuper des fonctions politiques au sein de la fédération.

> *« Les mécanismes qui président à vous conduire à ces responsabilités-là font que en fait ce sont des mécanismes par défaut. Personne ne veut y aller donc on vous y met. Donc fatalement au bout de la chaine ça impacte forcément et vous êtes décrédibilisé. Qui plus est si l'action que vous menez ne vous convient pas. » (Élu départemental)*

Au Syntec la distribution du pouvoir ne suit pas complétement le même schéma car l'organisation n'adopte pas une structure fédéraliste (Von Schnurbein, 2016) mais semble plutôt centraliser le pouvoir au niveau du siège parisien. Toutefois, les statuts font état d'un certain nombre de siège attribués à des collèges correspondant aux différents métiers qui composent l'organisation.

> *« Dans la gouvernance chaque collège va compter en fonction de son poids par exemple un collège où il y a moins d'adhérents on va avoir moins de conseillers d'administration. » (Permanent)*

En effet, les adhérents se distinguent en fonction de plusieurs critères comme la nature de leur activité, leur taille, leurs moyens, la façon dont ils sont structurés ou encore par leurs enjeux. Si certains évoluent dans un contexte national, voire local, d'autres sont présents dans le monde entier. La fiscalité des entreprises constitue par ailleurs un enjeu considérable qui permet de distinguer l'implication des membres dans certaines commissions plutôt que dans d'autres.

L'organisation patronale s'est toujours érigée comme représentant une vision française de l'économie du numérique et défendant les valeurs d'un collectif professionnel uni. Pourtant, le

Délégué général a pris le parti de ne pas évoquer le sujet de la fiscalité au sein des réunions thématiques et l'accent a vraisemblablement été mis sur des sujets plus fédérateurs. Syntec tente toutefois de concilier les intérêts des différents types de métiers mais également d'atténuer les divergences quant aux intérêts propres de chacune des entreprises membres. Si l'intérêt collectif doit primer, il n'en demeure pas moins que chaque entreprise y voit ses propres enjeux et souhaite influencer les décisions autant que possible. En la matière, les entreprises les plus importantes en matière de volume de salariés auront incontestablement le plus d'influence.

> *« Dans la commission sociale on discute de ce qui serait souhaitable et on se rend compte quand même que le Bureau social, malgré nos efforts, il n'y quand même que les très gros. Mais c'est ceux aussi qui ont le plus d'expertise en social, c'est ceux qui passent le plus de temps, qui ont la possibilité de prendre du temps, qui s'intéressent, qui sont très constructifs, mais en même temps on se dit ils ont des positions ok mais c'est les positions des entreprises d'une certaine taille. » (Permanent)*

Plusieurs éléments se dégagent de ces illustrations. Premièrement, si nos illustrations confirment en partie les propos tenus par Zald (1965) concernant le fait que l'acquisition des mandats les plus importants est le fait d'un processus politique au sein de l'organisation, nous souhaitons mitiger ses propos et aller plus loin dans l'analyse de la distribution du pouvoir et du contrôle au sein de l'organisation patronale.

En effet, nous constatons que la structuration de l'organisation plutôt que les contingences de l'environnement vont guider la distribution du pouvoir et du contrôle au sein de l'organisation, tel que c'est le cas au sein des deux organisations. Pour la FSPF, le découpage en région, et notamment le poids de chacune d'entre elles, va guider la distribution du pouvoir et du contrôle. Chez Syntec, ce n'est pas le découpage en région mais la représentation des métiers qui guide cette distribution. Nous pouvons donc considérer que les choix faits en matière de structuration de l'organisation ont un impact fort en ce qui concerne la localisation et la distribution du pouvoir.

Deuxièmement, nous reconnaissons pour les deux organisations que la disponibilité des membres va influencer la distribution du pouvoir. À la FSPF, les mandats seront attribués aux membres disponibles, même si elle ne les aurait pas sélectionné spontanément, ou s'ils n'ont pas forcément le profil idéal pour occuper la fonction. Au Syntec ce sont les membres les plus présents qui inévitablement influencent davantage la prise de décision.

Après avoir apporté les éléments indispensables à toute analyse d'un cas par l'intermédiaire des deux récits précédents, nous souhaitons procéder à une analyse transversale pour en faire ressortir les ressemblances et les dissemblances. Nous proposons pour cela de distinguer au sein

de quatre sous-parties différents aspects de la gouvernance d'une organisation patronale. Ainsi, nous exposerons dans un premier temps les particularités de la distribution du pouvoir et du contrôle. Dans un deuxième temps, nous évoquerons l'impact du dirigeant opérationnel sur la maîtrise de la situation d'incertitude. Dans une troisième sous-partie nous aborderons l'influence du changement de Président. Enfin, nous analyserons la distribution du pouvoir et du contrôle en tant que processus politique.

2. L'INFLUENCE DE LA DISTRIBUTION DU POUVOIR ET DU CONTRÔLE SUR LES CHOIX STRATÉGIQUES

À la FSPF les activités parallèles liées à la production de services conditionnent une organisation interne conséquente afin d'être en mesure d'assurer des prestations de qualité. Cette nouvelle organisation ne correspond en rien aux capacités financières de la structure actuelle qui vit en priorité des ressources issues des adhésions, très éloignées des réalités économiques imposées au sein de structures commerciales.

La Fédération patronale a pourtant fait le choix d'assumer la production de services et la création des produits par les membres de la fédération et non par des salariés des structures commerciales, dont elle ne fait que percevoir les ressources financières. Face à une demande de services croissante de manière exponentielle, la FSPF a donc dû s'adapter pour conserver le niveau de satisfaction de ses membres. Elle a recruté bon nombre de permanents pour faire face aux attentes des membres. Mais c'est surtout le profil des salariés qui a nettement évolué : si auparavant des secrétaires répondaient aux questions des adhérents, à présent tous disposent d'un niveau Bac+5 tant les dossiers à traiter sont techniques et complexes. Seuls les permanents disposent alors des compétences nécessaires à la satisfaction des membres.

> *« Le travail nous fait prendre conscience qu'on est de toute façon indispensables. C'est-à-dire que si on n'était pas là et si y'avait personne d'autre à mettre à la place le travail ne serait pas fait ». (Permanent)*

Du fait de ces nouveaux choix stratégiques, la place qu'occupent les salariés dans la structure patronale tant à progresser. Ces derniers sont de plus en plus impliqués dans les relations avec les adhérents. Leur réactivité et leur technicité apportent beaucoup à l'image d'une fédération jeune, dynamique, aux services de ses adhérents, à l'écoute de leurs attentes.

> *« Quand le permanent est là depuis un moment, quand il est connu du confrère, quand le confrère sait que s'il appelle ce numéro il aura la réponse ou même que s'il l'a pas tout de suite que le Président donnera la réponse au permanent ou autre, ça a aussi un impact sur l'adhésion oui. » (Permanent)*

Ces nouvelles dynamiques ont conduit l'organisation à donner aux salariés une place de premier rang auprès des adhérents : ils disposent d'un pouvoir important sur la captation des ressources au travers des adhésions puisqu'un service de qualité incite un pharmacien à adhérer à la structure et inversement.

De plus, si les décisions stratégiques restent prises lors des Assemblées générales par les élus, les réunions du Conseil d'administration sont des moments partagés avec les permanents dans le but d'échanger sur les sujets quotidiens de la Fédération et de prendre les décisions politiques qui concernent chaque commission. Très techniques, ces questions font de plus en plus l'objet de la participation des salariés qui contribuent en outre aux prises de décisions.

> *« Des fois comme ils sont un peu largués eux-mêmes, ils ont l'impression que c'est nous qui traitons les dossiers de A à Z, alors qu'ils devraient parfois s'y plonger aussi un petit peu et d'ailleurs parfois ça ne leur ferait pas de mal souvent. » (Permanent)*

Plutôt que de reconnaître que la distribution du pouvoir et du contrôle pourrait avoir une influence sur le type de stratégies adoptées par l'organisation, nous constatons ici un glissement progressif du pouvoir vers les permanents qui disposent alors d'une capacité à influencer les décisions lors des réunions du Conseil d'Administration et contribuent à la prise de décisions stratégiques de la Fédération par l'intermédiaire de leurs conseils et de leur expertise.

Au sein de Syntec, l'arrivée du Délégué général en 2008 est la première illustration du fait que la distribution du pouvoir et du contrôle influence l'orientation vers un type de stratégie. Ce sont son profil commercial et ses compétences en management qui lui ont permis d'accéder à la direction du syndicat national alors en proie à une liquidation judiciaire.

> *« Le DG c'est un peu l'éminence grise, il ne fait pas ce qu'il veut du Président mais il peut orienter les choses, bien sûr c'est une partie essentielle. » (Permanent)*

Il ne s'agissait pas uniquement de défendre les intérêts de la profession mais il fallait envisager quelle stratégie lui permettrait d'acquérir les ressources nécessaires à son action. De par son expérience dans l'environnement commercial, il a immédiatement suggéré au Conseil d'administration et mis en place une nouvelle stratégie de développement. Il a souhaité proposer un panel de services très complet à toutes les entreprises du numérique adhérentes. Son objectif était de fournir des services spécifiques aux adhérents en leur assurant une dispensation sur l'entièreté du territoire national. Le syndicat affichait alors une réelle volonté de s'assurer une croissance en matière de nombre d'adhérents.

> *« On est une espèce d'usine à produire des services. » (Élu national)*

Au fur et à mesure, le Délégué général a pris une position centrale et stratégique au sein de l'organisation. Le manque d'implication de certains élus a en effet laissé la place à la prise de décision à l'exécutif.

> *« Il faut faire attention à qui on donne les choses et après il faut les suivre, les chantiers vont être pris par les permanents sans que les élus soient dedans et finalement ça c'est une autre illustration de la moindre implication des élus. » (Président)*

Les administrateurs apportent à Syntec leur savoir, leur légitimité, leur pouvoir d'influence, leur réseau relationnel et détiennent des compétences et des aptitudes particulières. Pourtant, l'investissement n'est pas toujours à la hauteur de besoins organisationnels. Nous observons que dans certaines situations les permanents se satisfont de l'indisponibilité des élus. Leur absence va alors renforcer l'entraide entre les permanents qui vont déployer toutes sortes de techniques pour combler leurs besoins. Ils vont ainsi influencer la prise de mandats de certains membres plutôt que d'autres.

> *« La composition du CA elle est importante puisqu'en fonction des membres du CA il va y avoir des politiques qui vont être différentes. » (Permanent)*

L'attribution des mandats va faire l'objet d'une orientation fine et stratégique, à laquelle les permanents contribuent pour servir leurs intérêts. Les mandats les plus stratégiques seront alors proposés aux personnes les plus motivées et disponibles. L'expertise, l'influence politique et la capacité d'implication des personnes seront alors des facteurs majeurs dans l'attribution de responsabilités. Dans certains cas, il arrive même qu'il soit préférable de positionner un permanent sur des mandats externes plutôt qu'un élu afin de s'assurer d'un investissement suffisant et de la qualité de remontée d'informations. Parfois, certaines actions vont même être menées par les permanents dans leur intégralité au point que leur implication les amène à participer très clairement à l'élaboration de la stratégie organisationnelle.

> *« Certains travaillent plus directement sur la stratégie, par exemple les relations institutionnelles. » (Permanent)*

Nous constatons dans les deux cas que le pouvoir n'est pas seulement et simplement détenu par les membres qui occupent des positions leurs attribuant légitimement un pouvoir. En effet, il l'est également par les membres en mesure d'obtenir, de guider et de pérenniser les ressources dont l'organisation a besoin pour maintenir son activité, c'est-à-dire qui le pouvoir découle de la position qu'ils occupent au sein de l'organisation (Crozier et Friedberg, 1977).

Le manque d'implication des membres disposant légitimement du pouvoir par leurs positions leur permet alors de s'accaparer une part du pouvoir et d'être en mesure d'interférer

sur les décisions stratégiques de l'organisation. Son mode de fonctionnement et la façon dont circule l'information leur permet d'influencer la stratégie et sa mise en œuvre. En constatant que l'implication inégale et imparfaite des élus ne leur permettait pas d'exercer pleinement leur mission, certains permanents ont fait le choix de court-circuiter le système ou de se passer de leur concours.

3. L'INFLUENCE DES MOYENS D'ACTION ET DES MOTIVATIONS PERSONNELLES DES MEMBRES ET DU DIRIGEANT EXÉCUTIF SUR LES CHOIX STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELS

À présent, nous proposons d'aborder l'influence des moyens d'action et des motivations personnelles sur les choix stratégiques et opérationnels des organisations patronales. Pour cela, nous procéderons en deux étapes et distinguons d'une part, l'influence des moyens d'action et des motivations personnelles des membres élus puis d'autre part celle des membres salariés.

3.1 DE L'INFLUENCE DES MOYENS D'ACTION ET DES MOTIVATIONS PERSONNELLES DES MEMBRES ÉLUS SUR LES CHOIX STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELS

Pendant la décennie 2000, la dégradation des situations économiques et financières des pharmaciens d'officine s'amorce. En effet, de nombreuses réformes professionnelles ont lieu, notamment sur le prix des princeps et l'arrivée du médicament générique. L'impératif pour la Fédération était de maîtriser ces évolutions sur les conditions de rémunération des pharmaciens au risque de constater une diminution progressive des ressources de la Fédération. La philosophie de l'organisation patronale est résolument orientée vers la défense de la profession dans son ensemble. Tous les pharmaciens, qu'ils soient du sud ou du nord de la France se retrouvent dans les trois piliers qui font de la Fédération des pharmaciens d'officine de France une grande famille engagée dans une démarche citoyenne et collective.

> *« Le but n'est jamais d'être bon pour l'organisation, le but c'est d'être bon pour les gens que l'on défend. » (Président)*
>
> *« Il faut essayer de repartir au charbon pour essayer d'expliquer la nécessité de l'acte citoyen de la mise en commun de moyens pour gérer la profession. » (Vice-Président)*

La FSPF a contre-attaqué avec les ressources dont elle disposait : elle a mobilisé ses élus dans la réflexion concernant la modernisation du système engagé par le ministère de l'économie et de la santé. Force de propositions, la FSPF avait élaboré différents outils permettant de mettre en exergue les difficultés économiques, financières et sociales qu'occasionnerait une baisse trop importante des prix du médicament. Ainsi, les projections avancées par la FSPF sembleraient

si effrayantes qu'elle gèlerait toute tentative de l'État d'opter pour des solutions trop radicales en matière de réforme économique. L'organisation a mis tout en œuvre pour négocier avec ses interlocuteurs et a mobilisé ses membres les plus influents pour contrôler la prise de décision en amont de toute réforme allant à l'encontre des intérêts de toute la profession.

> *« La concertation avec l'État c'est indispensable pour que l'État signe, donc en amont on amène beaucoup d'éléments toujours par rapport aux articles de lois qui montrent que notre économie est dépendante du ministère de la santé qui pouvait prendre un arrêté de marge à tout moment. Mais à un moment donné il faut une validation de Bercy35 […] et puis d'autres sont allés voir l'Élysée36, Matignon37, c'est très chronophage » (Secrétaire général)*

Toujours confrontée à la dégradation de la situation économique, le contexte continue de peser sur les ressources financières et le niveau d'engagement des adhérents n'est plus aussi important qu'auparavant. Les reformes législatives et professionnelles se succèdent jusqu'à remettre en cause les trois piliers de l'officine. Si la situation se poursuit elle pourrait alors questionner la liberté d'exercice des pharmaciens, la propriété du capital aux professionnels diplômés et l'organisation géographique des officines sur le territoire. Face à ces enjeux économiques et politiques certains adhérents commencent à marquer leur désaffection pour le monde syndical et lui reconnaissent parfois une certaine inefficacité.

La cooptation d'une nouvelle équipe en 2008 permettrait alors d'échanger des informations avec les partenaires du domaine de la santé en sélectionnant les personnes les plus à même de constituer des relais utiles, de développer des engagements entre partenaires sur la base de réseau relationnel existant. C'est pourquoi dès son arrivée le Président a mis à profit les compétences particulières de chacun des membres cooptés. Ces menaces politiques ont laissé la place à de nouveaux membres toujours plus proches des élus ministériels. La relation de proximité qu'entretenaient certains membres avec des élus du gouvernement ne manquait pas d'appuyer les propositions de la FSPF.

> *« Quand vous alliez aux Assemblées générales à Paris vous vous retrouviez avec tous les Présidents de France et nos représentants nationaux qui négocient avec les ministres, avec Madame Aubry, Monsieur Kouchener, à l'époque, je me disais qu'ils*

---

[35] Le ministère de l'Économie et des Finances est le département ministériel chargé de la gestion des finances publiques et de la politique économique de l'État français. Il est souvent surnommé « Bercy » du fait de son installation dans le quartier de Bercy, dans le 12e arrondissement de Paris.

36 La présidence de la République, c'est-à-dire l'ensemble des collaborateurs du président de la République, est souvent désignée par « L'Élysée ».

[37] L'hôtel de Matignon est depuis 1935 la résidence officielle et le lieu de travail du chef du gouvernement français (président du Conseil des ministres, puis Premier ministre).

avaient leurs portes dans les ministères, les relations étaient très solides. Et ça ce n'est pas tout le monde. » (Président régional)

Alors que l'année 2010 marque de nouveaux enjeux politiques et professionnels, la compétition bat son plein avec l'arrivée de nouveaux acteurs tels que les groupements pharmaceutiques. Si ces derniers ont à l'origine une vocation purement économique, ils ne tardent pas à se positionner sur des sujets politiques afin de capter l'attention des pharmaciens d'officines dont ils pourraient obtenir l'adhésion. La FSPF met alors tout en œuvre pour influencer cet environnement et plus spécifiquement l'orientation d'un des groupements en compétition directe avec la Fédération au sein duquel un des membres du Bureau national a été coopté. Celui-ci dispose clairement de moyens d'action forts et est en mesure d'influencer les décisions et leurs orientations stratégiques.

« Pour ma part j'étais assez apprécié en négociation parce que je ne suis pas un bluffeur, je dis les choses, je suis cash mais avec des exigences. » (Secrétaire général)

Mobilisés pour surveiller les opérations de l'organisation concurrente et assurer les intérêts de la FSPF, certains membres ont su influencer ou contrôler le niveau d'incertitude qui découlait de nouveau type de compétition. En effet, certains membres disposent d'une finesse intellectuelle, d'un parcours professionnel particulier et d'un réseau relationnel à même d'influencer les dynamiques concurrentes. La cooptation de membres suit une logique stratégique fine avec la volonté pour la FSPF de se doter d'informations essentielles sur les orientations de toute la sphère professionnelle. Elle va alors prendre le parti d'infiltrer les organes des directions d'autres structures professionnelles pour obtenir les informations dont elle aura besoin et éviter ainsi des erreurs stratégiques. Nous pouvons constater ainsi que certains membres de la FSPF disposant de relais particuliers ont su intégrer, à différents échelons géographiques, les instances nationales, régionales et départementales de leurs partenaires tels que l'ARS, l'UNAPL, les organismes paritaires collecteurs de branches[38] (OPCA), le MEDEF[39], ou la CGPME[40], etc.

« Je participe au Conseil de surveillance du groupe Welcoop41, […] donc je suis dans une réflexion où j'entends beaucoup de choses, je suis avec des gens qui siègent aussi

[38] Le FIF PL est un fonds d'assurance formation agréé par Arrêté Ministériel du 17 mars 1993, publié au Journal Officiel, le 25 mars 1993. Il a été créé à l'initiative de l'UNAPL. À ce jour, son Président n'est autre qu'un membre du Bureau national de la FSPF.

39 Le Mouvement des entreprises de France est une organisation patronale fondée en 1998, représentant des entreprises françaises.

[40] La Confédération des petites et moyennes entreprises, anciennement Confédération générale des petites et moyennes entreprises, est une organisation patronale française représentant les petites et moyennes entreprises.

[41] La Coopérative Welcoop est une Coopérative de Pharmaciens, détenu à 100% par des pharmaciens. En 2017, elle compte plus de 3 600 sociétaires ayant rejoient la coopérative santé.

au siège des associations des anciens avec des gens comme Leclerc, etc. Donc on arrive si vous voulez à tirer une maille et à savoir tout ce qui se dit d'un côté comme de l'autre. » (Élu régional)

Au Syntec, l'investissement et les attentes des membres ne sont pas les mêmes. Lorsque nous comparons les différentes catégories de membres en fonction de leur métier ou de leur taille, nous constatons que dans chacun des groupes constitués par l'organisation les attentes sont homogènes intra-groupes et fortement différentes inter-groupes.

Ainsi, les patrons de PME auront plus volontiers des attentes en matière de produits et de services de proximité sur les assurances, les informations techniques, le service d'assistance, etc. Ils vont alors largement s'investir au sein des commissions proposant des services de proximité, vont apporter leur contribution par leur présence régulière, une aide à l'organisation et à l'animation.

« Il y a des gens qui travaillent, il y a des gens qui ne travaillent pas, il y a des gens qui ne travaillent que pour eux, il y a des gens travaillent pour les autres, et quand tu mets bout-à-bout les vraies personnes positives, motivées, c'est des patrons de PME. » (Partenaire)

En revanche, les plus grandes entreprises ont largement moins besoin de services de proximité puisqu'elles disposent en leur seins de salariés spécialisés dans les fonctions ressources humaines, juridiques, communication, etc. leur permettant de combler leurs besoins quotidiens. De fait, elles seront moins en demande de produits et services de proximité que les plus petits adhérents et seront davantage en attente d'informations sur les grandes tendances d'évolution du domaine numérique.

« Syntec numérique s'est mobilisé sur un sujet qui est pour nous important c'est l'open source. » (Élu national)

En outre, ils seront davantage mobilisés lors d'évènements d'envergure et participeront à des rencontres avec les acteurs politiques ou seront plus amenés à faire de la représentation pour nouer de nouveaux contacts.

« C'est quelque chose qui me tenait à cœur pour représenter notre société au sein de la profession, de ce patronat, pour faire un peu rayonner notre société, pour apporter notre propre contribution, pour un peut être dans cet écosystème et pour voir un peu ce qui se passait ce qui s'y faisait. » (Élu national)

Ainsi, les deux types de membres ne s'investissent pas de la même manière et n'ont pas les mêmes attentes. En l'occurrence, les administrateurs issus des grands groupes semblent occupés

uniquement des fonctions de représentation et pensent à servir leurs intérêts en matière de business, de reconnaissance sociale ou de développement de leur réseau relationnel.

> *« Il y a peu de politiques qui travaillent et il y a peu d'administrateurs qui travaillent. Donc je te confirme qu'il y a peu d'administrateurs qui travaillent je te confirme qu'il y a peu d'administrateurs à mon niveau. Et il y a beaucoup d'administrateurs qui viennent chercher une barrette, de la reconnaissance sociale et que ça fait partie d'une sorte de mondanité voilà, d'entre soi effectivement, et que les gens ne sont pas du niveau. » (Partenaire)*

> *« On essaie d'éviter de parler trop des affaires dans lesquelles on est mais on a quand même parfois des opportunités de créer des coopérations entre nous parce que sur beaucoup d'affaires on peut répondre à deux ou à trois avec des offres complémentaires. Donc autour de la table il y a des concurrents mais il y a aussi des partenaires donc il y a un peu les deux façons de travailler ensemble donc on sait qu'on est concurrents, chacun mène sa barque et ça fait partie du jeu et on peut se découvrir parfois des partenariats parce qu'on prend un café ensemble et on se dit bah tiens on pourrait faire quelque chose ensemble etc. Donc c'est aussi des moyens informels de faire du business. » (Élu national)*

Les caractéristiques des membres de Syntec nous permettent de considérer deux versants : d'une part les membres élus issus des grands groupes et des plus grandes entreprises et les administrateurs et les adhérents des PME et des TPE. Pourtant, cette distinction est nettement moins visible au sein de la FSPF quasiment uniquement constituée de TPE. De ce fait, leurs attentes, leurs moyens d'action et leurs motivations sont sensiblement les mêmes et leur investissement au sein de l'organisation plutôt identique.

Toutefois, les caractéristiques des membres de Syntec étant très disparates, nous constatons que leurs moyens d'action sont quelque peu différents de ceux des membres de la FSPF. En effet, il semblerait que les attentes des grandes entreprises et des grands groupes sont centrées sur l'action politique de l'organisation patronale, les interactions avec le gouvernement et la possibilité de nouer des liens avec les petites entreprises pour leur sous-traiter une partie de leurs affaires professionnelles. Pourtant, elles rencontrent de grandes difficultés à entrer en contact avec le gouvernement et à influencer les politiques de développement du numérique. De plus, leurs intérêts personnels semblent animer leur investissement au sein de l'organisation. Ainsi, des clans vont apparaître et les membres disposant des moyens d'action les plus importants et permettant de couvrir de façon plus efficaces les besoins organisationnels seront en mesure d'influencer la stratégie au détriment des plus petits adhérents.

En revanche, les membres de la FSPF semblent animés par un esprit plus collectif et familial. En premier lieu, l'homogénéité des types de membres renforce leur sentiment d'appartenance.

En second lieu, leurs caractéristiques communes permettent de concentrer les efforts organisationnels et d'être plus cohérent dans la stratégie organisationnelle et dans les messages transmis au monde extérieur.

De plus, la légitimité acquise de longue date par l'organisation permet à ses membres de conforter les moyens d'action dont ils disposent, en particulier les relations établies avec le gouvernement. Ainsi, les choix stratégiques semblent moins remis en question puisqu'il y n'y a vraisemblablement pas de « contre-pouvoir » et semblent également moins clivants avec ceux faits par le passé.

3.2 DE L'INFLUENCE DES MOYENS D'ACTION ET DES MOTIVATIONS PERSONNELLES DES SALARIÉS SUR LES CHOIX STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELS

Alors que les moyens d'action des membres élus de la FSPF sont largement mobilisés, le dirigeant exécutif ne prend que partiellement part aux décisions stratégiques. En effet, il reconnait le fait qu'il applique la stratégie au niveau opérationnel avec l'équipe de permanents qui l'appuient dans ses missions.

> *« Si j'ai des idées je ne vous cache pas que ces idées-là ne sont jamais que l'expression d'un ressenti personnel qui ne trouvera d'ailleurs jamais à n'être que personnel. Parce que si j'ai une très bonne qualité d'échange avec le président et avec son équipe, pour autant et s'ils sont réceptifs, ce sont eux qui en sont à l'origine et qui impulsent l'orientation de la structure et son positionnement interne et externe. » (Directeur général)*

Par ailleurs, il précise qu'il n'a jamais souhaité prendre part aux décisions stratégiques, malgré le fait qu'il contribue de façon indirecte à impulser une certaine dynamique à l'organisation par l'intermédiaire de sa position centrale à la jonction entre le niveau stratégique et opérationnel.

> *« Je ne me suis jamais positionné comme une personne qui, à ce titre pour X et X raisons, soit susceptible de formuler des orientations ou des propositions. Pour autant, ces questions-là elles me sont indirectement posées par l'intermédiaire du Président et de son équipe qui ont eux des idées. » (Directeur général)*

Ainsi, en suivant les règles de fonctionnement organisationnelles, la localisation du pouvoir est très clairement définie au sein de l'organisation. Ainsi, il semblerait que le pouvoir soit vraisemblablement localisé en la personne du Président de l'organisation. Mais en plus de la légitimité acquise par la position qu'il occupe, ce dernier est reconnu pour ses nombreuses relations avec l'univers politique et ses relais indispensables au sein des ministères de la santé

et de l'économie. Chef d'entreprise aguerri, il dispose d'une connaissance fine du domaine de la pharmacie d'officine.

> *« Le vrai acteur clé c'est celui qui a le pouvoir et le pouvoir est au Président, c'est le décideur absolu. Le décideur, in fine, c'est toujours le Président. » (Élu national)*

Nous rejoignons ainsi les idées de Carpenter et Westphal (2001) dans le sens où la valeur des conseils apportés par certains membres dépend fortement de leur niveau d'expertise, de leur niveau de connaissance de l'organisation et de leur expérience du secteur d'activité.

Au Syntec, les permanents occupent une place importante et sont très investis. L'arrivée du Délégué général a été le début d'une nouvelle histoire : il a impulsé une nouvelle dynamique en proposant une nouvelle stratégie. Très impliqué dans ses fonctions, il s'agit d'une personne déterminée et motivée à aller au-delà des objectifs fixés. Ainsi, il a voulu changer l'image de Syntec, contribuer à apporter une part de modernité dans une organisation qui commençait à s'enliser.

> *« Le changement on l'a senti au travers de sa personnalité, c'est un ancien Directeur commercial, qui a l'habitude de motiver les équipes pour faire réussir les challenges. » (Permanent)*

Le rôle du Délégué général au sein d'une organisation patronale est à la frontière entre stratégie et mise en œuvre opérationnelle. Son implication au sein de la stratégie dépendra de plusieurs facteurs comme le niveau d'implication du Président, des membres du Conseil d'administration et du Bureau, le niveau de délégation, sa personnalité ou ses motivations, mais encore le type de relations qu'il entretient avec le Président, etc. En l'occurrence, au sein du Syntec, la place laissée au Délégué général est ambiguë, autant, celui-ci a l'opportunité de s'investir du fait qu'il est arrivé lors d'une période de crise au sein de l'organisation. Le second élément qui pourrait justifier son investissement important dans la stratégie de l'organisation est le fait que certains membres du Conseil d'administration son moins investis, fatalement cela laisse à la place à d'autres membres de s'investir davantage. Ensuite, nous soulignons la personnalité et l'envie de s'investir pleinement dans les missions confiées. Enfin, la relation de confiance établit avec le Président et la qualité des échanges permettent également au Délégué général d'accompagner avec une certaine proximité le Président dans sa mission.

> *« Il a amené de la rigueur dans l'organisation, une stratégie aussi, même si ce n'est pas forcément lui qui devrait l'incarner personnellement parce qu'il n'a pas la légitimité politique pour le faire, mais il a les idées au clair, et il a amené des sujets, qui étaient encore une fois peu ou mal traités […] Et aussi il a amené un mode de communication vers l'extérieur par sa présence, est une forme d'incarnation de Syntec numérique par sa personne ça c'est sûr. » (Partenaire)*

Par ailleurs, il est important de mettre en avant l'importance de l'expérience et de la connaissance fine de l'organisation. Le fait qu'un membre soit présent depuis plusieurs années pourrait conduire à penser que la qualité de ses conseils soit en lien avec son antériorité au sein de la structure.

> *« L'intervention du DG est sous-jacente, c'est le gardien du temple, il a une vision, mais la stratégie normalement ce n'est pas lui, c'est le Président et le Conseil d'administration, sauf que ces personnes-là sont bien occupées par ailleurs et que lui il amène cette vision stratégique sur le long terme et permet certainement parfois de recadrer de façon directe ou indirecte. Et le DG sait où il va. » (Partenaire)*

> *« Le DG c'est un peu l'éminence grise, il ne fait pas ce qu'il veut du Président mais il peut orienter les choses. » (Permanent)*

La nature de la relation, et en l'occurrence la proximité entre le duo Délégué général-Président, conditionne l'implication de chacun des membres et laisse penser que les permanents auraient l'opportunité d'orienter la stratégie de façon directe ou indirecte.

4. LA CAPACITÉ DES ORGANISATIONS PATRONALES À MAÎTRISER LES CONTRAINTES DE L'ENVIRONNEMENT CONDITIONNÉE PAR LE TYPE DE STRATÉGIES EMPLOYÉES

Au sein de ce dernier chapitre, nous souhaitons procéder à une analyse de la capacité des deux organisations patronales qui constituent nos cas. Nous proposons pour cela de distinguer au sein de deux sous-parties différents types de stratégies employées pour maîtriser les contraintes de l'environnement. Dans un premier temps, nous évoquerons la stratégie d'altération pour maîtriser la situation d'interdépendance. Dans un deuxième temps nous aborderons la capacité des organisations patronales à ne plus subir les contraintes du contexte par la stratégie de négociation. Enfin, nous analyserons les techniques employées par les organisations patronales au travers de la stratégie de création de leur environnement.

4.1 ALTÉRER L'ENVIRONNEMENT POUR NE PLUS EN SUBIR LES CONTRAINTES DE L'INTERDÉPENDANCE

Les années 1980 et 1990 s'illustrent pour la FSPF par de nombreux changements au niveau professionnel. Il s'agit d'une période de construction des relations entre les différentes parties prenantes du domaine de la santé. La construction d'un réseau relationnel dense au travers de la mobilisation des élus sur le terrain s'accompagne par ailleurs par la croissance des besoins liés à la communication de données de santé entre le patient, les médecins, les pharmaciens d'officines et le système d'assurance.

À cette époque, la FSPF dispose des compétences utiles au développement de nouveaux produits et services à destination des pharmaciens d'officine. Cela lui permet alors d'envisager la croissance sur tout le territoire français. Pour autant, il est essentiel de disposer des ressources nécessaires pour assurer la bonne mise en œuvre d'une stratégie de croissance, notamment du fait que ces développements ne sont pas initialement ceux de l'organisation patronale. D'une part, cela nécessite de disposer des compétences spécifiques à développer les produits informatiques adaptés aux professionnels de la pharmacie d'officine : les compétences étaient acquises par certains membres qui soutenaient fortement le projet. D'autre part, il faut disposer des ressources financières capables de couvrir d'importants investissements : la capitalisation de ressources financières pendant plusieurs années permet de mettre en œuvre la stratégie et d'aboutir à la création des structures commerciales.

La Fédération a ainsi eu l'opportunité de créer plusieurs sociétés proposant la fourniture de produits et de services. Elle se positionne alors comme l'acteur majeur dans le domaine des services informatiques aux pharmaciens d'officine et s'assure par la même occasion l'intérêt des professionnels non adhérents. Les revenus issus de ces filiales constituent par ailleurs une source de revenus renforçant la puissance de la structure.

> *« La Fédération est propriétaire d'un outil qui s'appelle Réseaupharma qui est un concentrateur qui transmet toutes les factures aux organismes d'assurance […] à côté on a aussi Pharmastat et Formastaff. » (Élu départemental)*

Face aux demandes et aux attentes du marché un certain nombre de produits et services émergent : des fiches pratiques, des logiciels informatiques de gestion ou de télétransmission, des interfaces de communication, de la formation technique, un journal professionnel, etc. Ces services sont proposés aux adhérents mais également ouverts à tous les pharmaciens d'officine de France. En s'adaptant à la demande, l'organisation peut alors envisager des ressources issues de la vente des produits et des services mais plus encore de nouvelles adhésions pour renforcer sa position de leader.

> *« On a développé des services aux pharmaciens, qui ne sont pas d'ailleurs que des services à nos adhérents, mais à tous les pharmaciens qui le veulent et qui deviennent donc clients de ces structures. » (Directeur général)*

Cet environnement bouillonnant engage dès 2010 une recrudescence des sollicitations externes. La FSPF s'adapte à l'environnement en mobilisant ses ressources internes au sein des organes de direction et en procédant à de nouveaux recrutements de permanents pour produire les services attendus par les adhérents et répondre aux questions sociales, juridiques ou

techniques des ministères. La complexification des sujets abordés, le temps imparti et l'expertise attendue nécessitent une évolution importante des qualifications des membres dont les profils correspondent aujourd'hui à des cadres supérieurs de niveau bac+5. Cette évolution permet de valoriser le permanent au sein de l'organisation car les compétences techniques dont il fait preuve manquent à certains élus, qui par ailleurs manquent de temps pour l'action syndicale.

Depuis 2010, le nombre de pharmacies d'officine en cours de redressement judiciaire ou entamant des procédures de liquidation croît de façon importante. Celles qui s'en sortent se tournent vers la Fédération pour trouver un appui et des conseils juridiques avisés. L'augmentation des sollicitations de la Fédération dans les groupes de travail externes n'a fait qu'augmenter. Si le nombre de réunions a quasiment triplé en quelques années, il n'est que la résultante de cet environnement économique et législatif en pleine ébullition. En effet, autant les adhérents que les ministères s'appuient sur les compétences de l'organisation patronale.

Ainsi, la FSPF a dû recruter de nouveaux permanents pour compenser partiellement la charge de travail supplémentaire qu'occasionnait cette recrudescence de sollicitations mais a également accepté les demandes de professionnalisation des permanents en matière de formation technique pour développer leurs compétences dans les domaines juridiques, sociaux ou économiques. Le profil des permanents a largement évolué au fil des années et ce qui auparavant pouvait être pris en charge par du personnel administratif devient aujourd'hui affaire d'expert.

> *« Les dernières personnes recrutées ces dernières années ont bac+5. Ce ne sont plus des secrétaires qui répondent aux questions des adhérents. Alors ça ne veut pas dire qu'à l'époque les réponses données étaient tout à fait justes […] mais pour autant dans l'ensemble c'était correct parce qu'à l'époque les choses n'étaient pas si compliquées.» (Directeur général)*

Au Syntec, l'évolution du nombre d'adhérents et la visibilité au travers des prises de mandats dans d'autres écosystèmes illustrent les changements importants qu'a connu l'organisation patronale. Plus encore, la dimension prestation de services a pris une ampleur importante. De par son expérience professionnelle dans le domaine commercial, le Délégué général est force de proposition face au développement de services diversifiés et spécifiques adaptés aux attentes des adhérents. Il incarne ainsi une véritable rupture en matière de fonctionnement et de positionnement.

Si auparavant une secrétaire appuyée du Délégué général pouvait suffire, aujourd'hui il est nécessaire d'être plus technique, de répondre plus précisément aux demandes des adhérents en matière juridique, fiscale, sociale ou financière. À présent, les membres souhaitent un retour sur cotisation car leur contribution financière n'est plus un don tel qu'elle pouvait l'être auparavant. Syntec numérique a su se doter des ressources internes indispensables pour répondre à leurs demandes.

Avant 2008, l'équipe ne comptait que cinq permanents mais progressivement elle s'est consolidée et compte en 2017 près d'une vingtaine de personnes. L'équipe s'est structurée et s'est professionnalisée, les permanents sont tous cadres, dynamiques, surdiplômés, et bénéficient d'une relative autonomie dans leurs fonctions. Au fur et à mesure, les missions se sont structurées et la formalisation des pratiques a pris le pas sur l'approximation, notamment au travers de la norme Quali'OP. Cette référence constitue pour Syntec numérique une façon d'accroître la qualité de ses services par la mesure constante de la qualité de service rendu. Pour le Délégué général, cette certification permettant d'aboutir à l'efficience, fait partie intégrante de la stratégie de Syntec. L'adhérent y est clairement considéré tel un client. Syntec fonctionne comme une véritable entreprise dont la stratégie s'apparente à celle des entreprises de services marchands.

Pourtant, si ces services sont en majeure partie développés en interne, ce sont effectivement des acteurs marchands qui les réalisent dans le cadre des partenariats avec des cabinets extérieurs. Ces services doivent faire preuve d'une innovation constante pour rester compétitifs et ne pas perdre en attractivité. De nombreux acteurs interviennent en faveur de la prestation de services aux entreprises et les entrepreneurs sont véritablement sur-sollicités par les partenaires institutionnels qui proposent de nombreux services gratuits ou peu coûteux, ou encore par de nombreuses entreprises privées qui proposent tout un panel de prestations aux petites et moyennes entreprises. La carte des services est toutefois développée en interne malgré le fait qu'elle soit réalisée par les partenaires. Les permanents, plus au fait des besoins et des spécificités liés à chaque métier, sont en mesure de concevoir des prestations sur mesure. Leur analyse fine des besoins et des attentes des adhérents leur permet alors de développer des prestations créatives et innovantes en s'appuyant par ailleurs sur ce qui est proposé dans le domaine marchand.

> *« On en a quand même une palanquée de services […] ce sont des services qui ne sont pas marchands, personne ne peut le faire, et être capable de monter toute la RetD pour faire ça il n'y a que nous. Donc des services comme ça j'en ai quelques-uns qui font que les adhérents ils restent. » (Délégué général)*

Dans une perspective comparative, les deux organisations utilisent la même stratégie de tentative d'altération de leur environnement afin de s'assurer des ressources. La FSPF et le Syntec tentent de croître en développant des produits et des services plus ou moins marchands à leurs adhérents. Pourtant, en analysant finement la chronologie de chacune des techniques employées et en analysant plus en détail la façon dont cela se produit, nous constatons que les deux organisations n'agissent vraisemblablement pas de la même manière.

D'une part, nous constatons que la FSPF envisage le développement de produits et services marchands en réponse à une opportunité de marché. Qui plus, elle le fait en se distanciant de l'activité au travers de structures marchandes crées en parallèle puisque l'activité syndicale patronale ne permet que la commercialisation de produits et services dans une certaine mesure.

D'autre part, au Syntec la croissance passe également par la production de produits et services mais uniquement par l'intermédiaire de prestataires externes. Ce choix s'explique par la volonté de produire un service toujours plus innovant. Cela apporte à l'organisation une certaine dynamique : l'organisation de réunions avec l'interventions d'acteurs externes permet de mobiliser les adhérents, de les faire venir dans les locaux et de garder un contact régulier. IL est également question de coût : lorsque les prestataires interviennent au sein de Syntec pour des ateliers, des conférences, des réunions de travail, des présentations, Syntec n'engage aucunes dépenses financières et les permanents peuvent vaquer à d'autres occupations. Par la même occasion, Syntec renforce ses liens avec les acteurs externes en leur permettant de rencontrer de potentiels clients à qui ils proposeront des services payants, spécialisés et spécifiquement adaptés à chacune des entreprises rencontrées au Syntec.

Pourtant, en ce qui concerne le phénomène de professionnalisation, nous constatons que les deux organisations ont largement fait évoluer les compétences des permanents en charge de répondre directement aux besoins des membres et des adhérents. La complexification des tâches et la teneur des dossiers qu'ils traitent ne laisse plus la place à l'approximation mais génèrent de réels besoins techniques et une capacité d'analyse fine.

4.2 NÉGOCIER SON ENVIRONNEMENT POUR MIEUX LE MAÎTRISER

Les premiers effets de la crise économique de 2008 conduisent les pharmaciens adhérents à s'isoler de la FSPF. Alors qu'ils auraient besoin d'appui concernant leurs difficultés quotidiennes, ces derniers participent de moins en moins à la vie syndicale afin de se concentrer sur leurs affaires. En effet, les difficultés économiques que rencontrent le secteur d'activité entraîne certains pharmaciens à ne pas renouveler leur adhésion, estimant que l'action collective

ne suffit plus à répondre à leurs besoins actuels. Un désengagement trop important entraînerait alors une perte de ressources humaines et financières considérable. Pourtant, au regard du système de financement de son action, la FSPF reste dépendante de l'engagement des membres pour mettre en œuvre sa stratégie. Dans cet environnement délétère, celle-ci s'oriente vers la croissance par l'intermédiaire de l'augmentation du nombre d'adhérents et une véritable proximité avec les territoires locaux. Le but étant justement d'empêcher la baisse des adhésions et d'en obtenir de nouvelles en rappelant qu'en période de difficulté économique, la Fédération se doit d'accompagner les pharmaciens au quotidien.

Pour cela, il est indispensable de disposer d'hommes et de femmes prêts à offrir de leur temps et de leur énergie pour rencontrer les professionnels sur le terrain. L'objectif est clairement de reconquérir le pharmacien d'officine par la pédagogie et de lui faire comprendre que toute action, si petite soit-elle, n'est pas vaine. Pour cela, le Président appelle au rassemblement de tous et engage une campagne de communication sans pareille. En région, chaque élu a sa part de responsabilité pour appliquer et faire appliquer la stratégie.

> *« Il faut aller les voir, il faut monter au créneau tout le temps. Aller au charbon comme on dit en Lorraine […] c'est à nous de prendre la main localement, d'aller les voir, les éclairer et leur expliquer certaines choses, se faire connaître et gagner leur confiance pour qu'ils poursuivent leur adhésion. » (Élu régional)*

Le nombre de régions et de départements au sein desquels la Fédération dispose d'un établissement démontre par ailleurs la volonté de proximité entre l'organisation nationale et les instances locales. Cette proximité renforcerait l'engagement des membres adhérents, leur présence aux réunions, le fait qu'ils soient le relai de messages politiques au sein de la profession, leur investissement dans les actions collectives, etc. Ainsi, par l'intermédiaire des membres élus engagés au sein de tout le territoire français, la Fédération s'assure de la diffusion des messages et du développement de ses actions à grande échelle. Plus les membres et les adhérents s'engagent, plus les ressources financières augmentent, permettant ainsi de nouvelles actions.

Par ailleurs, l'arrivée du nouveau Président dans ce contexte incertain a permis à la Fédération de dévoiler une autre facette du syndicalisme, un syndicalisme de défense de la profession mais tourné vers l'avenir, l'anticipation et le rassemblement. Il faut rassurer, expliquer aux pharmaciens qu'ils ne sont pas seuls et dépourvus de soutien dans cette conjoncture défavorable. Ainsi, pour assurer cette proximité et renouveler la mobilisation des

adhérents, l'organisation coopte les membres les plus influents pour peser dans le paysage syndical et conserver sa position de leader.

Ainsi, un maillage local important est mis en place avec des instances départementales. L'idée est de s'appuyer sur des personnalités fortes, des membres capables d'assumer des responsabilités politiques et de mobiliser les pharmaciens autour d'une cause commune au niveau local. L'organisation s'appuie notamment sur des membres qui ont su tisser des liens étroits avec les représentants de l'État pour donner aux adhérents une image de sérieux et d'efficacité. Les membres n'hésitent pas à la rappeler lors de leurs rencontres pour convaincre les potentiels adhérents et rassurer ceux qui souhaiteraient quitter l'organisation.

La proximité souhaitée avec les adhérents au niveau des territoires est par ailleurs renforcée par le développement de nombreux services. Dans un contexte de forte instabilité économique les pharmaciens d'officine rencontrent d'importantes difficultés d'ordre juridique avec la cessation d'activité, ou des problématiques d'ordre social, etc. Afin de développer l'accompagnement des adhérents dans leurs difficultés, la FSPF a pris le parti d'apporter des services plus spécifiques et plus techniques, voire personnalisés, à ses membres. Ces mêmes adhérents sont davantage en recherche de services individualisés. En local, des permanences sont organisées pour répondre aux questions des adhérents et permettre ainsi d'apporter un service sur-mesure. Au niveau national, une équipe de permanents recrutés en fonction de compétences précises appuient les élus dans les commissions nationales afin de traiter des sujets d'actualité et permettre aux adhérents de trouver réponse à l'ensemble de leurs besoins au quotidien.

> *« Le syndicat il faut qu'il donne des services, il faut qu'il donne de l'info, il faut qu'il réponde aux questions. Nous tous les mardis on y va, demain je vais y aller. Je vais répondre à des questions. » (Élu local)*

En 2014, la réforme sur la représentativité des partenaires sociaux pousse l'organisation à prendre une nouvelle fois des mesures importantes pour s'adapter au contexte. Si la FSPF reste le leader incontesté dans le domaine de la représentation de la pharmacie d'officine, la satisfaction des nouveaux critères de représentativité permet d'appuyer le discours politique de la FSPF. En effet, l'organisation met en avant son efficacité et sa légitimité au sein des négociations qu'elle entreprend avec l'État. Elle renforce d'autant plus son ambition combative et insiste sur les menaces qui pèsent sur la profession en communiquant notamment sur la nouvelle réforme concernant la rémunération mixte des officines.

L'accent est clairement mis sur la communication à destination des adhérents, mais aussi à destination de tous les pharmaciens et surtout des jeunes non adhérents. Il s'agit d'une cible à mobiliser au travers d'un discours engagé et d'avenir, ainsi le recrutement d'une responsable de la communication poursuit cet objectif. Le mot d'ordre est la visibilité : il faut accentuer les démarches de communication externe et se démarquer de la concurrence pour conserver la position de leader.

> *« On a d'ailleurs quelqu'un qui s'occupe maintenant de la communication alors qu'avant on n'avait personne, et ça fait pas un an qu'elle est là alors c'est quand même quelque chose d'assez récent, tout ça, ça n'existait pas en fait. […] C'est une adaptation et ça joue en faveur de l'adhésion syndicale parce que si on ne se montre pas, si on ne nous entend pas ben on ne nous connaîtra pas et les gens n'auront pas forcément envie d'adhérer chez nous. Ça donne aussi une image de modernité […] parce que c'est quand même une organisation qui a été fondée à la fin du dix-neuvième siècle, donc elle est quand même assez ancienne. Du coup il fallait je pense donner une impulsion en matière de communication politique. » (Permanent)*

Plus encore, la volonté de la FSPF de négocier les conditions de son environnement ont laissé la place à l'arrivée d'un nouveau membre du Conseil d'administration en charge de la commission communication. Ainsi, l'organisation s'engage dans de nouvelles actions pour consolider son réseau relationnel au travers d'une communication forte, plus dynamique encore et reste ouverte à la cooptation de membres toujours plus influents au sein de réseaux politiques territoriaux et nationaux.

> *« Il y a du relationnel qui se crée aussi partout, dans les ministères et les cabinets, avec des ministres. » (Élu régional)*

En ce qui concerne Syntec, l'organisation patronale souhaite pour sa part influencer les autres acteurs pour déterminer son propre environnement plutôt que de s'y soumettre. La concentration du domaine de la représentation patronale dans le numérique a été l'un des premiers facteurs utiles à cette prise de conscience. En effet, plus un marché est concentré sur une zone géographique plus les organisations resteront interdépendantes. L'augmentation du nombre d'organisations patronales, notamment en région parisienne, a rendu d'autant plus difficile la captation des ressources et le développement d'actions en faveur des membres. Le secteur s'est progressivement illustré par l'arrivée de nombreuses organisations capables de fournir des services de proximité aux entreprises du domaine, augmentant alors le sentiment d'incertitude.

Un nombre d'acteurs réduit permettrait pourtant d'éviter certains problèmes d'interdépendance car le nombre d'interconnexions plus faible réduirait la nécessité de se

coordonner. La situation idéale, notamment en matière de négociation sociale, résiderait dans le fait qu'une seule organisation détienne le pouvoir et la légitimité pour intervenir. Il s'agit, en effet, d'absorber sa principale source d'interdépendance et d'incertitude. L'incertitude que connait l'organisation parisienne a généré au fil du temps un redimensionnement des activités ainsi que la restructuration interne de Syntec.

Ainsi, Syntec a engagé des négociations avec des organisations patronales concurrentes dans le but de se rapprocher, voire de fusionner. L'incertitude couplée au partage des ressources a même poussé Syntec à envisager des alliances, notamment avec le MEDEF, pour mieux contrôler les sources de ces incertitudes. Finalement, la fusion envisagée en 2010 avec le concurrent principal, Tech in France, ne s'est pas concrétisée. Au sein de cet environnement dense, les différents intérêts en jeu ont empêché le projet de rapprochement des deux organisations.

> *« On a fait des tentatives et l'ancien Président avait commencé, quand il a pris son mandat, à essayer de rapprocher les deux organisations. C'est assez compliqué, je dirais qu'il y a des dimensions humaines qui font que c'est très compliqué. » (Président)*

L'idée de créer des alliances avec les organisations professionnelles et les associations locales se développe progressivement. La construction d'alliances et l'élaboration d'un nouveau modèle de gouvernance permettraient à Syntec de bénéficier d'un appui considérable. Il pourrait s'agir des *clusters* ou des institutions régionales, du Conseil départemental, etc. Toutefois, dans certaines régions de France tout reste à construire et le développement de relais locaux assurerait la croissance de Syntec.

Ainsi, depuis 2014 et la nouvelle réforme concernant la représentativité syndicale, l'organisation a enclenché le renforcement des contacts et des actions avec ces acteurs dans plus d'une dizaine de régions administratives. Si pendant de nombreuses années, Syntec se suffisait d'être une institution purement parisienne, à présent elle s'ouvre d'autant plus à l'idée de disposer de délégations régionales et de partenaires sur tout le territoire. L'objectif est à présent d'avoir un niveau de subsidiarité suffisant pour accroître le nombre d'adhérents.

La localisation du pouvoir semble alors être l'enjeu majeur de cette réorganisation car le développement de nouvelles délégations, ou l'engagement de partenariats avec des organisations satellites, pourrait faire émerger la volonté de s'imposer au niveau politique. La cooptation semblerait être une manière de maîtriser ce point délicat.

> *« (au sujet des organisations concurrentes) Ils n'auront peut-être pas le droit de vote. Mais ils seront considérés comme personnalités qualifiées pour siéger au Conseil d'administration. » (Président)*

Cette solution pourrait se concrétiser en accordant des mandats consultatifs afin que les membres externes détiennent une moindre propension à participer aux décisions. Réciproquement, il serait nécessaire que Syntec numérique soit représenté au sein des régions ou occupe des mandats dans les organes de direction des partenaires externes. Une fois encore, il s'agit d'une question d'élection et donc de construire les relations, de nouer des contacts et de convaincre d'un avenir commun pour se faire élire.

À ce jour, la stratégie prévoit uniquement des actions ponctuelles en région. Des évènements occasionnels proposent aux adhérents locaux de se réunir pour partager les points clés de l'actualité ou d'aborder des problématiques propres aux territoires. Le manque de ressources financières et humaines ne permet pas à Syntec de déployer des moyens plus importants pour prendre en charge les attentes des régions. Seuls quelques Délégués régionaux bénévoles se font le relai des informations qui émanent du siège.

Toutefois, l'arrivée du nouveau Président en 2016 a remis le sujet à l'ordre du jour. Il est, en effet, question de réfléchir au potentiel développement d'alliances avec les organisations satellites et concurrentes présentes dans les différentes métropoles. Il s'agirait alors en premier lieu des *clusters* avec lesquels le Président entretient un contact particulier.

> *« On travaille avec eux pour nous intégrer dans leur organisation alors on est en train de le faire je pense que c'est plutôt nous qui devons nous intégrer dans leur organisation et être capable de remonter leurs besoins, donc d'une certaine façon c'est comme ça qu'on peut les intégrer dans nos organisations. » (Président)*

Comme le souligne la théorie de la dépendance au ressources (Pfeffer et Salancik, 2003), pour maîtriser sa situation de dépendance aux ressources, l'organisation a alors la possibilité de négocier les conditions de l'environnement et d'user de la technique de coordination avec ses partenaires externes ou encore de coopter des membres afin de tirer le meilleur parti de leurs compétences. Nous constatons que les deux organisations qui constituent nos cas ne réagissent pas de la même manière aux contraintes de leur environnement. Alors qu'elles tentent toutes les deux de négocier les conditions de leur environnement, elles optent pour des choix stratégiques différents.

En ce qui concerne la Fédération des pharmaciens, l'accent est mis en premier lieu sur le renforcement et le développement de la proximité avec adhérents. En effet, l'organisation est

depuis plus d'un siècle largement implantée au sein des territoires locaux. Elle dispose alors déjà de ses relais et les efforts à faire pour conforter ses acquis seront moindres que si elle devait conquérir de nouveaux adhérents ou créer de nouvelles relations avec des organisations partenaires.

Confrontés à d'importantes difficultés économiques, les attentes des adhérents sont clairement exprimées. Ils attendent avant tout des services de proximité, ont besoin d'être rassurés et accompagnés. Pour la FSPF, la gestion de l'incertitude passe d'abord par la consolidation de ses acquis. Il s'agit alors avant tout d'assurer une proximité forte avec ses adhérents afin qu'ils poursuivent leur adhésion. L'organisation leur fournit alors un appui au quotidien par les services mis à leur disposition.

La communication s'accentue, notamment sur les capacités de l'organisation patronale à accompagner tous les pharmaciens de France. Mais pour redynamiser cette fonction elle a dû coopter un nouveau membre reconnu pour ses compétences particulières en communication. Chef d'entreprise reconnu et apprécié sur son territoire, celui-ci apporte à la FSPF ses compétences relationnelles et ses relais politiques pour servir les intérêts organisationnels.

A l'inverse, le Syntec largement moins bien implanté dans les territoires locaux et disposant de très peu de ressources pour déployer ses actions au niveau régional n'avait aucune autre possibilité que de tenter de négocier son environnement par la coordination avec les autres acteurs de l'environnement. En effet, ne pouvant assurer la proximité avec ses adhérents hors de Paris car ne disposant pas de ressources humaines ou financières suffisantes, l'organisation a envisagé de se coordonner avec les organisations concurrentes, voire de s'allier.

Ces alliances permettraient d'obtenir des informations concernant les menaces qui pourraient les affecter mutuellement et d'y répondre de manière plus percutante. Exposées aux mêmes problématiques, ces alliances pourraient permettre d'accroître la légitimité de l'organisation déjà en manque de reconnaissance et rencontrant des difficultés à entrer en relation avec les acteurs politiques.

4.3 Créer son environnement : le lobbying comme stratégie de gestion de l'interdépendance

Le fait que la FSPF tire l'essentiel de ses ressources de l'environnement dans lequel elle s'insère la rend fortement dépendante de son environnement. En effet, ses ressources financières sont issues des contributions des adhérents dans le cadre du versement de leur cotisation annuelle aux syndicats départementaux, ses ressources informationnelles proviennent

des relations qu'elle entretient avec ses membres et ses partenaires externes. Ses ressources humaines, pour leur part, trouvent leur source auprès des pharmaciens présents sur le territoire français, elles sont également constituées de l'équipe de permanents qu'elle emploie au siège à Paris.

La compréhension des dynamiques contextuelles l'a progressivement amenée à faire évoluer ses caractéristiques internes pour être en mesure d'influencer le contexte externe avec lequel elle échange. D'autant que la raréfaction progressive des ressources a eu des répercussions conséquentes, en particulier au niveau stratégique. La FSPF est ainsi confrontée à un certain nombre de contraintes structurelles et contextuelles qui influent sa façon de réagir.

> *« C'est l'environnement général qui nous oblige à avoir une orientation, parfois pour des raisons de contexte économique. » (Président)*

En 2004, le secteur accuse une nette dégradation de son économie et les officines souffrent des premières baisses de prix des médicaments. La FSPF mobilise alors les meilleures ressources au sein des membres élus pour contrecarrer les mesures en préparation par le gouvernement qui impacteraient de façon trop importante le secteur. Elle rassemble ses élus dans des actions de lobbying puissantes afin d'aller au contact des ministres et tenter de prendre le contrôle des réformes en cours.

> *« Quand vous voyez qu'il y a des lois qui passent à trois heures du matin avec cinq gugusses dans l'Assemblée ! On a fait comme tout le monde, on a fait du lobbying, on a été voir les politiques, on a été voir les Députés ! » (Élu départemental)*

Au Syntec, l'accroissement du nombre de permanents s'est également accompagné de l'entrée dans l'équipe d'experts en communication et notamment en lobbying. Depuis 2013, l'embauche à temps plein de deux lobbyistes issus de formation politique et d'une responsable de la communication en 2017 marque la volonté d'interaction avec l'environnement social à un niveau supérieur. Conscients de l'importance de l'impact de la communication et de la capacité d'influence externe par le lobbying, les membres de la direction ont souhaité mobiliser des atouts internes pour contrôler l'organisation et ses résultats.

Pourtant, l'organisation a du mal à se rapprocher de acteurs politiques. Les différents administrateurs et Présidents qui se sont succédés n'ont pas permis à l'organisation d'obtenir une légitimité et une reconnaissance suffisante aux yeux du gouvernement pour pouvoir s'en rapprocher et influencer les décisions.

> *« Quand votre Président […] met huit mois quand il a été élu Président du Syntec à obtenir un rdv avec la ministre des…alors ça me fait rire quoi. Il me dit « mais tu*

comprends ce n'est pas comme ça qu'on fait… » mais bien sûr que si ! Tu choppes la ministre, t'es le Président du Syntec, c'est juste le premier syndicat professionnel qui a marqué numérique sur sa carte professionnelle quoi ! On a des vrais sujets ! » (Élu régional)

La volonté de recruter des spécialistes en relations institutionnelles découle des nombreuses difficultés de Syntec à se rapprocher des acteurs politiques. Par ailleurs, depuis l'élection du nouveau Président en 2016, l'objectif est de mobiliser de nouveaux permanents dotés d'un leadership fort et motivés à relever de nouveaux challenges. Selon le Président, ce critère n'avait pas été suffisamment considéré jusque-là. Si le Délégué général actuel semble être un dirigeant idéal se conformant aux exigences des membres de la direction, certains permanents manquent de ce dynamisme essentiel à la réalisation des objectifs actuels. Des changements au sein de l'équipe doivent alors avoir lieu et des permanents seront remplacés par des personnes plus jeunes hautement qualifiées. Ce leadership et ce charisme sont indispensables car les permanents sont régulièrement mobilisés dans les instances externes et ont l'opportunité de nouer des liens avec l'environnement. Cela permettrait alors de se rapprocher des représentants politiques ou à minima de faire passer certains messages.

Pour Zald (1970) les relations entre les acteurs peuvent apparaître au fur et à mesure que les relations s'établissent car tous sont liés les uns envers les autres. Les organisations usent ainsi de moyens politiques pour arriver à leurs fins et altérer les conditions du contexte et les acteurs qui les contraignent. Pour assurer des conditions d'exercice favorables à leurs adhérents, les organisations patronales tentent alors de se rapprocher des centres de décision les plus importants. La montée en puissance du numérique en France offrait l'opportunité à de nombreuses entreprises de se placer dans les politiques de développement des nouveaux modes de communication, et notamment au travers d'internet.

Pour la FSPF, la légitimité qu'elle détient depuis plus d'un siècle et les nombreuses relations déjà établies au sein des ministères de l'économie et plus récemment de la santé lui ont facilité l'accès au pouvoir. A l'inverse, en ce qui concernent Syntec, cette légitimité n'est pas encore suffisamment établie et l'organisation doit encore faire ses preuves en trouvant des arguments convaincants, peut-être dans la valeur sociale de l'action. Ce sont d'ailleurs des arguments de plus en plus orientés vers l'utilité des nouvelles technologies qui font de plus en plus la unes des publications de Syntec. Les messages s'orientent en effet davantage vers des bénéfices partagés par tous et la nécessité de faire mieux connaître le monde du numérique aux femmes en particulier.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Afin de conclure notre recherche, nous présentons les contributions de notre travail au travers des dimensions managériales et théoriques. Les limites de ce travail seront détaillées dans la deuxième section de cette partie. Elles concernent le positionnement épistémologique, nos choix méthodologiques et le cadre conceptuel de la recherche. Enfin, nous proposons dans la dernière partie et pour conclure cette thèse, une ouverture sur de potentielles perspectives de recherche que laisse entrevoir ce travail.

1. LES CONTRIBUTIONS DE NOTRE RECHERCHE

1.1 LES CONTRIBUTIONS THÉORIQUES DE LA RECHERCHE

Cette recherche s'appuie sur des concepts théoriques issus d'une approche stratégique nous permettant d'expliquer des phénomènes complexes par lesquels les choix faits par les acteurs semblent révélateurs de différences entre des organisations soumises aux mêmes contraintes. Par ailleurs, elle profite des travaux relatifs aux organisations patronales nous permettant d'aborder les problématiques particulières liées à leurs spécificités. Ainsi, notre thèse participe modestement à l'enrichissement de la littérature en stratégie et permet d'enrichir la connaissance de l'action patronale, cela, de trois manières.

Premièrement, notre travail fournit une description des choix stratégiques faits par les organisations patronales par l'application du cadre d'analyse de la théorie de la dépendance aux ressources. En effet, la rédaction de deux monographies apporte un socle riche, propice à l'analyse stratégique et à la démonstration des ressemblances et dissemblances entre deux organisations confrontées aux mêmes types de menaces.

Celles-ci permettent donc de décrire les menaces issues de l'environnement externe sur la stratégie de l'organisation. Elles révèlent, outre l'évolution de la stratégie en réponse aux changements de l'environnement, l'emploi de tactiques destinées à maîtriser l'interdépendance organisationnelle. Nous faisons par exemple référence à la diversification, à la croissance organisationnelle, à la coordination, à la cooptation ou encore à la légitimité. Ainsi, notre travail permet d'enrichir concrètement l'inventaire des réactions stratégiques des organisations en quête de survie ou de développement.

Deuxièmement, l'analyse des stratégies employées par les organisations et leur évolution permet la compréhension de la distribution du pouvoir et du contrôle relative aux menaces de l'environnement. Nous ne partageons que partiellement l'approche soutenue par Pfeffer et

Salancik (2003) qui envisagent, à notre sens, de manière trop restrictive la contribution de chacune des catégories d'acteurs.

En effet, celle-ci se préoccupent uniquement du conseil d'administration et des dirigeants opérationnels. En outre, elle n'envisage aucunement différents types de membres au sein des conseils d'administration. Pourtant, cela nous a semblé insuffisant pour révéler la richesse des possibilités offertes par la réalité et nos deux cas illustrent l'apparition de nouvelles dynamiques de pouvoir au sein de l'organisation. Nos résultats prouvent manifestement que ce cadre doit être dépassé pour laisser la place à des travaux plus précis sur la composition de la gouvernance et sur la mise en perspective des groupes de pouvoir informels mais pourtant influents.

Enfin, tout au long de notre travail de recherche, notre analyse portait sur la stratégie des organisations patronales dans une optique de maîtrise d'une situation d'interdépendance. Plus encore, il s'agissait véritablement de comprendre comment les organisations patronales, en proie à l'évolution de leur environnement, allaient mobiliser des tactiques stratégiques pour conserver leur position au sein de l'environnement et ne plus subir les contraintes auxquelles elles sont soumises.

Dans cette perspective, ce sont les actions organisationnelles et les choix faits par les acteurs qui ont animé notre réflexion. Ainsi, notre thèse montre qu'il ne faut pas se limiter à considérer la stratégie uniquement telle une réponse organisationnelle, née d'un objectif commun, mais qu'il pourrait être encore plus utile et enrichissant de l'envisager comme la somme d'objectifs individuels mis en commun donnant alors une couleur particulière à son action.

1.2 LES CONTRIBUTIONS MANAGÉRIALES DE LA RECHERCHE

Cette recherche doctorale présente des apports managériaux susceptibles d'enrichir les connaissances pratiques disponibles concernant la stratégie des organisations et les dynamiques de pouvoir, en particulier au sein des organisations patronales.

Tout d'abord, nos travaux confirment que les menaces, de natures économiques, législatives ou technologiques, auxquelles doivent faire face les organisations patronales, s'intensifient et créent une incertitude sur la captation des ressources. Alors que les deux organisations analysées sont confrontées à des menaces qui leur sont communes, les deux secteurs d'activités n'évoluent pas de la même manière : le secteur de la pharmacie d'officine est en souffrance alors que le secteur du numérique est en plein développement. Pourtant, les deux organisations

constatent que les ressources se raréfient et qu'il devient de plus en plus difficile de se les approprier.

En second lieu, en réponse à ces menaces et à l'émergence de l'incertitude concernant leurs ressources, les organisations patronales usent de stratégies diversifiées et certaines d'entre elles tendent à faire évoluer leurs missions préférant assurer leur survie à court terme par les ressources perçues dans le cadre de la délivrance des services aux adhérents et aux professionnels du domaine. Elles remettent alors en question la genèse du combat patronal et la philosophie qui guide les organisations patronales. Nous faisons en l'occurrence référence à Syntec qui illustre la volonté de croissance au travers de stratégies largement orientées vers la captation de ressources financières à très court terme au détriment du développement de ressources plus stables, voire capitalisées, comme l'a mis en œuvre la FSPF.

La composition de l'organisation semble avoir un impact sur l'orientation de la philosophie organisationnelle. En effet, lorsque l'évolution de la structure professionnelle guide Syntec vers l'ouverture de l'organisation à différents types d'acteurs, notamment les plus petites entreprises et les start-up, c'est l'organisation toute entière qui s'en voit transformée. D'une part, au travers de ses missions et de ses pratiques en matière de déploiement de la stratégie mais aussi et surtout en matière de dynamiques de pouvoir. D'autre part, les ressources complémentaires qu'apportent les « petits adhérents » nécessitent une réflexion profonde sur la position qu'ils occupent au sein de l'organisation, notamment en matière de distribution du pouvoir et de gouvernance de l'organisation.

Par ailleurs, la distribution du pouvoir et du contrôle et la maîtrise de l'interdépendance organisationnelle, dont l'analyse est limitée par le modèle proposé par la théorie de la dépendance aux ressources, se concentrent uniquement sur les membres du conseil d'administration et sur la direction exécutive. Pourtant, les deux cas analysés laissent entrevoir une évolution de la position et du rôle joué par chacun d'eux. Assurément, bien que nous ayons montré qu'il ne s'agit pas forcément d'une stratégie volontaire, le fait que les permanents disposent des ressources informationnelles critiques et de compétences techniques particulières pour l'organisation leur permet d'occuper une position stratégique et de disposer d'une certaine forme de pouvoir leur permettant d'influencer la stratégie.

Enfin, outre les questions liées aux menaces, à l'incertitude par rapport aux ressources et aux dynamiques de pouvoir, nous souhaitons revenir sur l'importance de la légitimité. Malgré le fait que les deux organisations soient reconnues représentatives au regard des critères fixés

par l'État, elles ne semblent pas bénéficier de la même reconnaissance au sein de l'environnement. Cela nous semble d'autant plus avéré que toutes les catégories d'acteurs au sein de l'organisation Syntec le reconnaissent. Ce déséquilibre entre les deux organisations confirme que la légitimité n'est pas uniquement l'affaire de la représentativité. Pourtant, celle-ci confère inévitablement l'accès à certaines ressources essentielles au fonctionnement de l'organisation, et donc la possibilité d'agir et de se frayer une place importante au sein de l'environnement patronal.

Toutefois, nous aurions pu nous arrêter à la seule considération du statut légal dont bénéficie l'organisation mais l'observation des comportements des individus, et le discours des acteurs, nous ont amenés à comprendre que la reconnaissance va bien au-delà de l'aspect purement administratif et qu'elle implique des valeurs, une culture et le partage d'une véritable volonté de contribuer au bien d'une profession dans son ensemble.

2. LES LIMITES DE NOTRE RECHERCHE

Malgré les contributions que nous avons présentées précédemment et comme tout travail de recherche, celui-ci n'est pas exempt de comporter plusieurs limites, dont les principales sont présentées ci-après. En particulier, nos choix en matière de positionnement méthodologique et de cadre conceptuel de la recherche.

2.1 LIMITES LIÉES AUX CHOIX MÉTHODOLOGIQUES

Une première limite se rattache à la nature qualitative de notre travail de recherche. Si nous avons par ailleurs justifié son emploi, l'approche qualitative n'omet toutefois pas de présenter certaines limites qui pourraient nous amener à remettre en question la qualité de notre travail.

Premièrement, le fait que les sujets évoqués sont sensibles, pour ne pas dire parfois « politiques », a conduit certains interviewés à adopter au premier abord une posture au travers de laquelle ils auraient souhaité refléter une image très positive d'eux-mêmes ou de l'organisation. Nous avons veillé à tisser, au fur et à mesure de notre incursion au sein des organisations, des liens suffisamment qualitatifs avec les acteurs pour obtenir d'eux un niveau de transparence satisfaisant au regard de nos objectifs.

Aussi, nous reconnaissons que notre présence sur le terrain, en tant qu'observateur externe, n'est pas neutre. Nous en avions conscience et avons tout mis en œuvre pour éviter de créer des gênes ou des situations où les individus n'auraient pas pu interagir de façon libre.

Ensuite, le fait de mobiliser des données secondaires rend l'analyse dépendante de la source et des objectifs liés à leur production. En outre, nous reconnaissons qu'elles peuvent présenter des biais notamment par le fait qu'elles aient déjà subi un premier niveau d'interprétation et qu'elles peuvent manquer de spontanéité.

Par ailleurs, la nature déclarative des données relevant des entretiens semi-dirigés suppose que les réponses apportées par les interviewés reflètent uniquement leurs propres perceptions de la réalité. Toutefois, malgré leur potentielle subjectivité, ce sont ces perceptions qui nous ont permis de comprendre leurs comportements.

Rappelons que les résultats de notre étude s'appuient sur la réalisation de deux études de cas spécifiques uniquement, ce qui limite d'autant plus la portée de nos résultats. Si nous n'avons pas pour objectif de généraliser nos résultats au travers d'une analyse statistique mais plutôt d'envisager une logique de raisonnement servant notre compréhension, nous nous devons de souligner que la nature de ces organisations particulières révèle certaines spécificités dont nous avons fait état précédemment. Par conséquent, les résultats gagneraient à être mis en comparaison avec d'autres types d'organisations, par exemple des organisations syndicales de salariés, des associations, des administrations ou des entreprises « traditionnelles ».

2.2 LIMITES LIÉES AU CHOIX DU CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

Une première limite que nous souhaitons souligner concerne l'utilisation du cadre de la théorie de la dépendance aux ressources. En effet, si ce cadre d'analyse stratégique porte initialement sur la stratégie des entreprises, nous avons fait le choix de l'emprunter et de l'adapter à des organisations d'un type particulier : les organisations patronales représentatives françaises. Comme nous l'avons souligné tout au long de ce travail, les organisations patronales présentent des particularités, en l'occurrence la première étant que leur objet ne poursuit pas un but lucratif.

Aussi, nous devons discuter de la manière dont ces organisations adaptent leur stratégie à leur contexte spécifique : les stratégies employées par les entreprises pourraient ne pas être exactement les mêmes que celles mobilisées par les organisations patronales, parce que leurs enjeux sont intrinsèquement différents. Pourtant, nous constatons qu'il existe d'importantes similarités entre la stratégie déployée par les organisations patronales et les entreprises « traditionnelles », même si nous reconnaissons, encore une fois, que le caractère particulier de leur objet les incite à emprunter aux stratégies de la sphère politique.

Dans le même sens, nous pouvons souligner que le concept d'interdépendance organisationnelle se rattache aux liens qu'entretiennent entre elles différentes organisations au sein d'un environnement ouvert. Toutefois, nous l'employons non seulement pour mettre en relief cet aspect mais nous avons proposé de prendre en compte les dynamiques de pouvoir qu'elle révèle, non seulement hors de l'organisation mais aussi en son sein.

De plus, le concept de pouvoir est trop restrictivement envisagé, au travers des acteurs qui gouvernent l'organisation, et néglige la propension d'autres types d'acteurs à s'accaparer des formes de pouvoir moins visibles, comme par exemple la capacité des permanents à orienter la stratégie ou à influencer la composition du conseil d'administration. Nos exemples sont loin d'être exhaustifs et nous en profitons pour préciser que la compréhension des dynamiques de pouvoir hors et au sein de l'organisation aurait mérité un approfondissement théorique pour mettre davantage en exergue les stratégies propres à chaque type d'acteurs et les différents cadres qui les font naître.

3. LES PERSPECTIVES DE RECHERCHE ENVISAGÉES

Enfin, et pour conclure notre travail, nous proposons quelques pistes de recherche qui pourraient venir compléter et/ou améliorer la compréhension des phénomènes organisationnels que nous avons tentés d'expliquer dans cette thèse. Premièrement, nous envisageons la possibilité de répliquer ce travail à un nombre de cas plus important permettant peut-être d'enrichir les éléments de compréhension et rendre plus solide les résultats de ce type de travail de recherche. Du fait de la variété des approches et des thèmes abordés au sein de ce travail de doctorat, le nombre de travaux collectifs envisageable s'avère important.

Par ailleurs, nous pensons que nos travaux pourraient être poursuivis par une étude comparative concernant les stratégies et dynamiques de pouvoir au sein des organisations de salariés et des organisations patronales pour faire face à la raréfaction des ressources car, à notre connaissance, il n'existe aucune étude sur ce point, que ce soit au niveau national ou international.

D'autres cadres théoriques empreints aux sciences de gestion comme ceux empruntant à la discipline des ressources humaines, pourraient être intéressants, et plus particulièrement les travaux sur le leadership organisationnel (Lainey, 2008). En envisageant le leadership tel un processus social nous pourrions considérer la place du leader dans l'organisation et sa contribution à la construction de la stratégie, l'impact de son autorité, de sa personnalité, etc. et la capacité de l'organisation à faire face aux menaces.

Aussi, ceux empreints aux disciplines éloignées des sciences de gestion pourraient nous permettre la compréhension de dimensions que nous n'avons pas envisagées à ce jour. Il nous semble particulièrement passionnant d'approfondir le rapport entre stratégie et psychologie (Miller et Toulouse, 1985, 1986) pour comprendre l'influence de la personnalité des dirigeants élus ou exécutifs sur la stratégie, la structure et la performance de l'organisation.

Si nous ne l'avons que trop peu évoqué dans cette thèse, la psychologie sociale peut se révéler d'une grande utilité car, comme nous l'avons très largement constaté, les acteurs constituent de fins stratèges et emploient diverses tactiques stratégiques, voire manipulatoires (d'Almeida, 2017), pour masquer leurs véritables intentions s'illustrant au travers de jeux d'acteurs (Berne, 1975). Ceux-ci ont pourtant un lien avec l'orientation de la stratégie de l'organisation et les dynamiques de pouvoir. Aussi, il nous semble intéressant de pouvoir approfondir l'impact de ces jeux d'acteurs sur l'activité organisationnelle.

Dans cet ordre d'idées, Mucchielli (1994) avance que les valeurs fondent les attitudes des individus, c'est à dire qu'elles constituent une concrétisation des valeurs. L'approfondissement de nos travaux au travers des valeurs des dirigeants pourraient servir de point de repère pour comprendre les comportements organisationnels, les évènements et les individus, notamment par le fait qu'elles sont importantes dans la construction de la personnalité des membres de l'organisation.

Si toutes les pistes que nous évoquons pour les organisations de manière générale nous semblent fertiles, elles le sont également pour les organisations patronales. Il nous semble néanmoins intéressant d'approfondir le cas spécifique de ces organisations particulières par de nombreux aspects.

Alors que pourraient se discuter les rôles et la capacité des organisations patronales à faire face à une évolution du contexte, et notamment concernant les ressources dont elles disposent, la littérature se contente d'apporter un éclairage sur la typologie des organisations patronales. Nous pensons qu'il pourrait être d'autant plus pertinent de produire des connaissances concernant l'acquisition du statut d'organisation représentative. Pour cela, la réalisation d'analyses au sein d'organisations patronales non représentatives pourrait offrir l'opportunité d'enrichir nos résultats.

Outre l'utilisation des stratégies et méthodes de recherche les plus traditionnelles, nous reconnaissons un intérêt méthodologique à mobiliser la recherche-action et la recherche-intervention pour plusieurs raisons.

Premièrement, l'emploi de ces méthodes soutient l'idée qu'il ne serait pas insensé d'éloigner la réflexion de l'action. Nous reconnaissons toutefois qu'elles ne conviennent pas à tout le monde et que le chercheur inexpérimenté pourrait vite être déstabilisé par l'éloignement progressif de son objet de recherche initial du fait d'un processus de recherche particulièrement ouvert à la découverte. Aussi, celles-ci sembleraient davantage adaptées au chercheur sûr de lui, très impliqué, rigoureux mais sachant faire preuve d'une ouverture d'esprit suffisamment importante pour se laisser surprendre par les nouvelles orientations que pourrait prendre son projet.

Deuxièmement, nous soulignons le fait que ces approches pourraient permettre de reconsidérer la position du chercheur davantage dans l'animation de la recherche et l'interaction avec les individus que nous considérons au centre de toute action, qu'elle soit individuelle ou collective. Cette posture pourrait alors délier certains blocages et faciliter l'expression, amener de nouveaux thèmes à explorer ou de nouvelles pistes pour résoudre les problématiques de recherche.

Dans le domaine de la gestion en particulier, cette posture nous semble permettre le recueil de beaucoup plus d'informations sur la réalité du changement organisationnel qu'au travers des entretiens, qui sont toutefois bien évidemment indispensables. Mais la réaction des acteurs en situation et la contribution même du chercheur à l'action qui se déroule permet, outre les biais qu'elle implique, de saisir les leviers de l'action ou les contraintes inhérentes à une réalité à laquelle il participe autrement que par la « simple » observation.

BIBLIOGRAPHIE

Abbott, A. (1992). What Do Cases Do? Some Notes on Activity in Sociological Analysis. *Charles C. Ragin and Howard S. Becker* (Ed.), What is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry. Cambridge: Cambridge University *Press*, p. 53-82.

Aliseda, A. (2006). *Abductive reasoning*. Dordrecht: Springer Netherlands.

Allard-Poesi, F. Marechal (1999). Construction de l'objet de recherche. R.-A. Thiétard (Ed.), *Méthode de Recherche en Management*, Paris : Dunod, p. 34-56.

Allard-Poesi, F. (2003). Coder les données ». Y. Giordano. *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, EMS, p.245-290.

Anderson, P. F. (1983). Marketing, scientific progress, and scientific method. *The Journal of Marketing*, p.18-31.

Arborio, A. M., Fournier, P., de Singly, F., & Fournier, P. (2005). *L'enquête et ses méthodes : l'observation directe*. IN: Population, 55e année (vol 4-5), p. 843

Arseguel A. (1976). *La notion d'organisations syndicales les plus représentatives*. Thèse Droit, Toulouse (vol.2).

Ayache, M., Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? *Le Libellio d'Aegis* (vol 7-2), p. 33-46.

Bachelard, G. (1934). *Le nouvel esprit scientifique*. Paris: Presses universitaires de France.

Bachelard, G. (1949). *Le rationalisme appliqué*. Paris: Presses universitaires de France, vol.43.

Bardin, L. (1977). L'analyse de contenu. *Communication et langages* (vol 35), p. 123-124.

Barry, M., Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employer associations under evolving employment relations: countervailing power revisited. *Work, employment and society*, 25(1), p. 149-162.

Blau, P. M. (1955). *The dynamics of bureaucracy*. Chicago: University of Chicago Press.

Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*. New York: J Wiley & Sons.

Blaug, M. (1982). Des idées reçues aux idées de Popper. *La méthodologie économique*, Paris, Economica, p. 4-25.

Behrens, M. (2003). Is there a future for Employers' collective interest representation? In *Paper, 13th World Congress of IIRA, Berlin* (vol. 8), p. 12.

Berger, P., Luckmann, T. (2018). *La Construction sociale de la réalité*. 3e éd. Armand Colin.

Berliner, J. S. (1956). *A problem in Soviet business administration.* Administrative Science Quarterly, p. 86-101.

Blaug, M. (1982). *La méthodologie économique. 2e éd. Paris, Economia.*

Boltanski, L. (1982). *Les cadres : la formation d'un groupe social*. Paris : Éditions de minuit, p. 53.

Boltanski, L., Thévenot, L. (1991). *De la justification*. Les économies de la grandeur, Paris, Gallimard.

Brizay, B. (1975). *Le patronat : histoire, structure, stratégie du CNPF* (vol. 76). Seuil.

Bunel, J. (1997). Représentation patronale et représentativité des organisations patronales : Eléments sur la représentativité des organisations patronales et syndicales. *Travail et emploi* (vol. 70), p. 3-20.

Burns, T. E., Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation (SSRN Scholarly Paper No. ID 1496187)*. Rochester, NY: Social Science Research Network.

Caillaud, P. (2012). Devenir une organisation représentative au niveau national interprofessionnel. Les enjeux juridiques de l'action des employeurs de l'économie sociale. *Travail et emploi* (vol. 131), p. 47-64.

Carpenter, M. A., Westphal, J. D. (2001). The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. *Academy of Management Journal* (vol. 44-4), p. 639-660.

Casciaro, T., Piskorski, M. J. (2005). Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory. *Administrative science quarterly* (vol. 50-2), p. 167-199.

Chabrol, J. B. T., & von Bertalanffy, L. (1973). Théorie générale des systèmes. *Revue Philosophique de Louvain.* Quatrième série, tome 78 (vol. 37), p. 161-162.

Chalmers, A. F. (2018). *Qu'est-ce que la science?: récents développements en philosophie des sciences: Popper, Kuhn, Lakatos, Feyerabend*. La Découverte.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise.* Massachusetts Institute of Technology Cambridge.

Channon, D. F. (1973). *The strategy and structure of British enterprise*. Harvard Business School Press.

Crook, T. R., Combs, J. G. (2007). Sources and consequences of bargaining power in supply chains. *Journal of Operations Management* (vol 25-2), p. 546-555.

Crozier, M., Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système. *Revue française de sociologie* (vol. 23-2), p. 311-315.

Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique.* Paris: Éditions du Seuil.

Cyert, R. M., March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs*, NJ (vol. 2-4), p. 169-187.

Dahl, R. (1957). The concept of power. *Behavioral Science* (vol. 2-3), p. 201-215.

Daumas, J. C. (2012). Regards sur l'histoire du patronat. *Vingtième Siècle. Revue d'histoire* (vol. 2), p. 3-14.

David, A., Hatchuel, A., & Laufer, R. (2000). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : éléments d'épistémologie pour la recherche en management*. Paris Vuibert.

Dekker, S. W. (2003). Resituating your data: understanding the human contribution to accidents. *Constructing Risk and Safety in Technological Practice*. Routledge. p. 78-92.

Deng, G., Kennedy, S. (2010). Big business and industry association lobbying in China: The paradox of contrasting styles. *The China Journal* (vol. 63), p. 101-125.

Deschenaux, F. (2007). *Guide d'introduction au logicile NVivo 7*. Les Cahiers pédagogiques de l'Association pour la Recherche Qualitative.

Desrosières, A., Thévenot, L. (1992). *Les catégories socioprofessionnelles*. Paris: La Découverte.

De Vries, M. F. K., Miller, D. (1986). Personality, culture, and organization. *Academy of Management Review* (vol. 11-2), p. 266-279.

Dewey, J. (2014). *Reconstruction en philosophie*. Éditions Gallimard.

Dézès M.-G., Les patrons français : associations versus syndicat », in Andrieu, C., Le Béguec, G., Tartakowsky, D. (2001). *Associations et champ politique : la loi de 1901 à l'épreuve du siècle* (vol. 53). Publications de la Sorbonne.

Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage Publications.

Douglas, J. D. (1985). *Creative interviewing* (vol. 29). Sage Publications.

Dowling, J., Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific sociological review* (vol.18-1), p. 122-136.

Drazin, R., Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative science quarterly*, p. 514-539.

Dressen, M., Mias, A. (2008). Représenter les employeurs. *Terrains & travaux* (vol. 1), p. 90-108.

Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.

Dumez, H., Rigaud, E. (2008). Comment passer du matériau de recherche à l'analyse théorique? À propos de la notion de template. *Le Libellio d'Aegis* (vol. 4-2), p. 40-46.

Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative science quarterly*, p. 313-327.

Eichenberger, P., Guex, S., Humair, C., Mach, A. (2013). *Les organisations patronales suisses: bilan historiographique et perspectives de recherche* (vol. 56). Travaux de Science Politique/Political Science Working Paper Series, Université de Lausanne.

Emerson, R. (2003). Le terrain comme activité d'observation. Perspectives ethnométhodologistes et interactionnistes. *D. Céfai*, *L'enquête de terrain*. Paris : La Découverte, p. 398-424.

Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American sociological review*, p. 31-41.

Emery, F. E., Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human relations* (vol. 18-1), p. 21-32.

Evrard, Y., Pras, B., Roux, E. alii (2000). *Market : études et recherches en marketing*. 3e éd. Dunod.

Foucault, M. (1972). *L'archéologie du savoir.* Paris. Gallimard.

Gable, R. W. (1953). NAM: Influential lobby or kiss of death? *The Journal of Politics* (vol. 15-2), p. 254-273.

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson Education France.

Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it good for? *American political science review* (vol. 98-2), p. 341-354.

Giraud, B., Healy, A. (2015). Le syndicalisme patronal comme syndicalisme de services. *Sociétés contemporaines* (vol. 2), p. 19-48.

Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode. *Epistémologies et sciences de gestion*, p. 141-182.

Gladstone, A. (1984). Employers associations in comparative perspective : functions and activities. *Employers Associations and Industrial Relations: A Comparative Study*, p. 24-43.

Glaser, B. G. (2007). Naturalist inquiry and grounded theory. *Historical Social Research. Supplement*, p. 114-132.

Glasersfeld, E. Von, (1988), *Introduction à un constructivisme radical. L'invention de la réalité.* Paris, Seuil, p. 9-43.

Glasersfeld, E. Von, (2001). The radical constructivist view of science. *Foundations of science* (vol. *6*. 1-3), p. 31-43.

Glasser, B. G., Strauss, A. L. (1967). *The development of grounded theory*. Chicago, IL: Alden.

Godbout, J., Caillé, A. (1992). *L'esprit du don.* Paris : La découverte.

Goleman, D. (2003). What makes a leader. *Organizational influence processes*, p. 229-241.

Gooberman, L., Hauptmeier, M., Heery, E. (2017). A typology of employers' organisations in the United Kingdom. *Economic and Industrial Democracy*, p 1-20.

Gort, M. (1962). Front matter, diversification and integration in American industry. *Diversification and integration in American Industry* Greenwood Press. p. 1-22.

Gouldner, A. W. (1954). *Patterns of industrial bureaucracy.* The free press.

Grawitz, M. (1993). *Méthodes de recherche en sciences sociales*. 9e éd. Paris: Dalloz.

Guba, E. G., Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage Publications.

Guo, C., Acar, M. (2005). Understanding collaboration among nonprofit organizations: Combining resource dependency, institutional, and network perspectives. *Nonprofit and voluntary sector quarterly* (vol. 34-3), p. 340-361.

Hall, P. A. (2006). Systematic process analysis: when and how to use it. *European Management Review* (vol. 3-1), p. 24-31.

Hambrick, D. C. (1983). Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management journal* (vol. 26-1), p. 5-26.

Hambrick, D. C. (1985). Strategies for mature industrial product businesses. *Strategic Management Frontiers, JAI Press, Greenwich, CT*, p. 320-356.

Hempel, C. G. (1996). *Éléments d'épistémologie*. Paris, Armand Colin.

Herreid, C. F. (1997). What makes a good case ?, *Journal of college science teaching* (vol. 27-3), p. 163-165.

Hickson, D. J., Hinings, C. R., Lee, C. A., Schneck, R. E., Pennings, J. M. (1971). A strategic contingencies' theory of intraorganizational power. *Administrative science quarterly*, p. 216-229.

Hillman, A. J. (2005). Politicians on the board of directors: Do connections affect the bottom line?, *Journal of Management* (vol. 31-3), p. 464-481.

Hillman, A. J., Cannella, A. A., Paetzold, R. L. (2000). The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management studies* (vol. 37-2), p. 235-256.

Hillman, A. J., Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management review* (vol. 28-3), p. 383-396.

Hillman, A. J., Withers, M. C., Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of management* (vol. 35-6), p. 1404-1427.

Hinings, C. R., Hickson, D. J., Pennings, J. M., Schneck, R. E. (1974). Structural conditions of intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, p. 22-44.

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (vol. 25). Harvard university press.

Hofer, C. W. (1975). Toward a contingency theory of business strategy. *Academy of Management journal* (vol.18-4), p. 784-810.

Humair, C., Guex, S., Mach, A., Eichenberger, P. (2012). Les organisations patronales suisses entre coordination économique et influence politique. *Vingtième Siècle. Revue d'histoire* (vol. 3), p. 115-127.

Jacobs, R. C., Campbell, D. T. (1961). The perpetuation of an arbitrary tradition through several generations of a laboratory microculture. *The Journal of Abnormal and Social Psychology* (vol. 62-3), p. 649-658.

James, W., Perry, R. B. (1912). *Essays in Radical Empiricism.* London ; Cambridge, Mass.

Jauch, L. R., Osborn, R. N., Glueck, W. F. (1980). Short term financial success in large business organizations: The environment-strategy connection. *Strategic Management Journal* (vol 1-1), p. 49-63.

Jones, E. E., Nisbett, R. E. (1971). *The actor and the observer : Divergent perceptions of behavior.* Morristown.

Jones, R. A. (1999). *Méthodes de recherche en sciences humaines*. De Boeck Supérieur.

Jorgensen, D. L. (1989). *Participant observation*. John Wiley & Sons, Inc.

Journé, B., Raulet-Croset, N. (2008). Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude. *M@n@gement* (vol 11-1), p. 27-55.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., Rosenthal, R. A. (1964). Organizational stress : Studies in role conflict and ambiguity. *Social Forces* (vol. 43-4), p. 591–592.

Kapucu, N., Yuldashev, F., Feldheim, M. A. (2018). Nonprofit Organizations in Disaster Response and Management: A Network Analysis. *Journal of Economics and Financial Analysis* (vol. 2-1), p. 69-98.

Katz, D., Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

Kets de Vries, M. F., Miller, D. (1984). Neurotic style and organizational pathology. *Strategic management journal* (vol. 5-1), p. 35-55.

Kiesler, C. A., Kiesler, S. B. (1969). *Conformity*. Addison Wesley Publishing Company.

Koenig, G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de l'AGRH, n°9, novembre.*

Koenig, G. (2002). Conduite et présentation d'un projet de recherche. *Papier de recherche*. IRG, Université de Paris XII.

Kolboom, I. (1984). Patron et patronat. Histoire sociale du concept de patronat en France au 19 e et 20 e siècle. *Mots* (vol. 9-1), p. 89-112.

Kremer-Marietti, A. (1993). *Les Apories de l'Action Essai d'Une Épistémologie de l'Action Morale Et Politique.* Éditions Kimé.

Lawrence, P. R., Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, p. 1-47.

Le Bot, F. (2012). La naissance du Centre des jeunes patrons (1938-1944). *Vingtième Siècle. Revue d'histoire* (vol. 2), p. 99-116.

Lee, C. H., Sheldon, P., Li, Y. (2011). *China's changing workplace: Dynamism, diversity and disparity*. Routlege.

Lefranc, G. (1976). *Les organisations patronales en France : du passé au présent*. Payot.

Le Moigne, J. L. (1990). Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation. *Epistémologies et sciences de gestion*, p. 81-140.

Le Moigne, J. L. (1995). *Les épistémologies constructivistes.* Paris, Presses Universitaires de France.

Lynall, M. D., Golden, B. R., Hillman, A. J. (2003). Board composition from adolescence to maturity: A multitheoretic view. *Academy of Management Review* (vol. 28-3), p. 416-431.

Maggi-Germain, N. (2012). Fonctions et usages de la représentativité patronale. *Travail et employ* (vol. 131), p. 23-45.

March, J. G. (1962). The business firm as a political coalition. *The Journal of politics* (vol. 24-4), p. 662-678.

March, J. G., Simon, H. A. (1958). *Organizations.* New York: Wiley.

Marshall, C., Rossman, G. (1989). *Designing qualitative research*. Sage Publications.

Maurer, J. G. (1971). *Readings in organization theory: Open-system approaches*. Random House (NY).

Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications. *Academy of management Journal* (vol. 31-2), p. 280-308.

Miller, D., Dröge, C. (1986). Psychological and traditional determinants of structure. *Administrative science quarterly*, p. 539-560.

Miller, D., Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic management journal* (vol. 4-3), p. 221-235.

Miller, D., Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management science* (vol. 30-10), p. 1161-1183.

Miller, D., Friesen, P. H. (1986). Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American data: part I: testing Porter. *Organization studies* (vol. 7-1), p. 37-55.

Miller, D., Kets de Vries, M. F., Toulouse, J. M. (1982). Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure, and environment. *Academy of Management journal* (vol. 25-2), p. 237-253.

Miller-Millesen, J. L. (2003). Understanding the behavior of nonprofit boards of directors: A theory-based approach. *Nonprofit and voluntary sector quarterly* (vol. 32-4), p. 521-547.

Miller, D., Toulouse, J. M. (1985). Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms. *American Journal of Small Business* (vol. 10-3), p. 47-62.

Miller, D., Toulouse, J. M. (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management science* (vol.32-11), p. 1389-1409.

Miller, D., Toulouse, J. M., Belanger, N. (1985). Top executive personality and corporate strategy: Three tentative types. Advances in Strategic Management, JAI Pres, Inc, p. 223-232.

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work.* New York, Harper & Row.

Mintzberg, H. (1984). *Le manager au quotidien: les dix rôles du cadre*. Paris, Ed. Organisation.

Mintzberg, H. (1990). *Le Management : voyage au centre des organisations.* Les éditions d'organisation.

Morfaux, L. M. (1980). *Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines.* Paris, Armand Colin.

Mowday, R. T. (1979). Leader characteristics, self-confidence, and methods of upward influence in organizational decision situations. *Academy of Management Journal* (vol. 22-4), p. 709-725.

Mucchielli, A. (2006). Place de la systémique des communications dans les diverses systémiques. Revue internationale de psychosociologie (vol. 12-26), p. 11-61.

Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Johnson, J. F., Diana, M., Gilbert, J. A., Threlfall, K. V. (2000). Patterns of leader characteristics: Implications for performance and development. *The Leadership Quarterly* (vol.11-1), p. 115-133.

Neveu, É. (1996). *Sociologie des mouvements sociaux*. Paris, La Découverte, Coll. Repères.

Olson, M. (1978). *Logique de l'action collective*. Presses universitaires de France.

Offerlé, M. (1998). *Sociologie des groupes d'intérêt*. Paris, Montchrestien.

Offerlé, M. (2006). *Lobbyings/lobbyistes–Militants/militantismes. Lobbyistes et lobbying de l'Union européenne-Trajectoires, formations et pratiques des représentants d'intérêts.* Presses universitaires de Strasbourg, coll « sociologie politique européenne.

Offerlé, M. (2009). *Sociologie des organisations patronales*. Paris, La Découverte.

Paillé, P., Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. 4e éd*. Armand Colin.

Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I. *Administrative science quarterly*, p. 63-85.

Passeron, J. C., Revel, J. (2005). *Penser par cas.* Enquête- École des hautes études en sciences sociales.

Peirce, C. S. (1931). *Collected papers of Charles Sanders Peirce*. C. Hartshorne & P. Weiss. Harvard University Press.

Perrow, C. (1961). The analysis of goals in complex organizations. *American sociological review*, p. 854-866.

Perrow, C. (1970). Departmental power and perspectives in industrial firms. *Power in organizations* (vol.7), p. 59-89.

Perrow, C. B. (1970). *Organizational analysis: A sociological view.* Tavistock Publications.

Peterson, R. S., Smith, D. B., Martorana, P. V., Owens, P. D. (2003). The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: one mechanism by which leadership affects organizational performance. *Journal of Applied Psychology* (vol. 88-5), p. 795-808.

Pfeffer, J., Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.

Pfeffer, J. (1972). Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment. *Administrative science quarterly*, p. 218-228.

Pfeffer, J. (1973). Size, composition, and function of hospital boards of directors: A study of organization-environment linkage. *Administrative science quarterly*, p. 349-364.

Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *Academy of management review* (vol. 2-1), p. 104-112.

Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations* (Vol. 33). Marshfield, MA: Pitman.

Pfeffer, J., Leong, A. (1977). Resource allocations in United Funds: Examination of power and dependence. *Social Forces* (vol. 55-3), p. 775-790.

Pfeffer, J., Salancik, G. R. (1974). Organizational decision making as a political process: The case of a university budget. *Administrative Science Quarterly*, p. 135-151.

Pfeffer, J., Salancik, G. R. (1977). Organizational context and the characteristics and tenure of hospital administrators. *Academy of Management journal* (vol. 20-1), p. 74-88.

Pfeffer J., Salancik R. (1978). *The external control of organizations*. Stanford University Press.

Piaget, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*. Paris, Gallimard.

Piaget, J. (1970). *Psychologie et épistémologie* (Vol. 73). Paris, Gonthier.

Pichault, F. (2006). L'intervention en organisation : une question de légitimation systémique. *Revue internationale de Psychosociologie* (vol. 12-26), p. 63-96.

Pichault, F., Nizet, J. (2013). *Pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs (Les): Conventions, contextes et jeux d'acteurs*. Points.

Popper, K. R. (1956). Misère de l'historicisme. *Revue Philosophique de Louvain*. Troisième série, (vol 58-60), p. 632-636.

Powell, W. W., DiMaggio, P. J. (Eds.). (2012). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.

Provan, K. G., Milward, H. B. (1995). A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems. *Administrative science quarterly*, p. 1-33.

Rabier, M. (2007). Revue de littérature : organisations patronales en France et en Europe. *Document d'étude* 130. Paris, DARES.

Ragin, C. C., Becker, H. S. (Eds.). (1992). *What is a case ? : exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge university press.

Randall, R. (1973). Influence of environmental support and policy space on organizational behavior. *Administrative Science Quarterly*, P. 236-247.

Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche. *Méthodes & Recherches*, P. 101-137.

Rogers, Carl. (1980). *La relation d'aide et la psychothérapie*. Esf, Paris.

Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, structure, and economic performance.* Graduate School of Business Administration. Harvard University.

Salancik, G. R., Pfeffer, J., Kelly, J. P. (1978). A contingency model of influence in organizational decision-making. *Pacific Sociological Review* (vol. 21-2), p. 239-256.

Sarin, S., Mc Dermott, C. (2003). The effect of team leader characteristics on learning, knowledge application, and performance of cross-functional new product development teams. *Decision sciences* (vol. 34-4), p. 707-739.

Saurugger, S., Grossman, E. (2006). Les groupes d'intérêts français : Transformation des rôles et des enjeux politiques. *Revue française de science politique* (vol. 56-2), p. 197-203.

Schmitter, P. C., Streeck, W. (1999). The organization of business interests: Studying the associative action of business in advanced industrial societies. *Max-Planck-Institut Fur Gesellschaftsforschung Discussion paper* (vol.99-1), p. 1-95.

Schmitter, P. C., Streeck, W. (1981). *The organization of business interests: a research design to study the associative action of business in the advanced industrial societies of Western Europe.* Wissenschaftszentrum, Berlin.

Schulman, P. R. (1993). The negotiated order of organizational reliability. *Administration & Society* (vol. 25-3), p. 353-372.

Schutz, A. (1967). *The phenomenology of the social world*. Northwestern University Press.

Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots: A study in the sociology of formal organization* (vol. 3). Univ of California Press.

Sheldon, P., Nacamulli, R., Paoletti, F., Morgan, D. E. (2016). Employer association responses to the effects of bargaining decentralization in Australia and Italy: Seeking explanations from organizational theory. *British Journal of Industrial Relations* (vol. 54-1), p. 160-191.

Sheldon, P., Thornthwaite, L. (2004). Business or association? The strategic responses of employer associations to the decentralisation of bargaining in Australia. *The Economic and Labour Relations Review* (vol. 15-1), p. 128-158.

Sherif, M. (1935). *A study of some social factors in perception. Archives of Psychology.* Columbia University.

Siehl, C., Martin, J. (1984). The role of symbolic management: how can managers effectively transmit organizational culture ? *Leaders and managers*, p. 227-239.

Silvia, S. J., Schroeder, W. (2007). Why are German employers associations declining? Arguments and evidence. *Comparative Political Studies* (vol. 40-12), p. 1433-1459.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications.

Starbuck, W. (1965). Organizational growth and development. *Handbook of Organizations/March J*, p. 451-583.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology* (vol. 25-1), p. 35-71.

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York, NY, US: Free Press.

Terreberry, S. (1968). The evolution of organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, p. 590-613.

Thal Jr, A. E., Bedingfield, J. D. (2010). Successful project managers: an exploratory study into the impact of personality. *Technology Analysis & Strategic Management* (vol. 22-2), p. 243-259.

Thibaut, J. W. (2017). *The social psychology of groups*. Routledge.

Thiétart, R. A. (2007). *Méthode de recherche en management*. 3e éd. Paris, Dunod.

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. Transaction publishers.

Traxler, F. (1999). Employers and employer organizations : the case of governability. *Industrial Relations Journal* (vol. 30-4), p. 345-354.

Traxler, F., Huemer, G. (Eds.). (2007). *Handbook of business interest associations, firm size and governance: A comparative analytical approach*. Routledge.

Traxler, F. (2008). *Employer organizations*. London: Sage.

Traxler, F. (2010). The long-term development of organised business and its implications for corporatism: A cross-national comparison of membership, activities and governing capacities of business interest associations, 1980–2003. *European journal of political research* (vol. 49-2), p. 151-173.

Tsoukas, H. (1991). The missing link: A transformational view of metaphors in organizational science. *Academy of management review* (vol. 16-3), p. 566-585.

Van Campenhoudt, L., Marquet, J., Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales.* 5e éd. Paris, Dunod.

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.

Warren, R. L. (1967). The interorganizational field as a focus for investigation. *Administrative science quarterly*, p. 396-419.

Weber, H. (2015). Le parti des patrons, le CNPF (1946-1986). *Vingtième Siècle, revue d'histoire, n°16, octobre-décembre 1987. Dossier : L'Allemagne, le nazisme et les juifs.* p. 135-136.

Weber, H. (1988). Cultures patronales et types d'entreprises : esquisse d'une typologie du patronat. *Sociologie du travail*, p. 545-566.

Weick, K. (1979). *The social psychology of organizing*. 2e éd. MA, Addison-Wesley.

Widmer, F. (2007). Stratégies syndicales et renouvellement des élites : le syndicat FTMH face à la crise des années 1990. *Swiss Political Science Review* (vol. 13-3), p. 395-431.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies.* New York, Free Press.

Woll, C. (2006). La réforme du Medef : chronique des difficultés de l'action collective patronale. *Revue française de science politique* (vol. 56-2), p. 255-279.

Xia, J., Li, S. (2013). The divestiture of acquired subunits: A resource dependence approach. *Strategic Management Journal* (vol. 34-2), p. 131-148.

Yin, R. K. (2008). *Case study research and applications: Design and methods*. Thousand Oaks, Sage.

Yin, R. K. (2012). *Applications of case study research*. 3e éd. Sage publications.

Yin, R. K. (2014). *Case study research and applications: Design and methods*. 5e éd. Sage publications.

Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.

You, K. (2016). Employer association renewal and adaptation: The experience of the national retail association. *International Journal of Employment Studies* (vol. 24-1), p. 62-77.

Zald, M. N. (1970). *Organizational change; the political economy of the YMCA*. University of Chicago Press.

Zald, M. N. (1970). Political economy : A framework for comparative analysis. *Power in organizations*, p. 221-261.

Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. American sociological review, p. 726-743.

TABLE DES ILLUSTRATIONS

FIGURES

Figure 1 - "La réforme du MEDEF, Chronique de l'action collective patronale" d'après Woll (2006) 42
Figure 2 - Mécanisme liant l'environnement aux actions et structures organisationnelles adapté d'après Pfeffer et Salancik (2003) 85
Figure 3 - Raisonnement inductif/raisonnement déductif d'après Chalmers (1987) 107
Figure 4 - Démarche hypothético-déductive appliquée au test d'une théorie d'après Thiétart (2007) 117
Figure 5 - Lecture du texte dans l'optique de la problématique de recherche 145
Figure 6 - Représentation graphique du principe de déstructuration-restructuration d'un corpus d'après Deschenaux (2007) 153

TABLEAUX

Tableau 1 - Les différentes approches épistémologiques d'après Thiétart (2007) 104
Tableau 2 - Hypothèses sous-jacente à la nature de la connaissance produite d'après Thiétart (2007) 106
Tableau 3 - Synthèse des paradigmes épistémologiques en sciences de gestion adapté de Gavard-Perret, Gotteland et Haon (2012) 112
Tableau 4 - Une vue synoptique générale de la construction d'un processus de recherche d'après Gavard-Perret, Gotteland et Haon (2012) 113
Tableau 5 - Présentation synthétique des entretiens semi-directifs retranscris menés au sein de la FSPF 135
Tableau 6 - Présentation synthétique des entretiens semi-directifs retranscris menés au sein de SYNTEC 136
Tableau 7 - Les séances d'observation menées au sein de la FSPF ayant fait l'objet d'un compte-rendu d'observation 140
Tableau 8 - Les séances d'observation menées au sein de SYNTEC ayant fait l'objet d'un compte-rendu d'observation 141
Tableau 9 - Les documents utiles à l'analyse documentaire au sein de la FSPF 144
Tableau 10 - Les documents utiles à l'analyse documentaire au sein de SYNTEC 144

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire 5
Remerciements 7
Résumé de la thèse 9
Introduction générale 13
Objet de la recherche 17
Méthodologie 18
Organisation de la recherche 19
PREMIÈRE PARTIE 21
Chapitre 1 23
1. Les organisations patronales françaises : des organisations pas comme les autres 24
1.1 Les particularités des organisations patronales françaises 24
1.1.1 Les fonctions de l'organisation patronale française : partage et réalisation de l'intérêt commun d'un groupe 24
1.1.2 La genèse de l'organisation patronale française 28
1.1.3 Les formes de représentation de l'action patronale française 35
1.1.4 La diversité des profils de membres des organisations patronales françaises 38
1.1.5 L'implication patronale et l'engagement des membres 39
1.1.6 Le mode d'adhésion et de financement particulier de l'action collective patronale 41
1.2 Les enjeux des organisations patronales françaises soumises aux pressions de l'interdépendance et l'incertitude des ressources 44
1.2.1 L'importance des ressources financières : capter les ressources utiles pour assurer la survie de l'organisation 44
1.2.2 La légitimité et le statut d'organisation patronale représentative pour survivre dans un environnement concurrentiel 47
1.2.3 La satisfaction des membres pour s'assurer des ressources financières et humaines suffisantes 50
1.2.4 Maîtrise de l'interdépendance organisationnelle et distribution du pouvoir pour réduire l'incertitude 51
Conclusion chapitre 1 55
Chapitre 2 57
1. L'approche théorique de la dépendance aux ressources 57
1.1 Le contrôle de l'interdépendance organisationnelle : environnement, pouvoir des acteurs et choix stratégiques 57
1.1.1 Le contexte organisationnel et le pouvoir intra-organisationnel 58
1.1.2 Le renouvellement des dirigeants et le pouvoir organisationnel : entre processus politique, institutionnalisation du pouvoir et planification 60
1.1.3 Le recrutement des dirigeants opérationnels pour maîtrise de l'interdépendance organisationnelle 61

1.1.4 La liberté d'action et la prise de décisions organisationnelles 63
1.2 Les différentes perspectives stratégiques pour survivre dans un environnement changeant……...…….65
1.2.1 Altérer l'interdépendance organisationnelle : contrôler le contexte du contrôle..... 66
1.2.1.1 La diversification pour se défaire des contraintes liées à la dépendance aux ressources… 66
1.2.1.2 La croissance organisationnelle pour absorber l'interdépendance 68
1.2.2 Négocier l'environnement : prendre des engagements collectifs 69
1.2.2.1 L'intérêt de la coordination entre organisations 70
1.2.2.2 Coopter des membres : l'utilisation des conseils d'administration interconnectés comme tactique stratégique 72
1.2.3 Créer son environnement pour mieux le maîtriser : contrôler l'interdépendance au travers des lois et des sanctions sociales 75
1.2.3.1 La légitimité organisationnelle socialement reconnue 76
1.2.3.2 La légitimité d'interagir avec les décideurs publics 77
Conclusion chapitre 2 80
Chapitre 3 81
1. La perspective de la dépendance aux ressources pour maîtriser l'interdépendance : de l'environnement à la stratégie organisationnelle 81
1.1 Quand les dynamiques de pouvoir se mêlent à la stratégie : repenser les choix stratégiques des organisations patronales françaises 81
1.1.1 Entre terrain et cadre théorique : quand les intuitions associées à la littérature mènent à la problématique 82
1.1.2 Un cadre théorique adapté pour étudier les choix stratégiques des organisations patronales..... 83
1.1.3 La place du pouvoir et des acteurs au sein de notre travail de recherche 86
1.2 Déclinaison des mécanismes de gestion de l'interdépendance organisationnelle : entre environnement, pouvoir, stratégie et survie des organisations patronales françaises..... 88
1.2.1 L'influence de l'environnement et des changements du contexte sur la distribution du pouvoir et du contrôle..... 89
1.2.2 L'influence de la distribution du pouvoir et du contrôle sur les choix stratégiques..... 91
1.2.3 L'influence des moyens d'action et des motivations personnelles des membres et du dirigeant exécutif sur les choix stratégiques..... 92
1.2.4 La capacité des organisations patronales à maîtriser les contraintes de l'environnement conditionnée par le type de stratégies employées..... 94
Conclusion chapitre 3 97
Conclusion de la première partie 98
DEUXIÈME PARTIE 101
Chapitre 4 103
1. Les fondements épistémologiques de la recherche..... 105
1.1 La nature de la connaissance produite 105

1.2 La validité de la connaissance produite ... 106
2. Pluralité des paradigmes épistémologiques de recherche en sciences de gestion ... 108
2.1 Diversité des paradigmes de recherche en sciences de gestion ... 108
2.2 Le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique ... 109
3. La construction de l'objet de recherche ... 113
3.1 La délimitation de l'objet de recherche ... 113
3.2 Les critères de légitimation et de validité de la recherche au sein des paradigmes constructivistes ... 115
4. Le mode de raisonnement ... 116
4.1 La déduction ... 116
4.2 L'induction et l'abduction ... 117
Conclusion chapitre 4 ... 119
Chapitre 5 ... 121
1. Enjeux de la recherche qualitative ... 122
1.1 Les risques de la méthode qualitative ... 122
1.2 La justification de la méthode des cas ... 124
2. Méthode de collecte des données qualitatives ... 126
2.1 Le contexte des organisations patronales : la FSPF et le Syntec ... 126
2.1.1 La Fédération des Syndicats de Pharmaciens d'Officine de France ... 126
2.1.2 Le Syntec Numérique ... 129
2.2 Collecte de données empiriques primaires et secondaires ... 131
2.2.1 La technique des entretiens individuels ... 131
2.2.2 La technique de l'observation ... 137
2.2.3 La collecte de données secondaires ... 141
2.3 Analyse des données primaires et secondaires : l'analyse de contenu et le codage multithématique ... 144
2.3.1 Le codage par approche déductive ... 150
2.3.1 Le codage par approche inductive ... 151
2.3.2 Utilisation du logiciel Nvivo ... 152
Conclusion chapitre 5 ... 154
Conclusion deuxième partie ... 155
TROISIÈME PARTIE ... 157
Chapitre 6 ... 159
1. L'évolution progressive de l'environnement patronal et les difficultés rencontrées par la FSPF… ... 160
1.1 Incertitude sur les ressources, contraintes législatives et évolutions du cadre professionnel et social ... 160
1.1.1 L'influence du contexte économique et législatif : entre réforme, désengagement des membres et augmentation du niveau de concurrence ... 160

1.1.2 La notion de représentativité et la légitimité sociale 163
1.1.3 L'utilité de l'organisation remise en question par l'évolution technologique 164
1.2 L'interdépendance, la dépendance aux ressources et le contrôle de l'environnement 165
1.2.1 Le problème de la dépendance aux ressources 165
1.2.2 Gérer l'interdépendance avec les adhérents, les concurrents et l'État 168
1.2.3 Contrôler les demandes de l'environnement 171
2. Le pouvoir au sein de l'organisation patronale des pharmaciens d'officine 173
2.1 L'engagement des membres au sein de la FSPF : une ressource qui s'affaiblit 173
2.2 Structure de la gouvernance et recrutement des membres 176
2.2.1 Des difficultés à recruter des représentants patronaux 176
2.2.2 Des représentants charismatiques au service de la profession de pharmaciens d'officine... 176
2.3 La centralisation et la distribution du pouvoir 178
2.4 Rôle du management exécutif 181
3. La stratégie et son déploiement pour contrôler l'interdépendance et assurer la survie de l'organisation 183
3.1 Les objectifs organisationnels de la FSPF 183
3.2 L'évolution de la stratégie organisationnelle et sa mise en œuvre 185
3.2.1 La diversification de l'activité au travers la création de sociétés de services 185
3.2.2 Le lobbying et la maîtrise de l'information 187
3.2.3 Développer un réseau de proximité auprès des pharmaciens d'officine 191
3.2.4 Des changements organisationnels pour se donner les moyens de survire 194
3.2.5 La confrontation au changement de culture organisationnelle 196
Conclusion chapitre 6 199
Chapitre 7 201
1. L'influence de l'environnement sur l'activité patronale 202
1.1 Quand les pressions du contexte externe font souffrir Syntec 202
1.1.1 L'influence du contexte économique 202
1.1.2 L'impact de la réforme sur la représentativité des acteurs patronaux 206
1.1.3 L'utilité de l'organisation mise à l'épreuve 209
1.2 La situation de dépendance aux ressources de l'organisation Syntec 211
1.2.1 La raréfaction des ressources humaines et financières 211
1.2.2 La dépendance par rapport à la qualité de service rendu aux adhérents 213
1.2.3 L'influence de l'interdépendance organisationnelle sur les ressources 214
2. Le pouvoir au sein de l'organisation 217
2.1 Structure de la gouvernance et recrutement des membres 217
2.1.1 Des représentants charismatiques et compétents au service de l'organisation 217
2.1.2 L'ouverture du conseil d'administration à de nouveaux membres 221

2.1.3 Deux clans que tout oppose 223
2.2 Les dynamiques de pouvoir au sein de l'organisation patronale Syntec 227
2.2.1 Le double discours des membres relatif à la prise de décision 227
2.2.2 Lorsque les grandes entreprises s'accaparent le pouvoir 229
2.2.3 La place des permanents et leur capacité à orienter la composition de la gouvernance… 232
2.3 Le rôle du management exécutif 235
3. La stratégie et son déploiement pour contrôler l'interdépendance… 237
3.1 Altérer l'interdépendance par la croissance organisationnelle de Syntec 237
3.1.1 La croissance par la diversification des services aux membres et la réorganisation interne. 237
3.1.2 Envisager des alliances pour maîtriser la dépendance aux ressources et altérer l'interdépendance organisationnelle 243
3.2 Le Lobbying, l'information et le développement à l'international 248
3.2.1 La stratégie de lobbying sous toutes ses formes pour influencer l'environnement 248
3.2.2 La maîtrise de l'information et de l'image de l'organisation 252
3.3 Engager le développement à l'international 253
Conclusion chapitre 7 255
Chapitre 8 257
1. La mobilisation des membres en réponse aux contingences environnementales : l'influence de l'environnement sur la distribution du pouvoir et du contrôle au sein de l'organisation patronale 257
1.1 La distribution du pouvoir et du contrôle pour maîtriser les contingences environnementales 257
1.2 Répondre aux incertitudes de l'environnement par le changement de dirigeant opérationnel 261
1.3 Le changement de Présidence pour redynamiser l'organisation dans un contexte difficile… 264
1.4 Un processus politique de distribution du pouvoir et du contrôle en réponse aux changements de l'environnement 267
2. L'influence de la distribution du pouvoir et du contrôle sur les choix stratégiques 270
3. L'influence des moyens d'action et des motivations personnelles des membres et du dirigeant exécutif sur les choix stratégiques et opérationnels 273
3.1 De l'influence des moyens d'action et des motivations personnelles des membres élus sur les choix stratégiques et opérationnels 273
3.2 De l'influence des moyens d'action et des motivations personnelles des salariés sur les choix stratégiques et opérationnels 278
4. La capacité des organisations patronales à maîtriser les contraintes de l'environnement conditionnée par le type de stratégies employées 280
4.1 Altérer l'environnement pour ne plus en subir les contraintes de l'interdépendance 280
4.2 Négocier son environnement pour mieux le maîtriser 284

4.3 Créer son environnement : le lobbying comme stratégie de gestion de l'interdépendance…. 290
Conclusion générale 293
1. Les contributions de notre recherche 293
1.1 Les contributions théoriques de la recherche 293
1.2 Les contributions managériales de la recherche 294
2. Les limites de notre recherche 296
2.1 Limites liées aux choix méthodologiques 296
2.2 Limites liées au choix du cadre conceptuel de la recherche 297
3. Les perspectives de recherche envisagées 298
Bibliographie 301
Table des illustrations 315
Table des matières 317
Résumé de la thèse 323

RÉSUMÉ DE LA THÈSE

L'influence de la distribution du pouvoir et du contrôle sur les choix stratégiques de l'organisation : une analyse comparative au sein de deux organisations patronales françaises

Résumé :

En réponse aux pressions du contexte qui pèsent sur les organisations patronales et se renforcent ces dernières années, celles-ci réagissent en déployant diverses stratégies pour tenter de les maitriser. En effet, de nature politique, législatives ou encore financières, les menaces amènent les organisations patronales à faire des choix stratégiques pour maîtriser leur situation d'interdépendance dans un contexte de changement qui les contraint. Cette thèse aborde l'influence de la distribution et la localisation du pouvoir sur les choix stratégiques de deux organisations patronales françaises confrontées aux mêmes types de menaces. Elle interroge, en particulier et premièrement, l'influence de l'environnement et des changements du contexte sur la distribution du pouvoir et du contrôle. Deuxièmement, l'influence de la distribution du pouvoir et du contrôle sur les choix stratégiques. Troisièmement, l'influence des moyens d'actions et des motivations personnelles des membres et du dirigeant exécutif sur les choix stratégiques. Enfin, elle propose d'analyser la capacité des organisations patronales à maîtriser les contraintes de l'environnement conditionnée par le type de stratégies employée.

Pour cela, les méthodes qualitatives ont été privilégiées et aboutissent à la rédaction de deux monographies réalisées à partir d'entretiens semi-dirigés, de séances d'observation et d'une analyse documentaire. Dans un cadre épistémo-méthodologique abductif, les nombreuses itérations entre terrain et théorie permettent d'aboutir à la caractérisation du contexte de changement auquel sont confrontées les organisations patronales, à la compréhension des stratégies particulières à chacun des cas déployés dans une situation de dépendances aux ressources et à la compréhension de l'influence de chacun des acteurs détendant une part du pouvoir au sein de l'organisation.

En effet, cette méthodologie permet d'éclairer le fonctionnement des organisations patronales françaises et d'en enjeux. Au travers de la description du contexte au sein duquel elles interagissent, nous mettons en avant les contraintes auxquelles elles sont confrontées. La théorie de la dépendance aux ressources nous permet ainsi de comprendre en quoi leur situation de dépendances aux ressources les conduit à adopter des stratégies particulières. En outre, elle nous permet de comprendre en quoi la distribution du pouvoir et du contrôle au sein de l'organisation influence fortement les choix stratégiques.

Mots-clés : stratégies ; interdépendance ; théorie de la dépendance aux ressources ; distribution du pouvoir ; influence ; contrôle organisationnel ; organisations patronales ; syndicats ; analyse comparative ; monographie

RÉSUMÉ DE LA THÈSE

The influence of the distribution of power and control on the strategic choices of the organization : a comparative analysis within two French employers' organizations

Summary :

In response to the contextual pressures on employers' organizations, which have grown stronger in recent years, they respond by deploying various strategies to try to control them. In fact, of a political, legislative or even financial nature, the threats lead the employers' organizations to make strategic choices to control their situation of interdependence in a context of change that constrains them. This thesis addresses the influence of the distribution and location of power on the strategic choices of two French employers' organizations facing the same types of threats. It questions, in particular and first, the influence of the environment and changes of context on the distribution of power and control. Second, the influence of the distribution of power and control over strategic choices. Thirdly, the influence of the means of action and the personal motivations of the members and the executive director on the strategic choices. Finally, it proposes to analyze the capacity of employers' organizations to control the constraints of the environment conditioned by the type of strategies employed.

For this, qualitative methods were favored and led to the writing of two monographs based on semi-structured interviews, observation sessions and a literature review. In an abductive epistemo-methodological framework, the many iterations between field and theory make it possible to characterize the context of change faced by employers' organizations, to understand the strategies specific to each of the cases deployed in a situation of dependencies resources and understanding of the influence of each of the actors relaxing some of the power within the organization.

Indeed, this methodology makes it possible to enlighten the functioning of the French employers organizations and of stakes. Through the description of the context in which they interact, we highlight the constraints they face. The theory of resource dependence allows us to understand how their dependency on resources leads them to adopt particular strategies. In addition, it allows us to understand how the distribution of power and control within the organization strongly influences strategic choices.

Keywords : strategies; interdependence; resource dependency theory; power distribution; affecting ; organizational control; employers' organizations; unions; comparative analysis ; case study