HAL open science

Les stratégies politiques des méta-organisations et de leurs membres à l'ère des réseaux socio-numériques : étude du secteur de l'enseignement supérieur privé français

François Nicolle

To cite this version:

François Nicolle. Les stratégies politiques des méta-organisations et de leurs membres à l'ère des réseaux socio-numériques : étude du secteur de l'enseignement supérieur privé français. Gestion et management. HESAM Université, 2020. Français. NNT : 2020HESAC036 . tel-03685417

HAL Id: tel-03685417

https://theses.hal.science/tel-03685417

Submitted on 2 Jun 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

HESAM UNIVERSITÉ

le cnam

ÉCOLE DOCTORALE ABBE-GREGOIRE

Laboratoire interdisciplinaire de recherches en sciences de l'action

THÈSE

présentée par : **François NICOLLE**

soutenue le : **03 juillet 2020**

pour obtenir le grade de : **Docteur d'HESAM Université**

préparée au : **Conservatoire national des arts et métiers**

Discipline : **Sciences de gestion et du management**

Spécialité **: Sciences de gestion**

Les stratégies politiques des méta-organisations et de leurs membres à l'ère des réseaux socio-numériques.

Etude du secteur de l'enseignement supérieur privé français.

THÈSE dirigée par :
Mme RIVAL Madina, Professeur des Universités, LIRSA, Cnam

et co-encadrée par :
Mme CARMES Maryse, Maître de Conférences, DICEN, Cnam

Jury
Mme Stéphanie CHATELAIN-PONROY, Professeur de Universités, LIRSA, Cnam, Présidente du jury
M. Thierry COME, Professeur des Universités, LAREQUOI, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Rapporteur
M. Etienne MACLOUF, Professeur des Universités, CEREGE, IAE La Rochelle, Rapporteur
M. Mourad ATTARCA, Maître de Conférences, LAREQUOI, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Suffragant

T H È S E

Remerciements

Une thèse de doctorat, notamment sa rédaction, semble être un long voyage solitaire et introspectif, toutefois il est enrichi à travers un processus collectif. Je tiens à adresser mes remerciements à tous ceux qui m'ont accompagné, de près ou de loin, au long de ce parcours.

En premier lieu, je remercie Madina Rival pour avoir accepté de diriger cette thèse et m'avoir guidé tout au long de chemin de jeune chercheur. Ces remerciements sont également adressés à Maryse Carmes pour avoir co-encadré ce travail. Merci pour votre patience et vos précieux conseils tout au long de ce parcours.

Je tiens également à exprimer ma reconnaissance et à remercier Thierry Côme et Etienne Maclouf, pour avoir accepté d'être rapporteurs de ma thèse. Merci pour votre bienveillance, la qualité et la pertinence de vos remarques.

Je remercie Mourad Attarça pour avoir accepté d'être membre de mon jury de thèse, et pour ses précieux conseils et sa bienveillance lors de nos différents échanges au cours de ce parcours doctoral.

Je tiens à remercier tout particulièrement Stéphanie Chatelain-Ponroy pour avoir accepté d'être membre de mon jury de thèse, mais également à titre plus personnel, pour m'avoir accordé un entretien lorsque l'ébauche d'idée de faire une thèse m'est apparue, et pour m'avoir guidé et accompagné tout au long de ces quatre années. Merci pour votre bienveillance, la qualité de vos conseils et remarques et pour votre dévouement au sein de l'école Abbé Grégoire.

Mes remerciements vont également à tout le personnel de l'école Abbé Grégoire, et du LIRSA, votre accompagnement et votre disponibilité facilitent notre quotidien de jeune chercheur.

Je remercie Tawhid Chtioui pour m'avoir fait confiance, et m'avoir proposé un emploi d'assistant enseignement-chercheur au sein de l'ICD Paris alors que j'étais un jeune diplômé de cet établissement. Je remercie également les équipes de l'ICD et du groupe IGS pour leur accueil, leur aide et leurs conseils depuis quatre ans. Ces remerciements sont également dirigés vers mes collègues du LaRA qui m'ont aidé à découvrir l'univers de la recherche.

J’adresse mes sincères remerciements à tous les dirigeants d’établissements, de méta-organisation et aux experts qui ont accepté d’être interviewés pour cette thèse, sans leur aide et leur temps notre étude aurait été impossible.

Mes remerciements s’adressent également à Stéphane Bourliataux-Lajoinie pour ses conseils avisés et sa disponibilité.

Je remercie particulièrement Ludovic Taphanel et Ziyed Guelmami pour leurs conseils, leur accompagnement, et leur présence rassurante durant mon parcours doctoral. Votre aide est toujours précieuse.

Il m’est impossible d’énumérer tous ceux qui ont contribué à mon bonheur et qui ont rendu ce voyage plus agréable. Je dois néanmoins remercier François, Fanny, Pascal, Thibaut, mes amis...

Enfin, je dois remercier ceux sans qui rien n’aurait été possible, ma famille. Agathe pour son indéfectible soutien et sa bonne humeur rassurante. Ma mère, pour son accompagnement et sa présence à mes côtés. Mon père, pour m’avoir aiguillé vers cette thèse, son soutien, et son aide tout au long de ce parcours. J’ai également une pensée émue pour mes grands-mères parties trop tôt pour voir l’aboutissement de ce voyage.

Résumé

Cette recherche s'intéresse aux évolutions des stratégies politiques des organisations dans un contexte de changements. Cette thèse s'intéresse particulièrement au rôle central joué par les méta-organisations dans la conduite de l'action collective, au rôle politique des réseaux socio-numériques ainsi qu'au nouveau cadre juridique du lobbying en France avec la loi dite Sapin II. Les stratégies politiques correspondent aux actions protéiformes déployées par les organisations pour influencer la décision publique. La thèse se concentre sur un secteur régulé par l'Etat, l'enseignement supérieur privé français. L'étude empirique est conçue en deux temps : une série de 18 entretiens semi-directifs avec des dirigeants d'établissements, de méta-organisations et des experts en stratégies politiques puis une ethnographie numérique de la communication des acteurs de l'enseignement supérieur français sur Twitter en 2018.

La thèse met en évidence la prééminence des méta-organisations dans les actions politiques du secteur de l'enseignement supérieur privé français, et les modalités de l'articulation des actions politiques entre les méta-organisations et leurs membres. La thèse souligne le recours limité aux réseaux socio-numériques dans les stratégies politiques des acteurs étudiés.

Cette thèse complète l'arbre de décision des stratégies politiques notamment par l'utilisation des réseaux socio-numériques et le recours aux organisations collectives de défense des intérêts.

Mots-clés : stratégie politique des organisations, lobbying, réseaux socio-numériques, méta-organisations, enseignement supérieur

Résumé en anglais

This research focuses on the evolution of corporate political activities in a context of change. This thesis is particularly focused on the central role played by meta-organizations in the conduct of collective action, the political role of socio-digital networks and the influence of the new legal framework for lobbying in France. Political activities correspond to the protean actions deployed by organizations to influence public decision. The thesis focuses on a regulated sector, French private higher education. The empirical study is designed in two stages: a series of 18 semi-structured interviews with managers of establishments, meta-organizations and experts in political strategies, then a digital ethnography of the communication of actors in French higher education on Twitter in 2018.

The thesis highlights the pre-eminence of meta-organizations in the political actions of the French private higher education sector, and the modalities of the articulation of political actions between meta-organizations and their members. The thesis highlights the limited use of digital social-networks in the political strategies of the organizations studied. This thesis completes the decision tree of political strategies, notably through the use of socio-digital networks and the use of collective advocacy organizations

Keywords: corporate political activity, lobbying, digital social-networks, meta-organizations, higher education

Table des matières

Remerciements 2
Résumé 4
Résumé en anglais 5
Liste des tableaux 10
Liste des figures 11
Table des abréviations 13
Liste des annexes 16
Introduction 17
Première partie Revue de littérature 29
Chapitre 1. La stratégie politique des organisations 30
Section 1. La stratégie politique des organisations : une stratégie hors marché en plein essor 31
1.1.1. Des organisations ouvertes et perméables à leur environnement 32
1.1.2. Responsabilité sociale des entreprises et stratégie politique des organisations 39
1.1.3. Les stratégies hors marché déployées avec un espoir de gain de performance 40
Section 2. La stratégie politique des organisations, une activité protéiforme 46
1.2.1. Définition institutionnelle 47
1.2.2. Définition professionnelle 49
1.2.3. Définition académique 51
1.2.4. Les types d'organisations déployant des stratégies politiques 56
1.2.5. Les différents types et formes de stratégies politiques des organisations 59
1.2.6. Les approches de la stratégie politique des organisations 69
1.2.7. Les déterminants de la stratégie politique des organisations 77
Chapitre 2. Les changements organisationnels et environnementaux des stratégies politiques 95
Section 1. Cadre juridique et contexte historique du lobbying 96
2.1.1. Le lobbying aux Etats-Unis 97
2.1.2. Le lobbying en France 99
2.1.3. Le lobbying en Union Européenne 104
2.1.4. Evolution du cadre normatif du lobbying 108
Section 2. Les méta-organisations, des parties prenantes émergentes 113
2.2.1. Définition des méta-organisations 113
2.2.2. Les stratégies hors marché développées par les méta-organisations 119

2.2.3. L'émergence d'une nouvelle partie prenante : les groupes d'intérêt 120
2.2.4. Le choix de l'action individuelle ou collective 124
Section 3. Les réseaux socio-numériques, un nouvel outil pour la communication des organisations..... 131
2.3.1. D'Internet aux réseaux socio-numériques..... 132
2.3.2. Les réseaux socio-numériques, un élément majeur du web 2.0 140
2.3.3. Les influenceurs, une nouvelle partie prenante du web 2.0 142
2.3.4. Les réseaux socio-numériques : un outil politique..... 146
2.3.5. Les réseaux socio-numériques : une arme d'influence politique des organisations 152
Conclusion de la première partie..... 164
Deuxième partie : Partie empirique..... 167
Chapitre 1. Démarche et méthode de recherche..... 169
Section 1. Démarche réflexive 170
1.1.1. Epistémologie..... 170
1.1.2. Démarche de recherche 174
1.1.3. Ethique de la recherche 176
Section 2. Recueil des données 182
1.2.1. Etude de cas..... 182
1.2.2. Démarche qualitative exploratoire 184
1.2.3. Entretiens semi-directifs..... 186
1.2.4. Etude des réseaux socio-numériques..... 191
Chapitre 2. Analyse des données et présentation des résultats..... 197
Section 1. Analyse des données et terrain 198
2.1.1. Entretiens semi-directifs..... 198
2.1.2. Analyse des tweets 199
2.1.3. Le choix du terrain de l'enseignement supérieur privé en France 205
2.1.4. Panorama de l'enseignement supérieur privé en France..... 206
Section 2. Résultats 216
2.2.1. L'importance de la décision publique dans l'enseignement supérieur privé en France 216
2.2.2. Origine et entrée dans les méta-organisations..... 223
2.2.3. Les choix stratégiques politiques des méta-organisations et de leurs membres... 242

2.2.4. Les réseaux socio-numériques, une innovation au service de la stratégie politique des méta-organisations 264
2.2.5. La loi Sapin II, un nouveau cadre juridique à appréhender pour les méta-organisations et leurs membres 285
2.2.6. Le lobbying des méta-organisations de l'enseignement supérieur privé : un sentiment d'inefficacité 288
Conclusion de la partie 294
Troisième partie Discussion 297
Chapitre 1. L'articulation des stratégies politiques entre les méta-organisations et leurs membres 299
Section 1. La création des méta-organisations et l'adhésion de leurs membres 300
1.1.1. La création du groupe d'intérêt et l'émergence d'un entrepreneur politique 300
1.1.2. La volonté d'entrée dans une méta-organisation 302
Section 2. La stratégie politique des méta-organisations et de leurs membres 307
1.2.1. Les approches de la stratégie politique des méta-organisations 307
1.2.2. Les types et formes de stratégies politiques des méta-organisations 311
1.2.3. Les déterminants des stratégies politiques des méta-organisations 318
Section 3. Le management de la stratégie politique de la méta-organisation et de ses membres 325
1.3.1. Articulation des stratégies politiques entre les méta-organisations et leurs membres 325
1.3.2. La délicate gestion des actions politiques par les méta-organisations 329
Chapitre 2. L'utilisations des réseaux socio-numériques dans les stratégies politiques des méta-organisations 336
Section 1. La stratégie d'information sur les réseaux socio-numériques des méta-organisations vis-à-vis de leurs membres 337
Section 2. Les stratégies politiques des méta-organisations sur les réseaux socio-numériques 339
Section 3. Les déterminants de la stratégie politique des méta-organisations sur les réseaux socio-numériques 345
Conclusion de la partie 354
Conclusion générale 355
1. Synthèse de notre recherche 357
2. Apports théoriques et méthodologiques de notre recherche 361

3. Limites et futures recherches 367
Résumé 444
Résumé en anglais 444

Liste des tableaux

TABLEAU 1 : RECAPITULATIF DES DEFINITIONS INSTITUTIONNELLES, PROFESSIONNELLES ET ACADEMIQUES DE LA STRATEGIE POLITIQUE DES ORGANISATIONS 54
TABLEAU 2 : PRINCIPAUX TRAVAUX PORTANT SUR LES STRATEGIES POLITIQUES DES ORGANISATIONS 84
TABLEAU 3 : EVOLUTION DU NOMBRE DE LOBBYISTES ET DES DEPENSES EN LOBBYING AUX ETATS-UNIS DEPUIS 2011 99
TABLEAU 4 : EVOLUTION DU NOMBRE DE LOBBYISTES PAR CATEGORIE AUPRES DE L'UE DEPUIS 2011 106
TABLEAU 5 : EVOLUTION DU CADRE JURIDIQUE DU LOBBYING EN FRANCE, EN UNION EUROPEENNE ET AUX ETATS-UNIS 108
TABLEAU 6 : PRINCIPAUX TRAVAUX FOCALISES SUR LES NOUVEAUX MEDIAS ET NOUVEAUX ACTEURS DES STRATEGIES POLITIQUES DES ORGANISATIONS 155
TABLEAU 7 : PERSPECTIVES ETHIQUES ET CONSEQUENCES PRATIQUES POUR LA RECHERCHE (LALLEMAND, 2013 ADAPTE DE FLINDERS, 1992 ET DE MILES ET HUBERMAN, 2008) 177
TABLEAU 8 : LE TYPE DE RECHERCHE EN FONCTION DES CARACTERISTIQUES DE LA RECHERCHE (CROOM, 1999) 183
TABLEAU 9 : RECAPITULATIF DES ENTRETIENS MENES 187
TABLEAU 10 : RECAPITULATIF DES TWEETS ANALYSES 194
TABLEAU 11 : PRINCIPAUX RESULTATS DU 2.2.1 222
TABLEAU 12 : RECAPITULATIF DE LA CREATION DES QUATRE GRANDES META-ORGANISATIONS DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR PRIVE FRANÇAIS 225
TABLEAU 13 : FREQUENCE RELATIVE DES FORMES SUR LES SUJETS POLITIQUES ENTRE ETABLISSEMENTS, MINISTERE DE L'ESRI ET META-ORGANISATIONS SUR TWITTER EN 2018 231
TABLEAU 14 : PRINCIPAUX RESULTATS DU 2.2.2 241
TABLEAU 15 : PRINCIPAUX RESULTATS DU 2.2.3 262
TABLEAU 16 : PRINCIPAUX RESULTATS DU 2.2.4 284
TABLEAU 17 : PRINCIPAUX RESULTATS DU 2.2.5 287
TABLEAU 18 : PRINCIPAUX RESULTATS DU 2.2.6 290

Liste des figures

FIGURE 1 : STRATEGIE POLITIQUE DES ORGANISATIONS DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR PRIVE FRANÇAIS : NOUVEAUX ACTEURS ET NOUVEAUX MEDIAS 25
FIGURE 2 : DEMARCHE GENERALE DE LA RECHERCHE 28
FIGURE 3 : PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE (FREEMAN, 2010) 32
FIGURE 4 : PARTIES PRENANTES DE PREMIER ET SECOND RANG (CAZAL, 2011) 34
FIGURE 5 : ADAPTE DU MODELE DES CINQ FORCES DE PORTER (1979) 36
FIGURE 6 : LES DIFFERENTES FORMES RELATIONS D'AGENCE (ATTARÇA, 1999) 74
FIGURE 7 : REPRESENTATION D'UNE META-ORGANISATION 116
FIGURE 8 : HIERARCHIE DE L'INTERNET ET DES RESEAUX SOCIO-NUMERIQUES 131
FIGURE 9 : MODELE DE COMMUNICATION *MANY TO MANY* (HOFFMAN ET NOVAK, 1996) 134
FIGURE 10 : VOLUME DE DONNEES STOCKEES PAR AN SELON IDC GLOBAL DATASPHERE (2018) 138
FIGURE 11 : CARTOGRAPHIE DES MEDIAS SOCIAUX (STENGER ET COUTANT, 2013) 141
FIGURE 12 : REPRESENTATION DE LA CIVIC TECH (BOULESNANE & BOUZIDI, 2018) 151
FIGURE 13 : PROCESSUS D'ANALYSE LEXICOMETRIQUE DES TWEETS 201
FIGURE 14 : ETABLISSEMENTS MEMBRES DE LA CDEFI EN DECEMBRE 2019 210
FIGURE 15 : ETABLISSEMENTS MEMBRES DE LA CGE EN DECEMBRE 2019 211
FIGURE 16 : ETABLISSEMENTS MEMBRES DE LA FESIC EN DECEMBRE 2019 212
FIGURE 17 : ETABLISSEMENTS MEMBRES DE L'UGEI EN DECEMBRE 2019 213
FIGURE 18 : TYPOLOGIE DES DECISIONS PUBLIQUES DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR PRIVE EN FRANCE 221
FIGURE 19 : FREQUENCE RELATIVE DES FORMES SUR LES SUJETS POLITIQUES DES META-ORGANISATIONS SUR TWITTER EN 2018 (EN POUR MILLE) 228
FIGURE 20 : ANALYSE FACTORIELLE DES CORRESPONDANCES DES TWEETS DES ETABLISSEMENTS, META-ORGANISATIONS ET MINISTERE DE L'ESRI SUR L'ANNEE 2018 236
FIGURE 21 : AFC PAR TYPE D'ENTITE 240
FIGURE 22 : CHOIX STRATEGIQUE POLITIQUE DE L'ACTION COLLECTIVE OU INDIVIDUELLE 246
FIGURE 23 : FREQUENCE DES THEMATIQUES POLITIQUE DES META-ORGANISATIONS PAR MOIS SUR TWITTER EN 2018 255
FIGURE 24 : FREQUENCE DES THEMATIQUES POLITIQUE DU MINISTERE DE L'ESRI PAR MOIS SUR TWITTER EN 2018 256
FIGURE 25 : UTILISATION DES RESEAUX SOCIO-NUMERIQUES DANS LES STRATEGIES POLITIQUES DES ORGANISATIONS 266
FIGURE 26 : TWEET DE LA CDEFI CONCERNANT UN SEMINAIRE CVEC 269
FIGURE 27 : TWEET DE MADAMEMONSIEUR EDUCATION SUR L'APPRENTISSAGE 270
FIGURE 28 : CARTOGRAPHIE DES RESEAUX SOCIO-NUMERIQUES SELON LE DISCOURS TENU PAR LES ETABLISSEMENTS 272
FIGURE 29 : NUAGE DE MOTS DU CORPUS DE TWEETS DES META-ORGANISATIONS EN 2018 275

FIGURE 30 : ANALYSE DES SIMILITUDES DU CORPUS DE TWEETS EN 2018 (SUR CINQ PAGES) 276
FIGURE 31 : MOTIVATION DE L'ETABLISSEMENT A ADHERER A UNE META-ORGANISATION 305
FIGURE 32 : ARBRE DE DECISION DE LA STRATEGIE POLITIQUE DES ORGANISATIONS (ADAPTE DE HILLMAN ET HITT, 1999) 316
FIGURE 33 : ACTEURS DE LA STRATEGIE POLITIQUE EN FONCTION DE LA CIBLE DE L'ACTION POLITIQUE 327
FIGURE 34 : COMMUNICATION EXTERNE DES META-ORGANISATIONS ET DE LEURS MEMBRES 328
FIGURE 35 : SCHEMA DE LA STRATEGIE POLITIQUE DE LA META-ORGANISATION INTERMEDIEE PAR SES MEMBRES 329
FIGURE 36 : SCHEMA DES STRATEGIES D'INFORMATIONS MENEES PAR LES META-ORGANISATIONS AUPRES DE LEURS MEMBRES SUR LES RESEAUX SOCIO-NUMERIQUES 338
FIGURE 37 : STRATEGIES POLITIQUES DES META-ORGANISATIONS SUR LES RESEAUX SOCIO-NUMERIQUES 344
FIGURE 38 : ARBRE DE DECISION DE LA STRATEGIE POLITIQUE DES ORGANISATIONS ET DETERMINANTS DE CELLE-CI (ADAPTE DE HILLMAN ET HITT, 1999) 350

Table des abréviations

ADS : Analyse des similitudes

AFC : Analyse factorielle des correspondances

AFCL : Association des conseils en lobbying et affaires publiques

APAP : Association des professionnels des affaires publiques

ATAWADAC : Anytime, anywhere, anydevice, anycontent, mobiquité

BADGE : Bilan d'aptitude délivrée par les grandes écoles

BRICS : Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud

CCESP : Comité consultatif pour l'enseignement supérieur privé

CDEFI : Conférence des directeurs d'écoles françaises d'ingénieurs

CEFDG : Commission d'évaluation des formations et diplômes de gestion

CGE : Conférence des grandes écoles

CNESER : Conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche

CPA : Stratégie politique des organisations

CPU : Conférence des présidents d'université

CQC : Certificat de qualification et des compétences

CROUS : Centres régionaux des œuvres universitaires et scolaires

Cti : Commission des titres d'ingénieurs

CVEC : Contribution vie étudiante et de campus

DILA : Direction de l'information légale et administrative

EESC : Établissement d'enseignement supérieur consulaire

EESPIG : Etablissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général

ESRI : Enseignement supérieur, recherche et innovation

eWOM : Bouche à oreille électronique

FAGE : Fédération des associations générales étudiantes

FESIC : Fédération des établissements d'enseignement supérieur d'intérêt collectif

FIFA : Fédération internationale de football association

HATVP : Haute autorité pour la transparence de la vie publique

IoT : Internet des objets

IRC : Internet Relay Chat

MEDEF : Mouvement des entreprises de France

MS : Mastères spécialisés

MSc : Master of sciences

OGP : Partenariat pour un gouvernement ouvert

OMS : Organisation mondiale de la santé

ONG : Organisation non gouvernementale

ONU : Organisation des nations unies

OTAN : Organisation du traité de l'Atlantique nord

PAC : Comité d'action politique

RNCP : Répertoire national des certifications professionnelles

RSE : Responsabilité sociale de l'entreprise

RSN : Réseaux socio-numériques

UCLA : Université de Californie Los Angeles

UE : Union Européenne

UGEI : Union des grandes écoles indépendantes

UNEF : Union nationale des étudiants de France

WELL : Whole earth 'lectronic link

WWF : Fonds mondial pour la nature

Liste des annexes

ANNEXES 405
ANNEXE 1 RESULTATS DE L'ANALYSE LEXICOMETRIQUE DE LA COMMUNICATION DES ACTEURS DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR PRIVE FRANÇAIS SUR TWITTER EN 2018 406
ANNEXE 2 ELEMENTS CLES DES RETRANSCRIPTIONS DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS 413

Introduction

Le secteur de l'enseignement supérieur français est très diversifié et rassemble de nombreux acteurs hétéroclites. Parmi ces derniers, nous pouvons retrouver des acteurs publics (Universités, classes préparatoires aux grandes écoles, écoles d'ingénieurs, préparation à des diplômes aux DUT, ...) et des acteurs privés (écoles d'ingénieurs, écoles de commerce, écoles d'autres spécialités). Tous sont confrontés depuis de nombreuses années à un « *défi démographique* » (Côme et Rouet, 2017) mais celui-ci est plus ou moins marqué selon les établissements comme le laissent percevoir les chiffres suivants. Au total, les établissements d'enseignement supérieur français comptent plus de 2.700.000 inscriptions étudiantes en 2019. De plus, le nombre d'étudiants du secteur est en pleine croissance. En 2018-2019, cette croissance était de l'ordre de 2,1% par rapport à l'année précédente, et elle était déjà de 1,2% entre 2017 et 2018. En outre, cette croissance du nombre d'inscriptions est largement supérieure pour les établissements privés que pour les établissements publics. Pour l'année 2017-2018, la croissance est de 9,7% dans les établissements privés, et de 3,9% en 2018-2019. Sur ce dernier exercice nous pouvons également souligner une augmentation de 7,7% des effectifs inscrits en écoles de commerce. En 2018, les établissements d'enseignement supérieur privés accueillaient environ 520 000 étudiants, soit 19,4% des effectifs étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur.

En s'inscrivant dans le processus de Bologne, les établissements publics délivrent des diplômes de type LMD (Licence, Master, Doctorat). D'après l'article L613-1 du Code de l'Education[1] l'Etat a le monopole de la collation des titres et grades universitaires, ainsi la délivrance de diplôme nationaux de licence ou de master est réservée aux établissements publics. Toutefois, sous réserve d'habilitation par des organismes publics, certains établissements privés peuvent délivrer des titres conférant le grade de Master. Un arrêté publié le 25 février 2020[2] au Journal Officiel prévoit des dispositions équivalentes pour les licences. Ainsi, d'ici 2021, des établissements d'enseignement supérieur privés seront susceptibles de délivrer des diplômes conférant le grade de Licence.

---

1 https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000006525191&cidTexte=LEGITEXT000006071191&dateTexte=20020118 - consulté le 6 mars 2020

2 https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=F2CC376F2ECDF9D9BCE701B4FF4C2880.tplgfr25s_1?cidTexte=JORFTEXT000041623431&dateTexte=&oldAction=rechJO&categorieLien=id&idJO=JORFCONT000041623345 - consulté le 6 mars 2020

Comme ces différentes mesures en attestent, les établissements d'enseignement supérieur privés naviguent au cœur d'un secteur régulé par l'Etat. En effet, ces écoles sont soumises à de nombreuses décisions publiques primordiales pour elles. Ces décisions peuvent concerner la délivrance de diplômes reconnus, l'obtention de financements ou encore la reconnaissance du statut étudiant afin que ces derniers puissent percevoir des bourses d'étude. Ainsi, les décisions publiques sont particulièrement importantes pour l'activité des établissements d'enseignement supérieur privé français. C'est pourquoi ces établissements développent régulièrement des stratégies pour influencer les décisions publiques. Ce type d'action s'inscrit dans le cadre de la stratégie politique des organisations qui correspond à « *l'influence menée par une organisation sur la décision publique pour obtenir ou maintenir un environnement qui lui soit favorable* » (Rival et Chanut, 2015). La stratégie politique des organisations est communément assimilée aux pratiques de lobbying. Ce type de stratégie entre dans le champ des stratégies hors-marché développées par les organisations (Baron, 1995) qui s'opposent aux stratégies marchandes. Les stratégies hors marché se focalisent sur les parties prenantes externes de l'organisation. Elles comprennent la stratégie politique des organisations et la responsabilité sociale des organisations. Le recours à de telles stratégies est croissant pour établissements d'enseignement supérieur français (Chatelain-Ponroy et Morin-Delerm, 2012).

La théorie des parties prenantes s'est développée dans le dernier quart du XXème siècle. Contrairement à la vision dominante en management jusque-là, portée par Porter, Freeman (1984) considère que l'organisation n'est pas simplement tournée vers ses actionnaires (*shareholders*), mais vers un périmètre plus large de parties prenantes (*stakeholders*). Ces dernières peuvent se définir comme *« tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise »* (Freeman et Reed, 1983). Elles font également l'objet d'une définition dans la norme ISO 21500 dédiée au management de projet. Selon ce texte elles correspondent à une *« personne, groupe ou organisme intéressé qui peut affecter, être affecté ou se sentir affecté par un quelconque aspect du projet ».* Elles incluent donc les parties prenantes internes comme les salariés, les actionnaires ou les dirigeants, mais également des parties prenantes externes comme les médias, les ONGs, les pouvoirs publics, ou encore les fournisseurs, et distributeurs.

Afin de mener à bien ces stratégies, les établissements de l'enseignement supérieur français se réunissent au sein différentes conférences ou fédérations : Conférence des Directeurs d'Ecoles Françaises d'Ingénieurs, Conférence des Grandes Ecoles, Conférences des Présidents d'Université, Union des Grandes Ecoles Indépendantes, Fédération des Etablissements

Supérieurs d'Intérêt Collectif. Ces structures correspondent à ce que Arhne et Brunsson (2008) décrivent comme des méta-organisations c'est-à-dire des structures dont les membres sont eux-mêmes des organisations. L'une des raisons de ces regroupements pour les établissements privés d'enseignement supérieur est d'augmenter leur taille et l'impact de leurs actions, car, comme indiqué plus haut, les établissements privés n'accueillent que 20% des étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur français et ils ont donc besoin de rassembler pour se rendre davantage visibles et peser sur les décisions publiques. Les méta-organisations créées à cette fin interviennent ainsi à différents niveaux pour les établissements : elles permettent de créer une identité collective, de mener des actions collectives, de favoriser les interactions entre les organisations membres (Arhne et Brunsson, 2008), de protéger les ressources communes, et de réguler les pratiques du secteur (Berkowitz et Bor, 2017). Ainsi, la notion de gestion des stratégies politiques des établissements est centrale dans l'activité des méta-organisations. Pourtant, très peu de recherches scientifiques se sont intéressées à cet aspect des méta-organisations.

En parallèle du développement des méta-organisations, nous assistons à la popularisation de structures éphémères visant à atteindre un objectif politique précis. Ce phénomène se manifeste par la formation de coalitions ad hoc d'établissements qui se font et se défont au fil des actions collectives. C'est le cas par exemple du collectif des Entreprises éducatives pour l'emploi (3E) formé le 21 mars 2018 par Eduservices, le CESI, Galileo-Studialis, Eductive et le Groupe IGS, afin d'influencer la réforme de l'apprentissage. Attarça et Chomienne (2015) utilisent le terme de « *lobbying pour tous* » pour évoquer le pullulement de ces coalitions ad hoc d'entreprises.

Selon ces chercheurs, un deuxième phénomène concernant le lobbying se développe en France : le lobbying par le bas. Ce type d'actions politiques correspond à l'implication et la mobilisation de nombreuses parties prenantes dans les actions politiques de l'entreprise. Cela se matérialise souvent par des pétitions ou des manifestations et est favorisé par le développement des technologies numériques comme les réseaux socio-numériques. Un exemple emblématique de ce type d'action est la proposition de mesures pour l'enseignement supérieur proposée sur Twitter et Linkedin par la CDEFI aux candidats à l'élection présidentielle 2017. Les caractéristiques du cyberespace et des réseaux socio-numériques, ainsi que le pouvoir donné aux nouveaux acteurs de ces sites internet, offrent ainsi de nouvelles possibilités aux organisations dans la gestion de leurs actions politiques. Ces

réseaux socio-numériques peuvent même être considérés par certains comme une arme dans l'arsenal d'influence des organisations (Bloch et Zerbib, 2016).

Outre ces changements organisationnels, les stratégies politiques des organisations ont également été influencées par d'autres changements environnementaux. En effet, l'année 2016 a été marquée par la promulgation en France de la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique. Cette loi propose notamment une définition du représentant d'intérêts ainsi que la création d'un répertoire numérique des représentants d'intérêts sous le contrôle de la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique (HATVP).

Encadré 1 : Extrait du discours de Michel Sapin du 30 mars 2016

« L'opacité est la mère de tous les soupçons, de toutes les défiances, de toutes les démagogies, de toutes les dérives.

(...)

L'opacité perdure aussi encore trop souvent dans la prise de décision publique. La multiplication des acteurs intervenant dans des processus secrets et la complexité des problèmes posés aux pouvoirs publics peuvent la nourrir. La probité des dirigeants publics est évidemment une condition indispensable pour asseoir la confiance. Les responsables politiques et les agents publics doivent à leurs concitoyens d'être parfaitement intègres et d'exercer de manière exemplaire leurs responsabilités. »

Cet extrait du discours de Michel Sapin, lors de la présentation du projet de loi, met en évidence les principales motivations à légiférer les pratiques de représentation d'intérêts. D'une part, un sentiment de défiance trouverait son origine dans l'opacité entourant les sphères économiques et politiques. Ainsi, offrir plus de transparence permettrait de rétablir la confiance des citoyens envers le pouvoir public. D'autre part, le phénomène de multiplication des acteurs tentant d'influer sur la décision publique nuit à la lisibilité et à la compréhension citoyenne de la prise de décisions publiques. Ce changement législatif impose donc de nouvelles obligations aux établissements et aux méta-organisations qui déploient des actions politiques comme la déclaration des actions menées à la HATVP.

Il paraît donc légitime de s'interroger sur l'impact de ces diverses évolutions sur les stratégies politiques des organisations.

Les stratégies politiques des organisations se trouvent à la croisée de plusieurs champs disciplinaires : économie politique, sciences politiques, droit public, management stratégique, sciences de l'information et communication ou management public. Nous pouvons les retrouver sous diverses dénominations comme « *actions politiques* », « *stratégies politiques* », ou encore « *lobbying* ».

Cette thématique fait l'objet de nombreux travaux scientifiques depuis la seconde moitié du XXème siècle. Si la plupart d'entre eux émanent de pays anglo-saxons, nous comptons également quelques travaux universitaires français sur le sujet. Nous pouvons notamment citer la thèse de Attarça (1999), de Rival (2002), de Dahan (2003), de Houillon (2008), de Lorenzani (2014), et de André (2017). Toutefois, si la grande qualité de ces travaux est indéniable et offre de nouvelles perspectives pour le jeune chercheur que nous sommes, aucun n'étudie de secteur régulé. Pourtant, la littérature nous alerte sur les différences de stratégies politiques entre un secteur régulé et un secteur dérégulé. Tout d'abord, les formes d'actions politiques sont en parties déterminées par le secteur dans lequel évoluent les organisations (Hillman et Hitt, 1999). La performance des actions politiques diffère ensuite en fonction du secteur. Ainsi, les secteurs régulés par l'Etat offriraient aux organisations une meilleure performance générée par les stratégies politiques (Bonardi, Holburn et Vanden Bergh, 2006 ; Shaffer et al, 2000 ; Hadani et Schuler, 2013 ; Sawant, 2012).

Pour apporter de l'innovation dans la recherche sur les stratégies politiques des organisations, plusieurs travaux récents concentrent leurs études sur l'analyse des nouvelles bases de données disponibles. Ces bases de données résultent des registres des représentants d'intérêts en France et en Union Européenne. Pour illustrer ces recherches, nous pouvons par exemple citer le travail de thèse de Amanda Alves, dirigée par le Professeur Éric Brousseau au sein de la Chaire Gouvernance et Régulation & Club des Régulateurs de l'Université Paris-Dauphine. Nous avons opté pour un choix différent pour notre travail doctoral, l'objectif de notre recherche est en effet d'étudier l'impact du nouvel environnement sur les stratégies politiques des organisations. Comme nous l'avons évoqué, de nouvelles configurations méta-organisationnelles interviennent au sein des actions politiques des établissements, et les réseaux socio-numériques sont de nouveaux outils usités au cours de telles stratégies. De plus, les établissements déploient leurs actions politiques au sein d'un nouveau cadre juridique avec la nouvelle loi Sapin II en vigueur. Aussi avons-nous décidé d'orienter notre recherche vers un secteur régulé par l'Etat : l'enseignement supérieur privé.

Questions de recherche

Nous allons ici présenter les questions qui ont aiguillé l'ensemble de notre travail de thèse. Comme nous l'avons évoqué, les stratégies politiques des organisations connaissent de multiples évolutions ces dernières années. Tout d'abord, les entreprises opèrent dans un environnement de plus en plus complexe et instable. Ce phénomène peut en partie être expliqué par la multiplication des parties prenantes des organisations, le développement technologique qui favorise l'arrivées de nouvelles firmes concurrentes, ou encore le processus de mondialisation qui incite les organisations à naviguer dans un cadre politique et institutionnel protéiforme. Afin de lutter contre cette incertitude et pour gagner en performance, les entreprises développent des stratégies politiques. Ces dernières sont déployées par l'entreprise pour « *obtenir ou maintenir un environnement qui lui soit favorable* » (Rival et Chanut, 2015). Ainsi, le recours à de telles stratégies est croissant, notamment dans les secteurs régulés. En effet, de nombreuses études empiriques menées sur la performance des stratégies politiques mettent en évidence que les secteurs régulés offrent une meilleure performance que les secteurs non régulés (Hadani et Schuler, 2013). Nous avons donc décidé de nous intéresser particulièrement aux stratégies politiques des organisations dans un secteur régulé. Parmi les évolutions qui touchent les organisations et leurs parties prenantes, nous assistons à l'émergence et au développement du rôle des méta-organisations dans l'activité des organisations (Arhne et Brunsson, 2008). Si les méta-organisations assument un rôle politique, peu d'études empiriques se sont intéressées à celui-ci. Nous avons donc décidé d'étudier le rôle occupé par les méta-organisations dans les stratégies politiques ainsi que l'articulation de ces stratégies politiques entre les méta-organisations et leurs membres.

Outre l'essor des méta-organisations, de nombreux changements peuvent influencer les stratégies politiques des organisations. Tout d'abord, l'apparition et le développement des réseaux socio-numériques offre un nouvel espace de diffusion de l'information aux entreprises. Ces nouveaux réseaux peuvent être utilisés par les entreprises au cours de leurs actions politiques comme l'ont évoqué Attarça et Chomienne (2015). Certains exemples récents illustrent la mobilisation des réseaux socio-numériques dans les stratégies politiques, nous pouvons par exemple citer la campagne « *#SaveYourUber* » lancée par la firme de transports afin de renouveler sa licence à Londres en 2017. Toutefois, seul un nombre limité d'articles scientifiques s'intéressent aux actions politiques menées sur les réseaux socio-numériques. Nous avons donc décidé de nous intéresser aux actions politiques menées en

ligne par les méta-organisations et leurs membres, ainsi que les facteurs qui influencent le choix d'utiliser de tels réseaux dans une politique.
Ainsi, il nous semble particulièrement opportun de nous intéresser aux stratégies politiques des méta-organisations, de leurs membres, et aux interactions entre ces entités dans leurs stratégies politiques. De plus, nous offrirons une attention particulière à l'analyse de l'utilisation dans les stratégies politiques des organisations et aux facteurs influençant le choix de recourir à ces réseaux.

Ainsi, notre travail vise à répondre à une question de recherche que nous pouvons formuler ainsi :

Dans quelle mesure l'évolution des modes d'organisation et des médias de communication modifie-t-elle les stratégies politiques des organisations dans un secteur régulé ?

Cette question générale se décline en deux questions de recherche qui vont nous guider tout au long de notre thèse de doctorat :

- *Comment s'articulent les stratégies politiques des méta-organisations et de leurs membres dans un secteur régulé ?*
- *Quels sont les déterminants et les effets de l'utilisation des réseaux socio-numériques dans les stratégies politiques des organisations ?*

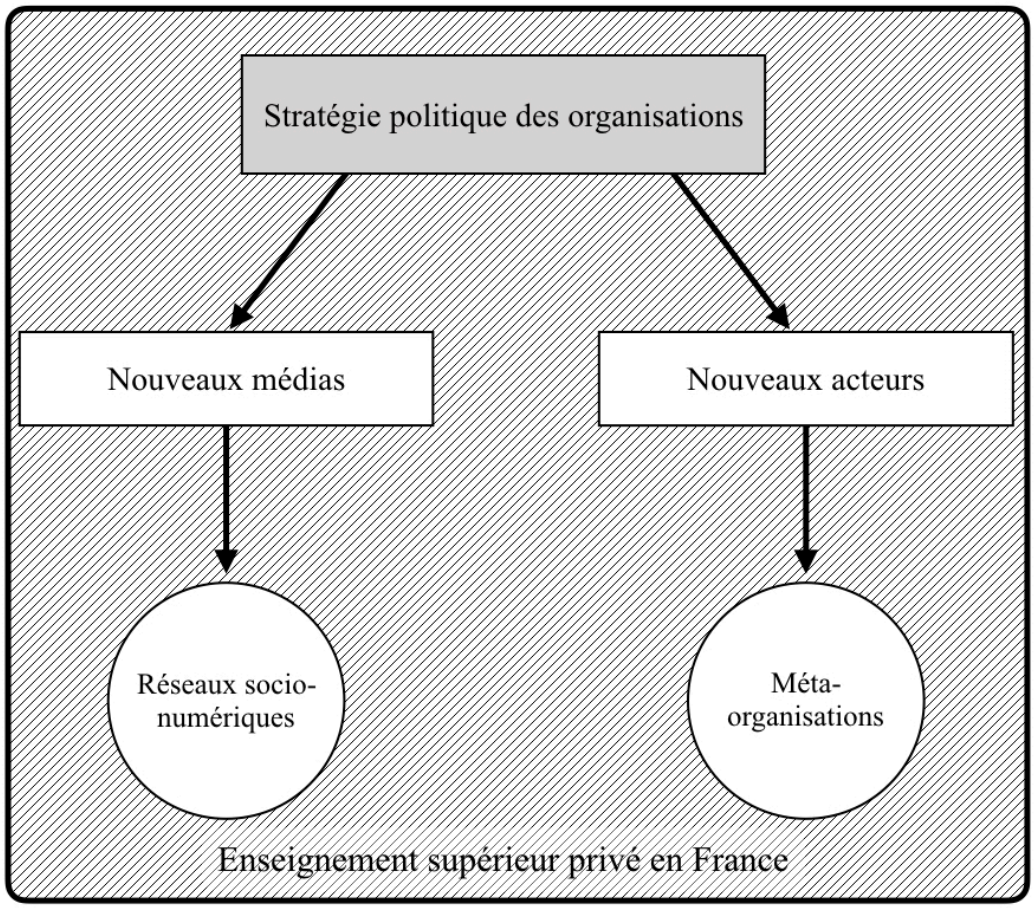
Notre objectif est donc de comprendre les stratégies politiques déployées par les acteurs d'un secteur régulé, et de comprendre le rôle des nouveaux acteurs tels que les méta-organisations dans ces stratégies. Nous cherchons également à éclairer les utilisations des nouveaux médias et principalement des réseaux socio-numériques dans les stratégies politiques ainsi que les déterminants qui motivent ces choix.

Pour cette thèse de doctorat, nous avons décidé d'étudier le secteur de l'enseignement supérieur privé en France pour plusieurs raisons qui se conjuguent et justifient l'intérêt de ce terrain. Il s'agit tout d'abord d'un secteur régulé par l'Etat et de nombreux travaux ont montré que ces secteurs offraient une meilleure performance aux actions politiques que les secteurs non régulés (Bonardi et al, 2006 ; Hadani et Schuler, 2013). Par ailleurs ce secteur est composé de nombreuses « entreprises » (ou établissements) de taille moyenne et petite et les méta-organisations y jouent un rôle important. Enfin, l'accès à ce terrain est favorisé par notre

financement de thèse, puisque nous sommes salarié d'un établissement d'enseignement supérieur privé, faisant lui-même partie d'un grand groupe d'écoles.

Le schéma ci-après illustre les thématiques clés qui nous ont suivi tout au long du cheminement de notre recherche.

Figure 1 : Stratégie politique des organisations dans l'enseignement supérieur privé français : nouveaux acteurs et nouveaux médias



Notre thèse vise à répondre à des intérêts de plusieurs ordres : intérêt théorique, intérêt méthodologique et intérêt managérial.

Intérêt théorique

D'un point de vue théorique, nous allons nous intéresser à des travaux issus de différents champs disciplinaires. En effet, nous allons étudier les stratégies politiques des organisations en faisant appel à l'économie politique, aux sciences politiques, au droit public, au

management stratégique, ainsi qu'au management public. Nous allons également nous intéresser aux méta-organisations et à la théorie des organisations. Enfin, notre étude des réseaux socio-numériques fera référence à des travaux issus des sciences de l'information et de la communication, ainsi qu'au marketing numérique. Notre travail visera donc à faire le lien entre ces différentes disciplines pour offrir une perspective d'ensemble aux stratégies politiques des organisations dans un secteur régulé. En outre, nous mettrons à jour la littérature concernant ces stratégies et proposerons des apports théoriques inédits.

Intérêt méthodologique

Notre travail de thèse comporte également un intérêt méthodologique. En effet, notre recherche s'appuiera sur deux études empiriques. Une première consistera en une série d'entretiens semi-directifs avec des dirigeants d'organisations, de méta-organisations et des experts. Une seconde étudiera la communication numérique de ces entités. Nous allons procéder à une analyse de données textuelles (analyse lexicométrique) de l'ensemble des publications des organisations et des méta-organisations sur un réseau socio-numérique pendant une année. Nous pourrons ainsi décrypter et comprendre les actions politiques numériques menées par ces différentes entités. L'utilisation des réseaux socio-numériques au sein des stratégies politiques des organisations se développant, l'analyse de ces stratégies prend appui sur des « *Digital Methods* ».

Intérêt managérial

Enfin, notre recherche vise à répondre à un enjeu managérial. Les stratégies politiques des organisations se rendent accessibles au plus grand nombre d'organisations grâce au « *lobbying pour tous* » (Attarça et Chomienne, 2015). Toutefois, les connaissances sur le sujet restent encore marginales et peu accessibles. En outre, le lobbying dans un secteur régulé n'a pas, jusque-là, été étudié en France. Notre travail permettra donc aux acteurs de ces secteurs de bénéficier de connaissances actualisées sur différents types, formes et approches de stratégies politiques, et de comprendre les mécanismes de ces stratégies. Nous cherchons également à offrir à ces praticiens des données empiriques à jour concernant les stratégies politiques des organisations, et le rôle des méta-organisations dans celles-ci. Nous visons enfin à répondre aux besoins des professionnels en proposant une recherche pouvant nourrir les réflexions des acteurs sur ces stratégies et pratiques

Architecture de la thèse

Notre thèse s'articule en trois grandes parties.

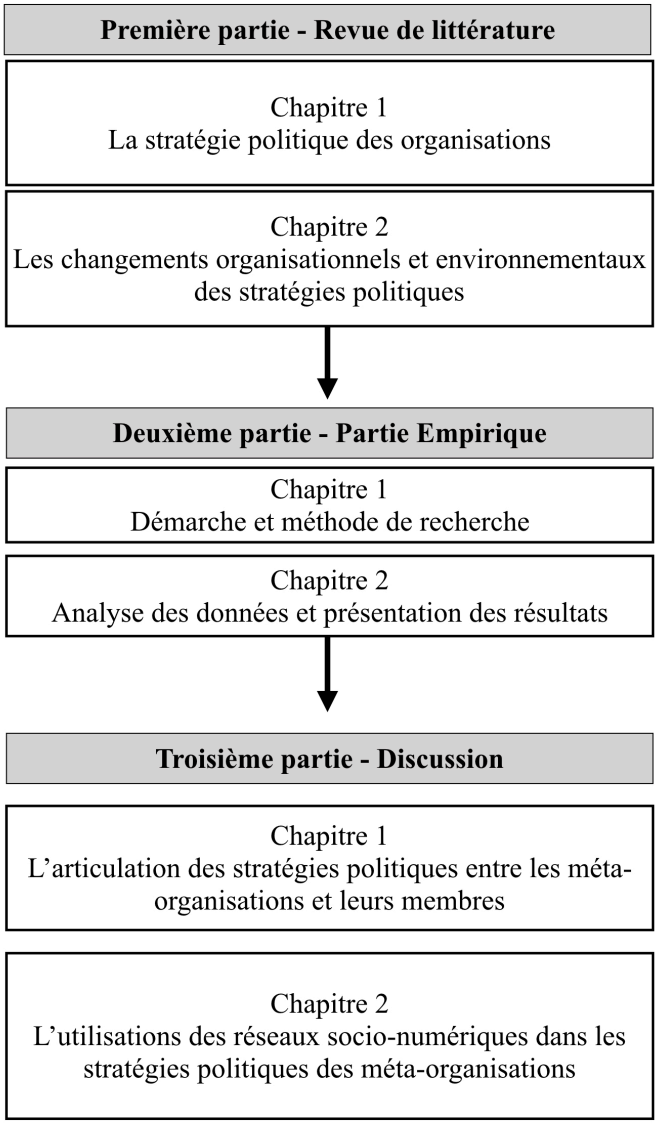
- Une première partie passe en revue la littérature de notre sujet. Cette section théorique est structurée en deux chapitres. Un premier chapitre présente les différentes approches, formes et types de stratégies politiques ainsi que les déterminants pouvant les influencer. Notre second chapitre étudie les changements organisationnels et environnementaux des stratégies politiques des organisations en examinant successivement le cadre juridique du lobbying, le rôle politique des méta-organisations, et celui des réseaux socio-numériques.

- La deuxième partie de notre thèse porte une ambition méthodologique. Nous y présentons et justifions notre positionnement épistémologique, et la démarche de recherche que nous avons suivie ainsi que les protocoles de recherche de nos deux études empiriques. Dans cette partie nous détaillons également les méthodes appliquées pour analyser nos données empiriques, justifions notre choix de terrain et présentons les résultats empiriques de notre recherche. Nous abordons la question de l'importance de la décision politique dans le secteur étudié, puis l'origine des méta-organisations et les motivations affichées par les établissements pour y adhérer. Nous présentons ensuite les choix stratégiques suivis par les méta-organisations et leurs membres dans leurs stratégies politiques, et l'utilisation des réseaux socio-numériques dans les stratégies politiques des établissements de l'enseignement supérieur privé en France. Puis, nous nous intéressons aux modifications apportées par l'évolution du cadre juridique des stratégies politiques pour les organisations à travers la loi Sapin II. Enfin, nous nous attardons sur la performance perçue des stratégies politiques des méta-organisations de l'enseignement supérieur privé en France.

- La dernière partie de notre thèse met nos résultats en perspective avec la littérature et fait l'objet d'une discussion. Elle est composée de deux chapitres. Un premier s'intéresse à l'articulation des stratégies politiques entre les méta-organisations et leurs membres. Un second se concentre sur l'utilisation des réseaux socio-numériques dans le cadre des stratégiques politiques des établissements d'enseignement supérieur privé en France.

Enfin, nous proposons une conclusion générale qui récapitule les différents apports de cette recherche, en souligne les limites et propose des axes pour de recherches futures.

Figure 2 : Démarche générale de la recherche



Première partie
Revue de littérature

Cette première partie est consacrée au corpus théorique de notre sujet que nous décrivons au travers de deux chapitres.

Le premier nous permet de présenter les stratégies politiques des organisations en réalisant un état de l'art des connaissances dans ce domaine, en étudiants les différentes formes de stratégies politiques ainsi que les déterminants qui peuvent affecter les choix des organisations dans la gestion de leurs stratégies politiques. Il s'agit ici de nous donner les grilles de lecture et d'analyse nous permettant de bien comprendre notre sujet et ses enjeux scientifiques.

Le second nous conduit à étudier les changements organisationnels, juridiques et technologiques auxquels sont confrontées les organisations dans leurs stratégies politiques. Nous y étudions successivement les évolutions du cadre juridique du lobbying, le rôle politique des méta-organisations en lien avec la logique d'action collective, et celui des réseaux socio-numériques avec notamment le rôle politique joué par les sites internet et l'utilisation des réseaux socio-numériques dans les stratégies politiques. Il s'agit ici de bien comprendre les évolutions récentes affectant l'objet de notre recherche et ainsi de mesurer les enjeux managériaux, organisationnels et sociétaux de notre sujet.

Chapitre 1. La stratégie politique des organisations

Ce premier chapitre a pour objectif de définir et de présenter les stratégies politiques des organisations. De nombreuses recherches en sciences de gestion et en sciences politiques ont étudié les actions politiques menées par les organisations, nous proposerons au cours de ce chapitre un état de l'art des connaissances dans ce domaine. Ce chapitre est structuré en deux sections. La première permettra d'étudier les stratégies hors marché des organisations dont font partie les stratégies politiques. Cette section définira ces stratégies, et les distinguera des stratégies marchandes puis présentera les motivations des organisations à mener à bien de telles stratégies. Puis, une deuxième section s'intéressera plus spécifiquement aux stratégies politiques des organisations. Après avoir présenté les principales définitions de ce concept, nous étudierons les différentes formes, approches et types de stratégies politiques que peuvent déployer les organisations. Enfin, nous conclurons cette section en étudiant les déterminants qui peuvent affecter les choix des organisations dans la gestion de leurs stratégies politiques.

Section 1. La stratégie politique des organisations : une stratégie hors marché en plein essor

De nos jours, les organisations naviguent au milieu d'environnements de plus en plus complexes (Burns et Stalker, 1966 ; Emery et Trist, 1963), notamment du fait de la mondialisation des opérations et de la complexification de l'environnement institutionnel des organisations.

Les réponses des organisations aux changements de leurs environnements peuvent prendre la forme de stratégie marchande, visant à améliorer directement leur performance économique. Ces stratégies peuvent prendre la forme de la création d'une nouvelle gamme de produit, ou le lancement d'un produit sur un nouveau marché à l'international par exemple.

Mais pour appréhender au mieux ces univers mouvants, les organisations peuvent également mettre en place des stratégies hors marché qui se déploient en marge des stratégies marchandes et peuvent être définies comme des stratégies centrées sur « l'influence des parties prenantes externes » (Déjean et Rival, 2012) de l'organisation.

Dans cette section nous allons nous concentrer sur les stratégies hors marché. Celles-ci portent sur l'environnement non marchand de l'organisation et non sur son appareil productif ou de distribution, à l'inverse des stratégies marchandes. Les stratégies hors marché s'intéressent au cadre politique, social et légal de l'organisation (Baron, 1995 ; Lux, Crook et Woehr, 2011). Baron considère que les stratégies hors marché s'articulent autour de quatre points : problèmes, informations, institutions, intérêts (4Is : *Issues, Institution, Interests, Information* - Baron, 1995). Cet environnement externe à l'organisation est en interaction permanente avec celle-ci. En effet, les forces exercées par les pouvoirs politique, légal ou social influencent l'entreprise. Il est également important de noter que, selon Baron (2013), l'environnement non marchand de l'entreprise est souvent en *« conflit avec les intérêts des entreprises »* (Alves, 2019).

Pour cette recherche, nous analyserons d'abord l'environnement de l'organisation en nous fondant sur la théorie des parties prenantes. Ensuite nous définirons les stratégies hors

marché, en détaillant les stratégies politiques (qui font partie des stratégies hors marché) ainsi que la responsabilité sociale de l'entreprise. Pour conclure cette section nous chercherons à décrypter les raisons pour lesquelles les organisations s'engagent dans de telles stratégies. Parmi les facteurs que nous étudierons, nous nous focaliserons sur la recherche de la performance qu'elle soit économique, financière ou organisationnelle, et sur la volonté de réduire l'incertitude environnementale.

1.1.1. Des organisations ouvertes et perméables à leur environnement

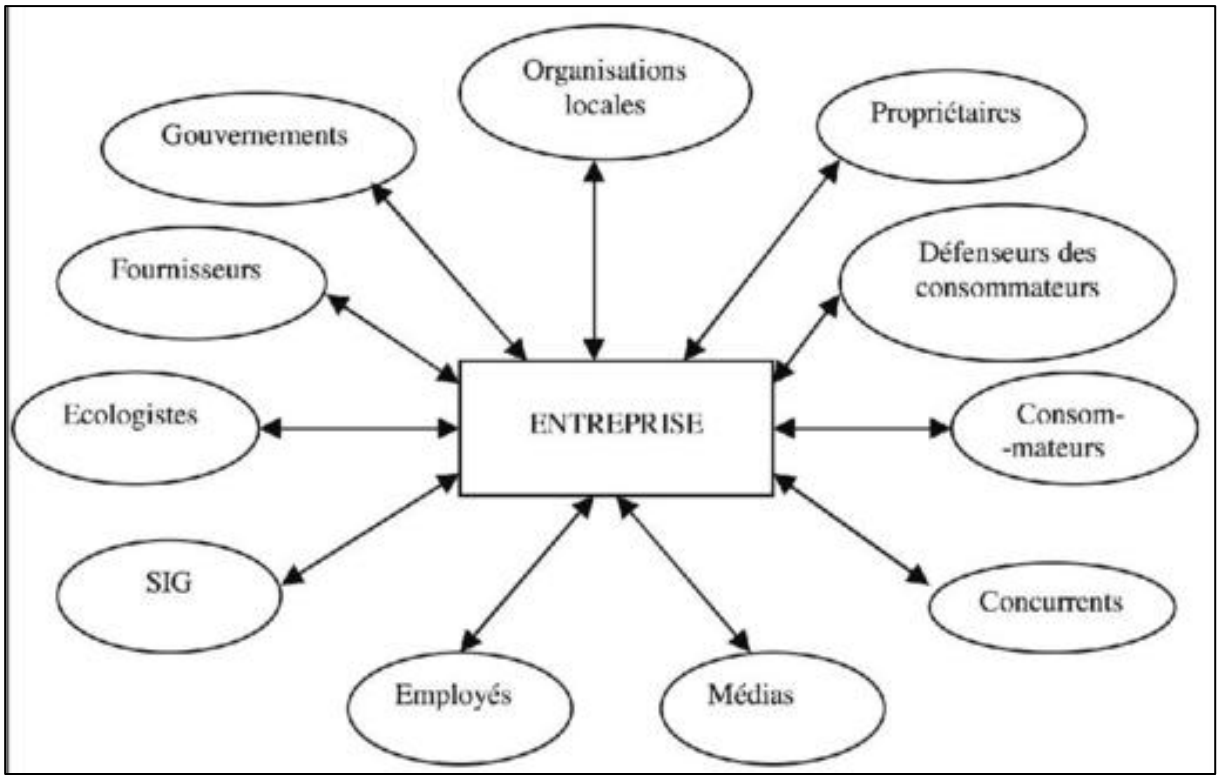
En développant des stratégies hors marché, et en s'intéressent à son cadre politique, social et légal, l'entreprise est tournée vers ses parties prenantes externes.

A l'inverse de Porter et de la vision historique du management stratégique, la théorie des parties prenantes considère que l'entreprise n'est pas simplement centrée vers ses actionnaires ou prestataires internes, mais également vers de nombreuses personnes extérieures à l'organisation qui vont influencer son activité (Freeman, 2010). Cette théorie a connu ses balbutiements à la fin des années 1970 avec les travaux de Charan et Freeman, 1979 ; Sturdivant, 1979 ; puis de Freeman et Reed, 1983. Mais c'est l'ouvrage de Freeman dont la première édition date de 1984*, « Strategic Management: A Stakeholder Approach »,* qui a popularisé le concept de parties prenantes telles que nous le connaissons aujourd'hui.

Selon ce chercheur, les parties prenantes se définissent comme *: « tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise ».* Une notion importante et intéressante à relever de cette définition est que la relation entre les parties prenantes et l'entreprise est bi-directive.

Les parties prenantes peuvent être très diverses, par exemple le gouvernement, les fournisseurs, les concurrents, les médias ou les salariés. Les *shareholders* (actionnaires) ne seraient donc plus les seuls individus que l'entreprise (ou l'organisation) doit prendre en compte ; désormais les *stakeholders* (parties prenantes) sont considérées comme parties intégrantes de la vie de l'organisation.

Figure 3 : Parties prenantes de l'entreprise (Freeman, 2010)



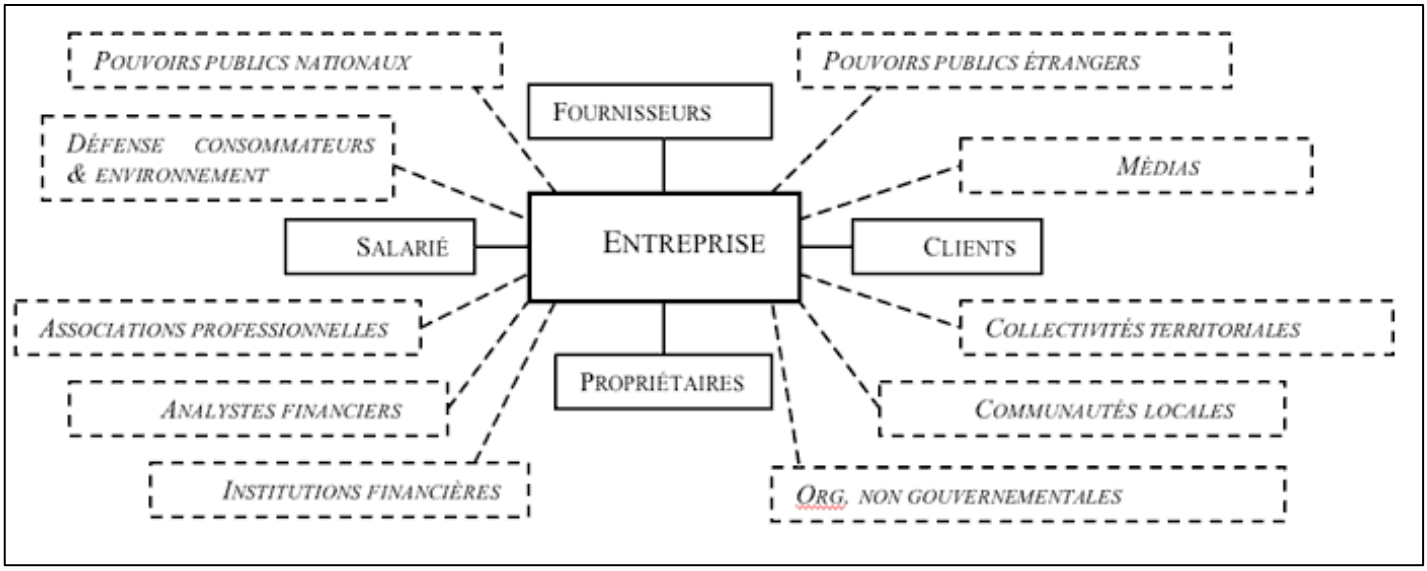
Source : Freeman (2010)

La définition des parties prenantes proposée par Freeman est très étendue comme en témoigne le schéma ci-dessus. L'un des enjeux des travaux scientifiques s'emparant de cette notion est donc de restreindre le périmètre de cette définition pour permettre une analyse plus fine de ce phénomène. La littérature propose plusieurs distinctions possibles entre les différents types de parties prenantes. Tout d'abord, elle distingue les parties prenantes de premier rang et celles de second rang. La distinction peut également être établie en évoquant les parties prenantes normatives et dérivées (Cazal, 2011). Ces dernières *« pouvant être nuisibles ou bénéfiques à l'entreprise, mais envers lesquelles l'entreprise n'a aucune obligation morale directe »* (Phillips et al., 2003 : 489). Les parties prenantes de premier rang comprennent les clients, fournisseurs, salariés ou propriétaires ; tandis que celles dérivées incluent les médias, les organisations non gouvernementales (ONGs), les collectivités locales, les institutions financières, ...

Pesqueux (2002) propose un autre type distinction pour les différents types de parties prenantes. Selon lui, il existe les parties prenantes contractuelles et les parties prenantes diffuses : *« Les parties prenantes contractuelles sont les partenaires en lien de contrat avec l'entreprise (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, ...). Les parties prenantes diffuses en*

revanche, sont les partenaires en interaction avec l'entreprise et cela sans lien contractuel explicite (organismes publics, collectivités territoriales, ONG, opinions publiques...) ».

Figure 4 : Parties prenantes de premier et second rang (Cazal, 2011)



Source : Cazal (2011)

Pour illustrer le principe de bi-directivité que nous évoquions ci-dessus nous pouvons prendre l'exemple d'un constructeur automobile. Cette entreprise compte pour parties prenantes de premier rang ses salariés qui produisent les véhicules ou s'occupent des services supports, ses fournisseurs qui apportent les matières premières ou les pièces détachées nécessaires à la construction des voitures, ses actionnaires, et enfin ses clients. Ces derniers peuvent être des concessionnaires, des revendeurs, ou des consommateurs de voitures.

Ce constructeur automobile compte également de nombreuses parties prenantes de second rang qui peuvent influencer son activité. Tout d'abord les pouvoirs publics nationaux et étrangers peuvent ouvrir ou fermer leurs marchés, par exemple, en imposant des normes aux véhicules portant sur la sécurité ou l'impact environnemental des véhicules. L'Union Européenne s'est inscrite dans une telle démarche et impose une norme européenne d'homologation des véhicules avant toute mise sur le marché. Cette norme porte notamment sur des seuils maximums de rejet de dioxyde de carbone. De nombreuses autres normes existent, sur la dangerosité ou la combustibilité des matériaux utilisés par exemple. Ainsi une décision gouvernementale ou supranationale peut permettre ou, au contraire, proscrire la mise sur le marché d'un véhicule. Ces parties prenantes sont centrales pour une telle entreprise. Les collectivités territoriales influencent également la vie de l'organisation. En effet, la

Région, ou le département peuvent distribuer des subventions, inciter les entreprises à s'installer sur tel ou tel territoire en diminuant les impôts locaux, ou encore choisir un constructeur pour sa flotte de véhicules. Au début des années 2010, la Région Poitou-Charentes a par exemple joué un rôle important pour soutenir l'entreprise Heuliez qui produisait des véhicules électriques en entrant dans son capital et ainsi la sauver.

Les associations de consommateurs peuvent également influencer la vie de l'organisation. En France, de nombreuses associations de ce type existent. Parmi les plus importante nous pouvons citer l'Union Française des Consommateurs, souvent appelée UFC-Que Choisir. Cette association réunit plus de 150 associations et compte environ 150 000 membres. Pour le secteur de l'automobile nous pouvons également évoquer l'association 40 millions d'automobilistes. Ces associations peuvent informer le public, défendre les intérêts des consommateurs, ou encore mener des actions publiques.

Les agences de notations et organismes d'analyse financière peuvent, en fonction de leur évaluation de l'organisation, agir sur les taux d'intérêts auxquels l'entreprise empruntera, ou encore faciliter ou non la capacité d'emprunt de l'organisation. Logiquement, les établissements bancaires qui accordent ces crédits, ou des facilités de caisses, agissent sur leurs taux d'intérêts, et exercent une influence l'entreprise. En effet, en fonction des arbitrages réalisés par l'établissement bancaire, l'entreprise verra ses paramètres de coût d'investissement varier et donc sa capacité de production influencée. Ainsi, sa performance sera modifiée par ces facteurs.

Les médias peuvent influencer l'opinion publique et donc, par ricochets, l'organisation. A travers des campagnes d'information, d'influence, les médias peuvent révéler des scandales et servir de caisse de résonnance à ces affaires. C'est le cas de *« l'affaire Volkswagen »*, ou *« DieselGate ».* En 2014, une ONG (*International Council of Clean Transportation*) a mené une étude concernant la pollution de plusieurs véhicules. Les résultats ont démontré que les taux d'oxyde d'azote émis par certains des véhicules étaient bien supérieurs aux seuils maximums autorisés par les normes européennes. Suite à ces tests, l'entreprise a reconnu avoir fraudé et mis en place un système pour contourner les tests de pollution. La presse s'est faite écho de ces tests et a largement partagé les informations sur ce *« DieselGate ».* Suite à cette affaire, le cours de l'action de l'entreprise Volkswagen a perdu 40% de sa valeur entre le 18 et le 21 septembre 2015. La compagnie allemande a également rappelé 8,5 millions de

véhicules en Europe et indemnisé à hauteur de 14,7 milliards de dollars ses clients américains. Cet exemple démontre l'impact potentiel des médias et des organisations non gouvernementales sur l'entreprise.

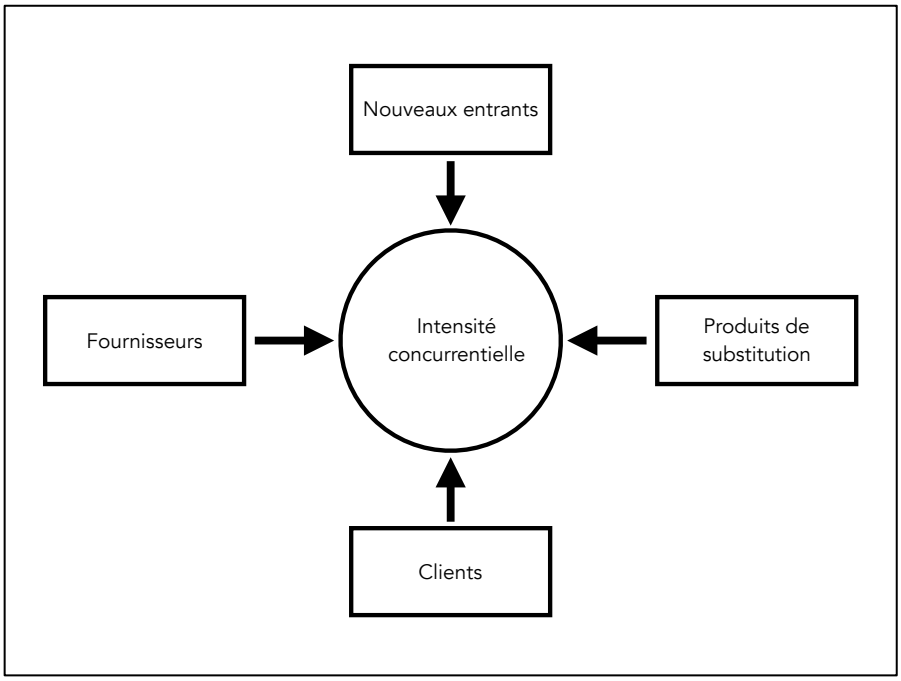
Comme nous l'avons évoqué plus tôt, les relations entre l'organisation et ses parties prenantes sont bidirectionnelles. Ainsi l'organisation peut également avoir une influence sur son environnement. Pour illustrer cette situation nous pouvons reprendre notre premier exemple qui concerne les normes. Si l'entreprise joue un rôle important sur son marché et pèse d'un poids élevé dans l'économie d'un pays, elle peut tenter d'orienter la décision publique pour fermer le marché à ses concurrents étrangers. L'entreprise peut également exercer une influence sur la décision lors d'un appel d'offre. Par exemple, en 2008, un appel d'offre portant sur un contrat de 179 avions ravitailleurs fut remporté par EADS. Suite à cela, le groupe Boeing, concurrent direct d'EADS, a fait pression sur le gouvernement américain pour annuler ce contrat. Cette action d'influence fut efficace, le gouvernement contesta le contrat en s'appuyant sur un vice de procédure, et le groupe Boeing gagna le nouvel appel d'offre quelques années plus tard.

Une autre illustration de cette bidirectionnalité consiste à analyser les parties prenantes de premier rang, par exemple les fournisseurs. Michael Porter a créé en 1979 le « *modèle des cinq forces* ». Ce chercheur en stratégie a identifié 5 forces qui pèsent sur l'organisation :

- le pouvoir de négociation des clients,
- le pouvoir de négociation des fournisseurs,
- la menace des produits ou services de substitution,
- la menace d'entrants potentiels sur le marché,
- l'intensité de la rivalité entre les concurrents.

Nous pouvons nous attarder sur les fournisseurs. L'organisation et ses fournisseurs ont l'un et l'autre un pouvoir de négociation. Les liens de pouvoir entre les deux acteurs sont bidirectionnels. En fonction du secteur d'activité, de la période, de l'intensité concurrentielle, du coût de transfert, le rapport de force peut être plus ou moins favorable à l'une ou l'autre des parties.

Figure 5 : Adapté du modèle des cinq forces de Porter (1979)



Source : Porter (1979)

Le rôle des parties prenantes dans les stratégies politiques des organisations a été étudié dans plusieurs théories. Comme dans les travaux de Sung (2019), nous pouvons citer la théorie de l'équilibre ponctué (Baumgartner et al., 2014), la théorie de l'apprentissage des politiques (Jenkins-Smith et Sabatier, 1993 ; Weiss, 1977) ou le cadre de la coalition de plaidoyer (Jenkins-Smith et al., 2015). Dans le cadre des stratégies politiques, l'un des principaux rôles des parties prenantes cherchant à influencer une décision publique est de fournir de l'information au décideur.

La notion d'interactions entre l'organisation et son environnement a également été soulevée dans la théorie néo-institutionnaliste. Ce courant de pensée considère que l'organisation est active et cherche à influencer ou à redéfinir le cadre normatif, politique, social, et réglementaire dans lequel elle évolue. Ainsi, dans la théorie néo-institutionnelle, les organisations sont considérées comme intriquées dans « *un champ, un secteur, ou la société* » (Di Maggio et Powell, 1997, p127) et non simplement dans une « *communauté locale* » (ibid). En outre, pour les théoriciens néo-institutionnels, les organisations jouent un fort rôle politique. Smyrl (2005) considère par exemple que *« le politique, pour nous, n'est ni un milieu, ni une profession, mais une dynamique impliquant un ensemble d'acteurs et d'actions orientés vers la conquête et l'exercice du pouvoir. Une dynamique que l'on peut retrouver dans les partis et les parlements, mais aussi dans les administrations, les syndicats ou les*

entreprises, et qui associe autorité et légitimité dans le cadre institutionnalisé du processus de prise de décision. » (Smyrl, 2005). Ce faisant, les décisions publiques sont la résultante d'un rapport de force entre les différentes parties prenantes : « *les politiques publiques représentent les résultats conjugués (joint outcomes) de l'action stratégique des acteurs, prenant en compte les contraintes imposées par les structures institutionnelles ou les systèmes d'idées. »* (ibid).

Le courant néo-institutionnaliste est régulièrement divisé en trois grandes branches : l'historique, les choix rationnels et la sociologique (Lecours, 2002). Ces différents prismes peuvent être utilisés pour analyser les décisions publiques, comme en attestent les travaux de Guigner (2012) sur la « directive temps de travail ». Ce chercheur a notamment mis en évidence, grâce au néo-institutionnalisme du choix rationnel, l'incidence que pouvait avoir l'intervention d'un agent sur les choix des *principals*, et pu analyser l'évolution du texte normatif via le néo-institutionnalisme historique. L'étude du rôle politique des organisations à travers le courant néo-institutionnaliste permet également de mettre en exergue les stratégies de légitimation mises en place par des organisations auprès des pouvoirs publics afin d'influencer les décisions de ces derniers (Desmoulins, 2016). Pour favoriser leur institutionnalisation et l'intelligibilité de leur discours, notamment auprès des pouvoirs publics, Desmoulins (2016) considère que « *cela suppose que ces formes organisationnelles s'intègrent dans un système symbolique de représentation et soient ainsi légitimées, (Deephouse & Suchman, 2008), mais aussi qu'elles prouvent leur efficacité pratique (Fredriksson & Pallas, 2015 ; Nielsen & Salomonsen, 2012 ; Røvik, 2011).* » (Desmoulins, 2016). La théorie néo-institutionnaliste permet d'appréhender les organisations comme étant des formes ouvertes sur leur environnement social, politique et normatif, qu'elles cherchent à influencer en développant des processus performatifs. Ainsi le cadre néo-institutionnel est également pertinent pour analyser les stratégies politiques déployées par les organisations.

Retenons de ce point que l'organisation est au cœur d'un environnement mouvant comprenant, outre les actionnaires, de nombreuses parties prenantes. Ces dernières peuvent influencer ou être influencées par l'organisation. Elles peuvent être de premier rang, comme les clients, les fournisseurs ou les salariés ; ou de second rang, comme les ONGs, les médias, ou encore les pouvoirs publics.

1.1.2. Responsabilité sociale des entreprises et stratégie politique des organisations

Les stratégies hors marché sont composées de deux branches : la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et la stratégie politique des organisations (Mellahi, Frynas, Sun et Spiegel, 2016).

La responsabilité sociale de l'entreprise correspond *« aux actions de l'organisation qui semblent faire progresser un bien social qui permet à une entreprise d'améliorer sa performance organisationnelle, quel que soit son motif (McWilliams & Siegel, 2001; McWilliams, Siegel et Wright, 2006) »* (Mellahi, Frynas, Sun et Spiegel, 2016). C'est au milieu du XXème siècle (Bowen, 1953 – p3) que ce concept a émergé dans les travaux universitaires.

La responsabilité sociale de l'entreprise s'articule autour de trois piliers principaux que sont les aspects sociaux, sociétaux, et environnementaux des actions de l'entreprise. Ainsi la RSE peut être définie comme « des actions et des politiques organisationnelles spécifiques au contexte qui prennent en compte les attentes des parties prenantes et le triple résultat de la performance économique, sociale et environnementale » (Aguinis et Glavas, 2012: 137). Ces trois volets sont semblables à ceux sur lesquels repose le concept de développement durable. Cette notion a été définie pour la première fois par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement des Nations Unies, dans le Rapport Brundtland en 1987. Dans ce document, le développement durable est défini comme un « *développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs* ». En suivant cette logique, certains auteurs vont jusqu'à proposer une définition alliant la RSE au développement durable. Ainsi la RSE correspondrait à la *« transposition aux entreprises de la logique du développement durable »* (Blanc, 2008).

La responsabilité sociale de l'entreprise a donc vocation de se concentrer sur les parties prenantes de l'organisation pour les préserver. Cette intrication entre la RSE et les parties prenantes est mise en lumière par Pesqueux dans sa définition de la RSE en 2009. Selon lui, il s'agit de *« la prise en compte des demandes de ce qu'il est convenu d'appeler les « parties prenantes » comme formalisation de la réponse à une demande sociale venant alors confondre responsabilité sociale et réceptivité sociale et l'intégration des « pratiques » liées à cette notion aux logiques de gestion* » (Pesqueux, 2009).

La stratégie politique des organisations est également dirigée vers les parties prenantes de l'entreprise. En effet cette stratégie vise à atteindre le décideur public, parfois en utilisant les salariés, les médias, les consommateurs, ou d'autres parties prenantes de l'organisation.

Retenons de ce point que les stratégies hors marché sont orientées vers les parties prenantes de l'organisation, notamment vers celles de second rang. La RSE et la stratégie politique de l'organisation ont pour point commun la cible de la stratégie et un objectif qui n'est pas directement lié à l'appareil productif de l'entreprise. En effet, l'objectif de la stratégie non marchande est de se concentrer sur les contexte sociétaux, environnementaux ou institutionnels (Baron, 1995 ; Lux, Crook et Woehr, 2011 ; Mellahi, Frynas, Sun et Spiegel, 2016).

1.1.3. Les stratégies hors marché déployées avec un espoir de gain de performance

Les stratégies hors marché ont parmi leurs objectifs l'amélioration de la performance de l'organisation. La RSE a par exemple vocation à améliorer la performance organisationnelle de l'entreprise (McWilliams et Siegel, 2001; McWilliams, Siegel et Wright, 2006).
Un article de référence de Mellahi, Frynas, Sun et Spiegel publié en 2016 a analysé les différentes études sur le sujet. Il en ressort que la majorité des résultats des études empiriques sur le sujet *« ont rapporté une association positive entre les stratégies non marchandes et la performance organisationnelle ».* En effet, cette affirmation vaut pour 62,5% des études analysées, soit 102 études sur 163. Toutefois les résultats sont à nuancer puisque près de 40% des résultats des études empiriques n'ont pas démontré de lien entre stratégie non marchande et performance organisationnelle. Il est donc impossible d'affirmer, sur la base de cette analyse, que les stratégies hors marché ont systématiquement un impact positif sur la performance organisationnelle.

En outre la communauté scientifique s'est intéressée à d'autres impacts des stratégies hors marchés sur la performance de l'entreprise. Au-delà de la performance organisationnelle, les chercheurs ont notamment étudié l'impact des stratégies hors marché sur la performance financière.

« De nombreuses études explorent les mécanismes sous-jacents par lesquels la stratégie non marchande a un impact sur les résultats de l'entreprise (par exemple, Zheng, Singh et Mitchell, 2015, Zhu et Chung, 2014). Des études explorent également les influences modératrices de diverses variables (Aguinis et Glavas, 2012, Goll et Rasheed, 2004). Deuxièmement, les études pointent vers une variété de liens entre les stratégies non marchandes et les résultats organisationnels qui affectent en fin de compte la performance financière. Ils incluent les perceptions des consommateurs (Luo & Bhattacharya, 2006), l'accès au financement (Madsen & Rodgers, 2015), l'accès préférentiel aux ressources politiques (Frynas et al., 2006) ou une meilleure relation avec l'acteur principal (Hillman & Keim, 2001) » (Mellahi, Frynas, Sun et Spiegel, 2016).

L'influence des stratégies hors marché sur la performance de l'organisation est aisément compréhensible. Par exemple, comme nous l'avons évoqué précédemment, la stratégie politique d'une organisation vise à orienter les décisions des pouvoirs publics en vue de la favoriser ou de compliquer l'accès à un marché pour les firmes concurrentes. La performance économique de l'organisation sera de ce fait directement impactée par cette décision. Un autre cas de figure concernant la stratégie politique de l'organisation, est que cette dernière peut être mal perçue par les consommateurs ou les clients, donc les inciter à moins consommer de biens de ladite entreprise, et par conséquent faire baisser la performance économique de l'organisation. A l'inverse une stratégie RSE d'une organisation peut être extrêmement bien perçue par le consommateur et générer un avantage compétitif perçu, qui, indirectement, jouera un rôle positif sur la performance économique de l'organisation.

Une stratégie hors marché permet également de mieux répondre aux besoins des clients, et ainsi mieux les satisfaire. Cette augmentation de la satisfaction produit une hausse des ventes, et ainsi, une meilleure performance économique (Brammer et Millington, 2008 ; Lev, Petrovits et Radhakrishnan, 2010: 198).

L'accès aux crédits peut également fluctuer en fonction des stratégies hors marché déployées par les entreprises. Par exemple, certains organismes institutionnels, ou établissements de crédits, proposent des taux d'intérêts plus faibles, ou des investissements, pour des organisations dont la politique RSE, notamment environnementale, est développée.

Désormais, les organisations répondant à certains critères objectifs doivent fournir un bilan social de leur activité. Des audits environnementaux sont également menés afin de mesurer la performance environnementale de la structure. Ces deux éléments peuvent modifier la perception de l'organisation par ses différentes parties prenantes.
Il serait également légitime de penser que le pouvoir public soit plus enclin à écouter, et à collaborer avec une organisation respectueuse de ses parties prenantes et appliquant une politique de même sensibilité que celle du gouvernement ou de la collectivité locale. Dans la même logique, l'accès aux parties prenantes est favorisé si la perception par le grand public de l'organisation est positive. En effet, en collaborant avec une organisation tierce jouissant d'une image positive pour les parties prenantes, l'entreprise peut bénéficier d'externalités positives. Or, cela peut influencer sa performance économique ou financière.

Pour favoriser ou amplifier ces différentes externalités positives des stratégies hors marché, l'organisation doit travailler sa communication (Lankoski, 2009). C'est grâce à sa communication que l'organisation peut faire connaître à ses parties prenantes sa stratégie hors marché, principalement sa politique RSE. Cette communication peut permettre à l'organisation d'accroitre sa légitimité ou encore favoriser l'accès à certaines ressources pour l'entreprise (Moir, 2001; Palazzo & Scherer, 2006; Stratling, 2007 ; Castelló & Galang, 2014; Crane & Glozer, 2016). Les organisations peuvent désormais profiter d'Internet pour développer leur communication concernant la RSE afin de mieux toucher leurs parties prenantes (Vollero, Yin et Siano, 2018).
Enfin, une politique RSE modifie l'organisation de l'entreprise. En effet, la politique vis-à-vis des collaborateurs ou salariés est inclue dans la RSE. Les changements organisationnels provoqués par une stratégie RSE peuvent alors avoir des répercussions sur la productivité et la performance financière de l'organisation.

Retenons que l'une des motivations pour l'organisation à développer des stratégies hors marché est donc la recherche de performance. En effet, ces stratégies peuvent induire des gains de performance d'ordre financier, économique, organisationnel ou encore social.

1.1.4. Les stratégies hors marché pour lutter contre l'incertitude environnementale de l'organisation

La recherche d'un gain de performance n'est pas la seule raison pour laquelle les organisations s'engagent dans des stratégies hors marché. Comme nous l'avons précédemment souligné, avec la démultiplication des parties prenantes, l'environnement de l'organisation est de plus en plus complexe à appréhender (Emery et Trist, 1963 ; Duncan, 1972 ; Sabherwal et al, 2019) et plus incertain qu'auparavant. L'entreprise peut déployer des stratégies hors marchés afin de réguler cette incertitude environnementale.

Le développement du capitalisme néolibéral a favorisé le développement de la concurrence et l'émergence de nouvelles firmes. Nous pouvons par exemple mentionner *« l'uberisation »* de certains secteurs comme exemple de ce phénomène. Le marché du transport de personnes a été révolutionné par l'arrivée des véhicules de tourisme avec chauffeurs (VTC) dont Uber est l'entreprise la plus connue. Dans la même logique, le domaine du tourisme a été bouleversé par l'arrivée d'acteurs comme AirBnb qui entrent en concurrence frontale avec les hôteliers. Ce développement de la concurrence se déroule en même temps qu'un fort progrès technologique qui permet à des applications mobiles de se développer à moindre coût. Ces innovations technologiques déstabilisent des acteurs historiques dans de nombreux secteurs d'activité. Ces nouvelles parties prenantes représentent un risque et une incertitude pour les organisations déjà en place. Le nombre de secteurs en situation monopolistique, ou oligopolistique est de ce fait de plus en plus restreint. De même, les monopoles de l'Etat sont bien moins nombreux qu'au milieu du XXème siècle. Par exemple, depuis 2010 le marché des jeux en lignes qui étaient jusqu'alors un monopole de l'Etat français s'est ouvert à la concurrence privée.

Le monde politique est également frappé par cette instabilité croissante. Les alternances de majorités et de gouvernements sont légion, les normes imposées sont de plus en plus nombreuses. A ce sujet, certains chercheurs parlent de *« tétranormalisation »* (Savall et Zardet, 2005). De nouveaux acteurs politiques émergent avec le développement d'alliances supranationales. Ainsi les organisations sont confrontées à un environnement normatif de plus en plus complexe et incertain.

L'organisation a plus tendance à s'engager dans une stratégie RSE lorsque l'environnement est incertain (Peng, Dashdeleg et Chih, 2014). En outre, dans un environnement incertain, les

entreprises qui développent des stratégies RSE obtiennent une meilleure satisfaction de leurs consommateurs (Sun et Price, 2016).

La stratégie politique des organisations est également régulièrement employée pour maitriser l'incertitude (Stratmann, 1991 ; Nioche et Tarondeau, 1998 ; Kingley, Vanden Bergh et Bonardi, 2012). En se basant sur la théorie des choix publics (Buchanan et Tullock, 1962), selon laquelle le pouvoir public a pour motivation la satisfaction de son intérêt, des études, dont celle de Stratmann en 1991, ont tenté de démontrer le « retour sur investissement d'un investissement politique de l'organisation », tout du moins, du montant à dépenser pour orienter un vote. Ainsi, il serait possible de réduire l'incertitude, car la décision publique pourrait être anticipée.

Un article de référence sur cette problématique a été publié en 2017 par Hadani, Bonardi et Dahan. Les résultats de cette méta-analyse entrent cependant en contraction avec ceux de Stratmann. Ces chercheurs n'arrivent pas à démontrer de liens entre stratégie politique et performance, et leurs conclusions valident l'idée que les résultats d'une telle stratégie sont incertains, et donc difficiles à anticiper.

Les organisations peuvent s'engager dans de telles stratégies pour anticiper les normes, ou, à minima, avoir le temps d'appréhender les changements. Par exemple, ces dernières années ont vu les débats sur glyphosate se dérouler dans plusieurs pays d'Europe et au Parlement Européen. L'objectif de ces discussions était d'interdire cet herbicide à horizon proche. Le Parlement français et la Commission Européenne ont entériné une sortie du glyphosate au début des années 2020. Pour maitriser cette décision, les grands acteurs du domaine comme le géant Bayer-Monsanto ont développé des stratégies politiques. Le groupe américain a notamment fourni de nombreuses informations aux députés, financé des études scientifiques, ou encore mené des campagnes médiatiques[3]. Un député français a, par exemple, annoncé avoir reçu une centaine d'e-mails de lobbies pendant la période de débat à l'Assemblé Nationale sur la loi Egalité et Alimentation. C'est dans ce projet de loi qu'était inscrit l'amendement visant à interdire l'usage du glyphosate.

Monsanto était au courant de l'agenda politique concernant l'herbicide, et cette entreprise redoutait la décision qui pouvait être prise car elle risquait d'avoir des conséquences très importantes sur sa performance. La décision ayant une issue incertaine, Monsanto s'est

[3] https://www.lepoint.fr/societe/roundup-revelations-sur-le-lobbying-de-monsanto-04-10-2017-2162078_23.php - consulté le 28 avril 2019

engagée dans une stratégie hors marché pour réduire cette incertitude, et tenter de s'assurer une décision qui lui soit favorable.

Retenons que face aux évolutions de l'environnement et à l'incertitude croissante, les entreprises adoptent des stratégies hors marché. La déstabilisation de l'environnement s'explique par l'ouverture des marchés, la forte concurrence, le progrès technologique, l'émergence de nouvelles parties prenantes telles que les associations de consommateurs, ou environnementalistes, ou encore l'instabilité politique. Le déploiement des stratégies hors marché, la responsabilité sociale des entreprises et les stratégies politiques des organisations, sont favorisés par cette incertitude environnementale. Ces différentes stratégies visent à s'assurer une certaine stabilité et un accès aux ressources.

Bilan de section

Les entreprises et organisations évoluent au milieu d'un environnement disparate de plus en plus complexe. Elles sont en interactions permanentes avec de nombreuses parties prenantes (*stakeholders*) qui vont au-delà des simples actionnaires (*shareholders*). Désormais, la vie des organisations est influencée par, et influence, de nombreux acteurs tels que les pouvoirs publics, les médias, ou encore les associations de consommateurs. Cette relation bidirectionnelle crée de l'incertitude pour les organisations qui ont de plus en plus de difficultés à anticiper les actions des acteurs dans un environnement aussi dense et aussi mouvant. Afin de réduire et de limiter cette incertitude, mais aussi pour gagner en performance, les organisations s'engagent dans des stratégies hors marchés. Ces dernières incluent la stratégie politique des organisations, ou les stratégies RSE.

En permettant de mieux comprendre les besoins des clients, en formalisant des processus organisationnels, et en contrôlant le cadre normatif de l'organisation, ces stratégies permettraient de gagner en performance. Ces gains de performance peuvent être de plusieurs ordre : organisationnels, financiers, économiques, ou sociaux. Toutefois, ces gains de performance directs ou indirects restent difficiles à vérifier et la littérature affiche des résultats contrastés à ce sujet.

Section 2. La stratégie politique des organisations, une activité protéiforme

L'objet de cette section est d'explorer les différentes facettes que peuvent prendre les stratégies politiques mises en œuvre par les organisations. Ces stratégies qui correspondent à « *l'influence menée par une organisation sur la décision publique pour obtenir ou maintenir un environnement qui lui soit favorable* » (Rival et Chanut, 2015) peuvent adopter des formes diverses.
Si la littérature sur cette thématique est limitée, elle foisonne de définitions et d'exemples. Cette section reviendra sur ces différentes définitions afin d'appréhender au mieux l'objet de notre recherche, et proposera une typologie des stratégies politiques des organisations.

La littérature sur les stratégies politiques des organisations est restreinte. Comme nous le verrons dans le chapitre suivant, la pratique de lobbying est bien plus mature aux Etats-Unis qu'en Europe, il est donc logique que la communauté américaine se soit plus penchée sur le sujet que la française. L'étude du lobbying dans la recherche est relativement récente, les premiers articles sur cet objet datent de la seconde moitié du XXème siècle.

Notre travail de recherche s'inscrit dans le domaine des sciences de gestion. Toutefois les stratégies politiques des organisations étant un sujet hybride, nous ferons également appel à certaines recherches en droit ou en sciences politiques pour des éclairages complémentaires. Les sciences de l'information et de la communication sont également mobilisables avec l'utilisation d'Internet et des réseaux socio-numériques dans les stratégies politiques. Les stratégies politiques des organisations sont donc un objet transdisciplinaire et fait appel à des connaissances dans de nombreux domaines.

Son champ disciplinaire est difficile à cerner et dépend du prisme sur lequel nous orientons notre recherche. Même au sein des sciences de gestion, la question de la discipline dans laquelle s'inscrivent les recherches sur les stratégies politiques des organisations a fait débat et a évolué historiquement. Ainsi Rival (2010) écrit « *en sciences de gestion, les stratégies politiques des organisations ont une origine dans le marketing puisqu'elles y sont définies*

comme des modes de communication non traditionnels (ou hors médias) aux côtés des relations publiques, du parrainage ou du mécénat par exemple. Néanmoins, l'essentiel de la littérature gestionnaire sur le lobbying provient du management stratégique ». Nous sommes en accord avec cette citation, notre travail de thèse de doctorat s'ancre donc plutôt dans le management stratégique.

1.2.1. Définition institutionnelle

Tout d'abord, avant d'entrer dans le détail des stratégies politiques des organisations, il nous paraît important de discuter les définitions de la stratégie politique des organisations pour en comprendre leur essence. Nous avons élargi le périmètre des définitions en intégrant celles du lobbying car elles sont souvent employées comme synonymes.

Nous allons débuter par une définition généraliste, afin de comprendre le sens commun du terme lobbying. D'après le dictionnaire Larousse, le lobbying correspond à l'*« action menée par un lobby en vue d'obtenir quelque chose ».* Dans ce même dictionnaire, le lobby est assimilé aux groupes de pression. Ces derniers se définissent comme des *« organes de défense d'intérêts ou de valeurs, qui essaient par divers moyens (campagnes, action directe, pressions, etc.) d'influencer la décision politique dans un sens qui lui soit favorable »* (Larousse). Ainsi la définition de lobbying n'aborde pas directement la décision publique mais cette notion est sous-jacente, car directement rattachée à celle des groupes de pression. En outre dans cette définition, le lobby est un groupe de pression, donc est exclue l'action individuelle. La notion de moyen est également abordée dans cette définition des groupes de pression en indiquant notamment le principe de l'action directe ou la pression exercée sur le décideur public.

Au niveau institutionnel, le site internet ViePublique.fr définit le lobbying comme *« toute communication directe ou indirecte avec des responsables publics afin d'influencer la décision publique en fonction d'intérêts particuliers. Le lobbying recouvre le démarchage politique qui peut prendre diverses formes : rencontrer des responsables politiques, fournir des expertises aux ministères, participer à des auditions ou des comités d'experts, créer des coalitions de groupes plus influents, etc. »*[4] . Ce site est géré par la direction de l'information légale et administrative (DILA) rattachée au secrétaire général du gouvernement. Il s'agit

[4] https://www.vie-publique.fr/actualite/dossier/rub1844/lobbying-france-pratique-voie-reconnaissance.html consulté le 10 juin 2019

donc d'un site institutionnel. Cette définition est intéressante car plus précise que la définition du dictionnaire Larousse. Ici, les types de stratégies sont plus détaillés, l'accent est mis sur l'aspect protéiforme du lobbying. En outre, le lobbying comprend toutes les communications directes ou indirectes. La notion de groupe de pression disparaît, permettant ainsi d'inclure l'action individuelle dans la définition du lobbying. La logique plus générale du lobbying reste semblable à celle du dictionnaire Larousse, il s'agit d'interférer sur la prise de décision publique afin de défendre des intérêts particuliers.

Dans cette définition institutionnelle, le lobbying est lié à une notion de « communication ». Pour comprendre ce qui est entendu par ce terme, les indications de la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique (HATVP) sont éclairantes. Selon cette autorité, trois types d'action peuvent constituer une communication. *«*

- *une rencontre physique, quel que soit le contexte dans lequel elle se déroule ;*
- *une conversation téléphonique, par vidéo-conférence ou par l'intermédiaire d'un service de communication électronique ;*
- *l'envoi d'un courrier, d'un courrier électronique ou d'un message privé par l'intermédiaire d'un service de communication électronique. Il en va de même de l'interpellation directe et nominative d'un responsable public sur un réseau social. »* (HATVP[5]).

La communication peut être une rencontre physique ou un échange à distance avec un décideur public. Cet échange peut être réalisé via téléphone, ou Internet. La HATVP intégrant les réseaux socio-numériques au périmètre des communications, interpeller un responsable politique sur un réseau social numérique est considéré comme une communication, et donc entre dans le périmètre du lobbying. A l'inverse, un échange à l'initiative du décideur public n'est pas considéré comme une communication. De même, une campagne de sensibilisation de l'opinion publique n'est pas plus considérée comme une communication. Sur ce dernier point, la frontière est fine entre ce qui relève d'une communication et ce qui ne l'est pas, laissant place à une certaine interprétation.
Par exemple une campagne de sensibilisation à une cause politique par une organisation n'est pas considérée comme une communication, et par déduction n'est pas une action de lobbying, même si cela pourrait être ensuite utilisé par l'entreprise pour influencer la loi. Ainsi, en 2017

[5] https://www.hatvp.fr/information/quest-ce-quune-communication/ - consulté le 10 juin 2019

l'entreprise Heetch était menacée de cesser son activité de covoiturage car son activité était assimilée à celle des voitures de transport avec chauffeur. Le concept était de permettre à des conducteurs non professionnels de se faire rémunérer pour effectuer des courses en transportant des passagers, sur un modèle similaire à celui de Uber. L'application Heetch s'adressait majoritairement à des jeunes souhaitant rentrer chez eux dans la soirée. En effet, l'application n'était ouverte que de 20 heures à 6 heures. Lorsque l'application a été menacée de fermer, l'entreprise a lancé un site internet intitulé GénérationHeetch visant à défendre leurs intérêts et faire adhérer leurs consommateurs à la cause de l'entreprise. Quelques semaines plus tard, le 2 mars 2017, l'organisation a initié une manifestation en ligne revendiquant le droit de continuer à exercer. Cette manifestation a réuni plus de 160 000 individus. L'objectif de ces actions était clairement de peser sur la décision publique pour pouvoir continuer à exercer. Pourtant ces actions ne sont considérées ni comme des communications, ni comme du lobbying selon la définition institutionnelle citée plus haut.

1.2.2. Définition professionnelle

Le monde institutionnel n'est pas le seul à avoir formulé sa définition du lobbying, la sphère professionnelle l'a également pensée.

En France, la profession des représentants d'intérêts ou lobbyistes est principalement articulée autour de deux associations professionnelles. Tout d'abord, l'association française des conseils de lobbying et affaires publiques (AFCL) qui a été fondée dans les années 1980 et réunit une quarantaine de professionnels issus de cabinets de lobbying ou d'affaires publiques.

La seconde association professionnelle des représentants d'intérêts est l'association professionnelle des responsables des relations avec les pouvoirs publics (APAP). Cette structure, fondée en 1985, rassemble des professionnels de la représentation d'intérêts exerçant au sein d'entreprises, d'organisations publiques ou d'organisations professionnelles.

Ces deux associations professionnelles représentent donc les deux manières d'exercer la profession de représentant d'intérêts ou de lobbyistes : soit en cabinets spécialisés, soit directement au sein d'organisations.

Chacune de ces deux associations a proposé sa définition du lobbying. Selon l'AFCL, cette pratique ainsi que les affaires publiques *« visent à représenter, auprès des acteurs de la décision publique, les intérêts d'une entreprise, d'une organisation professionnelle, d'une*

association ou d'un organisme public au travers d'un partage d'information contradictoire et équilibré »[6]. La définition de l'ARPP considère que les missions du lobbying sont de *« représenter les intérêts de la personne morale qui les mandate, en portant à la connaissance des pouvoirs publics leurs positions afin d'établir avec eux un dialogue durable et constructif »*[7].

Le Picard, Adler et Bouvier proposent également une définition proche de celles des deux associations professionnelles. Selon eux le lobbying correspond à *« la façon dont les agents économiques et sociaux informent les pouvoirs publics, afin d'obtenir une prise en compte de leurs positions dans l'élaboration ou le changement de la législation ou de la réglementation »* (Le Picard, Adler et Bouvier, 2000).

Ces trois définitions comportent de nombreux points communs. Tout d'abord, à la différence des définitions institutionnelles qui présentaient une force exercée pour influencer la décision publique, ces définitions professionnelles considèrent que la décision publique est prise à travers un dialogue et des échanges. Un autre point différenciant concerne les actions de lobbying, qui pouvaient s'approcher de moyens de pression dans la définition généraliste, alors que pour les associations professionnelles, les actions de lobbying sont principalement des informations échangées avec le décideur public. Ces échanges d'informations rejoignent toutefois la notion de « communication » abordée plus tôt. Ces discussions ou transmissions d'information peuvent être effectuées en face-à-face ou à distance. La notion de relation durable est également abordée ici alors qu'elle était inexistante dans les définitions précédentes.

Ainsi ces définitions « professionnelles » partagent avec les définitions précédentes la cible commune du lobbying qui est le décideur ou le pouvoir public. La représentation d'intérêts a pour objectif dans toutes ces définitions de défendre des intérêts particuliers même si la structure portant ces intérêts peut prendre diverses formes : entreprises, associations, ou organismes publics. En outre, même si l'aspect du dialogue est exacerbé dans ces définitions professionnelles, il est également présent, dans une moindre mesure dans les définitions institutionnelles.

---

[6] http://www.afcl.net/deontologie/ - consulté le 11 juin 2019
[7] http://www.arpp.net/deontologie/ consulté le 11 juin 2019

1.2.3. Définition académique

Le sujet des stratégies politiques des organisations a été étudié par de nombreux chercheurs. La plupart des définitions données dans ce cadre sont assez récentes. En effet, l'intérêt porté par le monde académique aux stratégies politiques des organisations a été croissant à partir de la seconde moitié du XXème siècle.
Nous allons ici présenter quelques-unes des principales définitions académiques des stratégies politiques des organisations et du lobbying, que nous avons classées par ordre chronologique.

La première définition que nous étudions a été formulée par Berry en 1977 qui indique que *« l'acte de lobbying est très généralement un acte de représentation »* (Berry, 1977). Dans cette optique, le lobbying consiste en un métier de communication, il s'agit de représenter un intérêt particulier auprès d'un décideur public. Toutefois cette notion de cible du lobbying est implicite, et aucun objectif ou but de l'action n'est spécifié.

En 1984, Baysinger propose une définition répondant à ces manquements. Selon lui la stratégie politique des organisations correspond à des *« tentatives des entreprises pour façonner la politique gouvernementale de manière favorable à l'entreprise »* (Baysinger, 1984). Dans cette définition l'aspect communicationnel évoqué par Berry disparaît, pour être remplacé par une vision beaucoup plus stratège. Ici l'organisation a un objectif clairement défini qui est de façonner la politique publique, pour que cette dernière lui soit bénéfique. Cette logique entre donc dans une vision des parties prenantes qui peuvent influencer l'organisation. Selon Baysinger, le gouvernement est une partie prenante qui peut proposer une politique favorable à l'organisation, améliorant sa performance. En revanche, la définition de Baysinger prend simplement en compte la politique gouvernementale, excluant ainsi les politiques locales.

Dix ans plus tard, Farnel formule une définition plus précise de l'action de lobbying. Dans cette définition, le lobbying est considéré comme une *« activité qui consiste à procéder à des interventions destinées à influencer directement ou indirectement le processus d'élaboration, d'application, ou d'interprétation de mesures législatives, normes, règlements et, plus généralement, de toute intervention ou décision des pouvoirs publics »* (Farnel, 1994). La principale innovation de cette définition est de considérer que le lobbying peut être direct ou indirect. La théorie des parties prenantes peut être mobilisée ici. En cas d'action indirecte

mise en place, les organisations ont la possibilité d'utiliser une ou plusieurs parties prenantes pour influencer la décision publique. En outre, selon Farnel, le lobbying peut viser toute décision publique, quel que soit le niveau de cette décision. Ce dernier aspect entre en totale contradiction avec la vision de Baysinger qui ne considérait que les décisions gouvernementales.

Romagni (1995) revient à une définition proche de celle de Berry. Dans son ouvrage, il associe le lobbying à de la *« communication d'influence »* (Romagni, 1995, p. 12). Comme son prédécesseur, Romagni considère le lobbying comme une arme de la communication. La notion d'influence est juxtaposée au terme communication ce qui ajoute un aspect stratégique, qui était inexistant dans la formulation de Berry.

Pour Getz, la stratégie politique des organisations inclut *« toute action de l'entreprise délibérée destinée à influencer la politique ou le processus du gouvernement »* (Getz, 1997, p. 32-33). Comme celle de Baysinger, cette définition est orientée sur les décisions gouvernementales. Toutefois, ici, à la différence des définitions institutionnelles qui sont très restreintes, la stratégie politique des organisations comprend toutes les actions délibérées visant à influencer la décision publique. Par exemple, l'action mise en place par Heetch que nous présentions plus tôt, n'était pas considérée comme du lobbying dans la définition institutionnelle, mais le serait dans celle de Getz.

La même année, Baron propose sa propre définition de la stratégie politique des organisations. Cette définition est publiée deux années après celle de des stratégies hors marché, dont elle s'est fortement inspirée. Selon lui, la stratégie politique des organisations est composée d' *« un ensemble d'actions concertées prises dans l'environnement hors marché pour créer de la valeur en améliorant les performances globales»* (Baron, 1997, p. 146). Cette définition est donc focalisée autour de l'environnement hors marché. Un aspect intéressant de cette définition est la formalisation de la finalité d'une telle stratégie. Selon Baron, l'objectif de la stratégie politique est d'améliorer la performance de l'organisation. Jusqu'ici peu de définitions affichaient un tel objectif.

Hillman et Hitt, ont proposé une définition de la stratégie politique des organisations se rapprochant de celle de Baysinger. Selon ces chercheurs il s'agit des *« tentatives des entreprises de façonner la politique gouvernementale d'une manière qui leur soit favorable »*

(Hillman et Hitt, 1999). Encore une fois, l'aspect stratège des organisations est mis en avant dans cette définition, puisque les entreprises « façonnent » explicitement la politique publique. Encore une fois, dans cette définition, l'entreprise est ouverte sur son environnement et sur ses parties prenantes, et met en place une stratégie hors marché pour que son environnement soit *« favorable »*.

La définition apportée par Clamen en 2002 citée par Lorenzani (2014) s'inscrit dans une logique totalement différente de celle de Hillman et Hitt. Selon lui, *« le lobbying est aussi une attitude, l'attitude de ceux qui n'acceptent pas de voir les décisions publiques prises sans qu'ils y soient associés. Le lobbying est un ensemble de méthodes »* Clamen (2002). La vision stratège est ici moins omniprésente, l'organisation est surtout installée dans une attitude de réaction. L'organisation souhaite simplement être intégrée dans le processus décisionnel du pouvoir public. Pour cela elle peut déployer différentes méthodes, qui ne sont pas spécifiées dans cette définition.

Une autre vision est proposée par Descheemaekere. Pour cet auteur, le lobbying consiste à *« être présent, pour être informé, afin d'informer et pour influencer »* (Descheemaekere, 2007). Les aspects communicationnels et stratégiques sont liés dans cette définition. En effet la gestion et la diffusion de l'information sont stratégiques et ont pour objectif l'influence. Les cibles des actions de lobbying ne sont en revanche pas précisées par Descheemaekere, l'objectif est d'influencer, mais les parties prenantes à influencer ne sont pas spécifiées.

Selon Dahan, 2009, le lobbying est affaire de quatre P : *« Problem, Procedures, Policies, Players »* (Dahan, 2009). Cette définition large nous permet d'appréhender les différents sujets sous-jacents à une stratégie politique. Selon Dahan, l'organisation doit identifier la problématique à traiter, les procédures, les règles en vigueurs, et identifier les acteurs sur lesquels portera cette action d'influence.

Une autre définition du concept de stratégie politique des organisation a été apportée par Lux et al, en 2012 : *« l'objectif de ces activités est d'influencer les responsables gouvernementaux - ou, comme l'a expliqué le président Roosevelt, de "faire pression" - de prendre des mesures qui influent sur la performance commerciale de l'organisation »* (Lux, Crook et Leap, 2012). Cette définition dénote une certaine intrication entre l'environnement hors marché de

l'organisation et ses performances. L'objectif et la finalité des stratégies politiques sont spécifiés dans cette définition, les cibles également. La citation du président Roosevelt nous rappelle également la définition du dictionnaire Larousse qui fait référence aux groupes de pression, à la stratégie de pression sur le décideur public.

Selon Rival et Chanut en 2015, la stratégie politique des organisations correspond à *« l'influence menée par une organisation sur la décision publique pour obtenir ou maintenir un environnement qui lui soit favorable »* (Rival et Chanut, 2015). Cette définition reprend le concept de l'influence évoqué dans de nombreuses autres définitions. La décision publique est ici entendue au sens large, elle comprend toutes les décisions publiques qu'elles soient au niveau supranational, national, ou local. La définition de Rival et Chanut ne propose pas de lien direct avec l'environnement marchand de l'organisation et la performance économique, ces chercheurs considèrent que le but de la stratégie politique est d'obtenir ou maintenir un environnement favorable.

La dernière définition que nous étudions a été publiée en 2016 par Schuler, Rehbein et Green. Cette définition repose sur des travaux académiques antérieurs. Selon eux, la stratégie politique des organisations est *« un large éventail de comportements possibles - passifs, réactifs, anticipatifs et proactifs - adoptés par une entreprise vis-à-vis d'acteurs public ou autres afin d'influencer les politiques publiques (Aplin & Hegarty, 1980; Boddewyn & Brewer, 1994; Hillman & Hitt, 1999; Oliver & Holzinger, 2008) »* (Schuler, Rehbein et Green 2016). Comme la définition de Farnel, celle-ci évoque différent types de stratégies que les organisations peuvent déployer, notamment en termes de comportement : passif, actif, proactif ou anticipatif. La stratégie politique des organisations n'est pas abordée de la même façon par les organisations d'après cette définition. Pour ces auteurs, la cible des stratégies politiques peut être un acteur public ou non, ce qui élargit le périmètre des stratégies politique, et s'inscrit en contradiction avec les définitions qui ne ciblaient que les gouvernements. Cette définition a donc vocation à être large et à apporter une vision dynamique de la stratégie politique des organisations.

Tableau 1 : Récapitulatif des définitions institutionnelles, professionnelles et académiques de la stratégie politique des organisations

Année	Auteur	Définition
	Dictionnaire Larousse	« *action menée par un lobby en vue d'obtenir quelque chose* »
	ViePublique.fr	*« toute communication directe ou indirecte avec des responsables publics afin d'influencer la décision publique en fonction d'intérêts particuliers. Le lobbying recouvre le démarchage politique qui peut prendre diverses formes : rencontrer des responsables politiques, fournir des expertises aux ministères, participer à des auditions ou des comités d'experts, créer des coalitions de groupes plus influents, etc. »*
	AFCL	*Les affaires publiques « visent à représenter, auprès des acteurs de la décision publique, les intérêts d'une entreprise, d'une organisation professionnelle, d'une association ou d'un organisme public au travers d'un partage d'information contradictoire et équilibré »*
	ARPP	*« représenter les intérêts de la personne morale qui les mandate, en portant à la connaissance des pouvoirs publics leurs positions afin d'établir avec eux un dialogue durable et constructif »*
2000	Le Picard, Adler et Bouvier	*« la façon dont les agents économiques et sociaux informent les pouvoirs publics, afin d'obtenir une prise en compte de leurs positions dans l'élaboration ou le changement de la législation ou de la réglementation»*
1977	Berry	*« l'acte de lobbying est très généralement un acte de représentation »*
1984	Baysinger	*« tentatives des entreprises pour façonner la politique gouvernementale de manière favorable à l'entreprise »*
1994	Farnel	*« activité qui consiste à procéder à des interventions destinées à influencer directement ou indirectement le processus d'élaboration, d'application, ou d'interprétation de mesures législatives, normes, règlements et, plus généralement, de toute intervention ou décision des pouvoirs publics »*
1995	Romagni	*« communication d'influence »*
1997	Getz	*« toute action de l'entreprise délibérée destinée à influencer la politique ou le processus du gouvernement»*
1997	Baron	*« un ensemble d'actions concertées prises dans l'environnement hors marché pour créer de la valeur en améliorant les performances globales»*
1999	Hillman et Hitt	*« tentatives des entreprises de façonner la politique gouvernementale d'une manière qui leur soit favorable »*
2002	Clamen	*« le lobbying est aussi une attitude, l'attitude de ceux qui n'acceptent pas de voir les décisions publiques prises sans qu'ils y soient associés. Le lobbying est un ensemble de méthodes »*
2007	Descheemaekere	*« être présent, pour être informé, afin d'informer et pour influencer »*
2009	Dahan	*Problem, Procedures, Policies, Players »*
2012	Lux, Crook et Leap,	*« l'objectif de ces activités est d'influencer les responsables gouvernementaux - ou, comme l'a expliqué le président Roosevelt, de "faire pression" - de prendre des mesures qui influent sur la performance commerciale de l'organisation»*
2015	Rival et Chanut	*« l'influence menée par une organisation sur la décision publique pour obtenir ou maintenir un environnement qui lui soit favorable »*
2016	Schuler, Rehbein et Green	*« un large éventail de comportements possibles - passifs, réactifs, anticipatifs et proactifs - adoptés par une entreprise vis-à-vis d'acteurs public ou autres afin d'influencer les politiques publiques (Aplin & Hegarty, 1980; Boddewyn & Brewer, 1994; Hillman & Hitt, 1999; Oliver & Holzinger, 2008) »*

Source : Nicolle (2019)

Pour ce travail de thèse de doctorat nous avons repris l'essence de plusieurs de ces définitions pour formuler celle que nous retiendrons de la stratégie politique des organisations. Nous nous sommes principalement inspiré des propositions de Farnel, de Rival et Chanut ainsi que de Schuler, Rehbein et Green.

Encadré 2 : Définition de la stratégie politique des organisations

Nous considérons que la stratégie politique des organisations correspond à l'ensemble protéiforme des actions d'influence déployées par les organisations sur les pouvoirs publics afin d'en orienter les décisions de ces derniers en vue d'obtenir ou de maintenir un environnement qui leur soit favorable.

1.2.4. Les types d'organisations déployant des stratégies politiques

Il est légitime de s'interroger sur les formes d'organisations qui déploient ce type de stratégies. L'imaginaire collectif considère les lobbies comme de puissants groupes de pressions opaques au service de grandes industries. Ce sentiment semble partagé par les élus et les hauts fonctionnaires. Une étude réalisée par TNS Sofrès en 2013 nous éclaire sur les organisations considérées comme des acteurs de lobbying par les élus. Selon cette étude, les cabinets d'affaires publiques ou consultants, les organisations professionnelles, les fédérations et organisations syndicales professionnelles et les entreprises exercent une activité considérée comme la plus proche de celle de lobbyiste[8]. Les ONGs, syndicats ou *think tanks* présentent des résultats plus mitigés, puisqu'à peine plus de la moitié des interrogés considèrent les *think tanks* comme des lobbies par exemple (57%).

Or, des études tendent à prouver que ces activités sont peu comprises et manquent de transparence pour notre société. Par exemple, 78% des Français estiment que ces lobbies ont trop d'importance sur la politique selon un sondage réalisé pour l'institut YouGov[9].

---

[8] https://www.tns-sofres.com/publications/lefficacite-du-lobbying-en-france-et-en-europe consulté le 12 juin 2019

[9] https://d25d2506sfb94s.cloudfront.net/cumulus_uploads/document/mizxbjm9so/Résultats%20YouGov%20pour%20Le%20Huff%20Post%20(Baromètre)%20139%20050918.pdf consulté le 12 juin 2019

La majeure partie de la littérature scientifique sur les stratégies politiques des organisations concerne les entreprises. Cette discipline s'inscrivant dans le champ des sciences de gestion, il est cohérent que la plupart des objets observés soit des entreprises. Un grand nombre des articles publiés sur ce sujet étudient ainsi l'impact de la stratégie politique des entreprises sur leur performance économique ou financière (Rajwani, et Liedong, 2015 ; Bonardi, 2011 ; Chen, Parsley, et Yang, 2014 ; Lux, Crook, et Woehr, 2011 ; Hadani, Schuler, 2013 ; Yim, Lu, et Choi, 2017 ; Mialon, Swinburn, et Sacks, 2017). D'autres articles concernent des secteurs spécifiques et étudient le rôle des entreprises sur le cadre normatif dudit secteur. C'est par exemple le cas d'un article de Chalmers en 2017 qui concerne le secteur bancaire ; d'autres article affinent même le niveau d'analyse à une entreprise en particulier comme Kautto en 2009 et l'entreprise Nokia, ou Morsing et Roepstorff en 2015 avec l'étude de cas de l'entreprise IKEA.
Les productions de la communauté scientifique sur les stratégies politiques des organisations offrent également la part belle à des articles plus généralistes centrés sur les stratégies d'entreprise (Mathur, et Singh, 2011 ; Greiner, et Lee, 2018 ; Rival, 2012 ; Attarça, 1999). Les entreprises peuvent décider de mener ces stratégies en interne ou externaliser ces stratégies politiques auprès de cabinets spécialisés dans les affaires publiques ou le lobbying ou via des consultants.

Comme nous l'avons évoqué dans notre définition précédente, les organisations s'engagent dans des stratégies politiques afin de gagner un avantage concurrentiel, ou d'améliorer leur environnement. Pour ce faire, elles agissent seules, ou en groupe, souvent avec des entreprises concurrentes d'un même secteur d'activité ou d'une même branche d'industrie. Ces actions sont souvent portées par des association ou fédérations professionnelles, qui sont, pour la plupart, des méta-organisations.
L'étude de la stratégie politique menée par les méta-organisations est un phénomène récent. Quelques articles proposent des analyses de ces stratégies, au niveau européen (Karlberg, et Jacobsson, 2015), ou au sein de certains Etats des BRICS (Papaioannou. Watkins, Mugwagwa, et Kale, 2016), ou encore sur un cas français (Guillon, 2006 ; Bessières, 2016). Selon Berkowitz, et Souchaud (2017), la volonté de mener des actions collectives est même l'un des objectifs principaux lors de la création d'une méta-organisation. L'objectif poursuivi par ces méta-organisations est semblable à celui des entreprises qui s'engagent dans une stratégie politique : il s'agit d'améliorer l'environnement et offrir une politique publique favorable aux entreprises du secteur d'activité.

D'autres types d'organisations développent des stratégies politiques, ces dernières ne sont en effet pas réservées aux entreprises et associations professionnelles.
Les organisations syndicales assument également un rôle de lobbying (Bourguignon et Rival, 2012 ; Streeck et Hassel, 2003 ; Dreyfus, 1965). Toutefois, selon Bourguignon et Rival (2012), à l'inverse des entreprises ou des méta-organisations, les syndicats ne recherchent pas une amélioration de leur environnement et la mise en place d'une politique publique pour améliorer leur situation, mais une légitimation. Les organisations syndicales rechercheraient donc un gain de légitimité à travers leurs stratégies politiques.

Enfin les associations, notamment les associations non gouvernementales, mènent régulièrement des stratégies politiques. Toutefois, notons que souvent le terme lobbying est écarté au profit de celui de *« plaidoyer »*. Ce pan de la littérature est en croissance depuis une vingtaine d'années. Nous pouvons citer les travaux de Amara, Landry, et Lamari (1999), ceux de Rietig (2011), d'Ollion (2015), ou encore ceux de Almog-Bar et Schmid (2014).

Les formes d'organisations s'engageant dans des stratégies politiques sont donc très diverses, elles peuvent être des entreprises, des méta-organisations, des associations ou encore des syndicats. Les objectifs poursuivis par ces différentes entités sont différents, certains cherchent à accroitre leur performance économique quand d'autres visent à améliorer leur légitimité. Quelques études ont cherché à analyser les stratégies de ces différents acteurs, et ainsi les différentes forces exercées sur une même décision publique. C'est le cas de Nicolle (2018) autour de la loi dite hydrocarbure.

Pour apprécier ce phénomène de pluralité des organisations déployant des stratégies politiques, nous pouvons observer le registre de la transparence en Union Européenne. Au 13 juin 2019, 11 824 entrées sont référencées dans ce répertoire[10]. Parmi ces représentants d'intérêts, 9,2% sont des consultants professionnels, 50,95% représentent des entreprises, des groupes, des groupements professionnels ou associations syndicales ou professionnelles, et 26,89% des organisations non gouvernementales. Les autres entités enregistrées sont des *think*

10 http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/statistics.do?locale=en&action=prepareView consulté 12 juin 2019

tanks, des groupes ou organisations religieuses ou encore des autorités locales ou entités publiques ou mixtes.

Retenons que le cas européen illustre parfaitement la diversité des types d'organisations développant des stratégies politiques. En effet, les entreprises seules ne représentent qu'environ un cinquième des organisations enregistrées sur ce répertoire, tout comme les groupements professionnels. Il y a par exemple davantage d'organisations non gouvernementales inscrites que d'entreprises. Les associations professionnelles et les cabinets de consultants représentent un peu moins de 10% chacun des organisations inscrites. Etudier la stratégie politique des organisations revient donc à s'intéresser à un large spectre d'acteurs protéiforme : privés, publics, mixte, à but lucratif ou non, représentant un intérêt propre ou commun.

1.2.5. Les différents types et formes de stratégies politiques des organisations

Après avoir étudié les organisations développant des stratégies politiques, nous allons nous intéresser aux différentes formes que peuvent prendre ces stratégies.
En effet, les stratégies politiques s'appuient sur différents types de d'actions que les organisations déploient en fonction de leurs ressources et des objectifs poursuivis.

En 1994, dans son ouvrage de référence, Farnel distingue trois formes que peut prendre le lobbying.
La première correspond au lobbying direct, c'est-à-dire l'ensemble des contacts, des réunions, ou rendez-vous entre l'organisation et le décideur public. Ces contacts peuvent être physiques, c'est-à-dire en face-à-face, ou réalisés à distance par téléphone, courrier électronique ou lettre. Cette forme d'influence est également appelée *« grasstop lobbying »* (Lamarque, 1994, p18 ; Clamen, 2002). C'est traditionnellement ce type de lobbying qui est favorisé par les organisations. Le terme même de lobbying tient son nom de ce type de pratiques comme nous le détaillerons dans une section suivante. Aujourd'hui encore, le lobbying direct occupe une place dominante dans les stratégies politiques des organisations. Dans son étude de la loi mettant fin à la recherche ainsi qu'à l'exploitation des hydrocarbures et portant diverses dispositions relatives à l'énergie et à l'environnement, à travers une analyse du répertoire des représentants d'intérêts au Parlement français, Nicolle (2018) démontre ainsi que plus de 90%

des actions d'influence enregistrées correspondent à du lobbying direct. D'après la HATVP, une communication peut prendre trois formes :

« _ une rencontre physique, quel que soit le contexte dans lequel elle se déroule ;

_ une conversation téléphonique, par vidéo-conférence ou par l'intermédiaire d'un service de communication électronique ;

_ l'envoi d'un courrier, d'un courrier électronique ou d'un message privé par l'intermédiaire d'un service de communication électronique. Il en va de même de l'interpellation directe et nominative d'un responsable public sur un réseau social. »

Ces trois types de communication correspondent à du lobbying direct.

Pour illustrer le lobbying direct nous pouvons revenir à l'exemple de Monsanto que nous avons déjà évoqué. En mai 2019, plusieurs titres de presse ont révélé que l'entreprise Monsanto avait fiché plusieurs personnalités publiques, notamment politiques en fonction de leur soutien ou non au glyphosate. Le glyphosate est un herbicide contesté, déjà interdit dans certains pays comme le Vietnam ou Malte, mais l'Union Européenne et la France ont voté la prolongation de la licence d'exploitation de ce produit en 2017. Outre le soutien au glyphosate, le fichier créé par Monsanto indiquait les loisirs des députés ou encore leurs adresses de contacts (mèl, téléphone, adresse postale). A partir de ce document, l'entreprise a pu focaliser ses contacts sur les personnalités politiques neutres ou favorables au produit afin de s'assurer un vote permettant de prolonger l'autorisation du glyphosate, et ainsi pouvoir continuer à exercer en France et en Union Européenne. Pour cela l'entreprise a envoyé des mails à ces députés, organisé des rencontres avec eux, ou a convié ces personnalités à événements coïncidant avec leurs centres d'intérêts. Ainsi, un volet de cette stratégie menée par Monsanto, correspond à du lobbying direct, notamment à travers les échanges de mails, qui se quantifiaient en centaines d'après certains députés.

La deuxième forme de lobbying selon Farnel (1994), s'inscrit en opposition à la précédente. Il s'agit du lobbying indirect. Dans ce type de stratégie politique, l'objectif n'est pas d'entrer directement en contact avec le décideur public pour l'influencer, mais de faire intermédier son message par des leaders d'opinion. Ces individus peuvent être sélectionnés pour leur légitimité sur le sujet ou pour l'audience et l'écoute dont ils disposent. Par exemple, il n'est pas rare qu'aux Etats-Unis les établissements d'enseignement supérieurs profitent de la légitimité de leurs anciens étudiants (ou alumnis) pour porter leurs stratégies politiques (Herzog, 2015 ; Weerts, et Cabrera, 2017). Iskhakova, Hilbert, et Hoffmann (2016) ont

démontré le caractère courant de ces pratiques en Russie ou en Allemagne. Dans sa thèse sur le sujet du lobbying des associations d'anciens élèves, Buchli (2015) a noté que la majorité des contacts entre ces associations et les responsables d'établissements était réalisée à travers des e-mail ; toutefois les alumnis peuvent également être mobilisés à travers des réseaux socio-numériques comme Facebook (Wakerfield, et Knighton, 2017).
L'usage d'actions indirectes dans les stratégies marchandes est en pleine croissance, notamment grâce à l'implication d'influenceurs numériques dans ces stratégies. Ces derniers permettent notamment de développer l'engagement autour de la marque (Hughes, Swaminathan, et Brooks, 2019). Le recours à ces nouvelles figures des réseaux socio-numériques est également croissant et permet d'innover dans le cadre de stratégies politiques (Arifon et Vandebiest, 2016).

Ce type d'action peut être assimilé au *« grassroots lobbying »* (Walker, 2012 ; Walker, 2009 ; Bergan, 2009). L'organisation peut décider de faire porter son message par des individus bénéficiant d'une légitimité ou d'une autorité sur le thème de la campagne d'influence, ou par une masse d'individus. Dans ce dernier cas, la légitimité de la cause portée ne tiendra pas son origine dans la légitimité des personnes qui portent la cause, mais dans la masse d'individus défendant cette cause.

Nous pouvons reprendre l'exemple de Monsanto précédemment exposé pour développer ce type de lobbying. Comme nous l'avons indiqué, des journalistes figuraient parmi les personnalités sur les fichiers établis par l'entreprise américaine. L'objectif poursuivi par Monsanto était d'offrir une plus grande résonnance à ses positions sur le glyphosate. Outre les journalistes, les entreprises peuvent faire porter leur parole par des chercheurs ou des experts qui bénéficieront d'une écoute attentive de la part des pouvoirs publics. L'une des actions souvent employées par les organisations dans un cas de lobbying indirect est d'avoir recours à des lettres ouvertes ou à des tribunes signées par des spécialistes sur le sujet. Par exemple une tribune pour l'exploitation agricole d'organismes génétiquement modifiés et du riz doré fut signée en 2016 par 142 lauréats de prix Nobel et 13 174 scientifiques du monde entier. Cette tribune avait notamment vocation à s'opposer à la campagne menée par l'association Greenpeace contre la culture de ce type de riz génétiquement modifié. Cette action a notamment été orchestrée par le directeur de la communication de Monsanto, cette entreprise ayant de grands intérêts sur cette problématique, puisqu'elle est l'entreprise leader dans la

commercialisation d'organismes génétiquement modifiés dans le monde. Cette opération d'influence indirecte a permis de légitimer la cause défendue par Monsanto.

Le troisième type de lobbying pour Farnel (1994) est le lobbying financier. Il s'agit de financer des partis politiques ou des campagnes électorales (Briffault, 2008), ou encore d'embaucher des anciens responsables politiques, notamment à travers des politiques de « *pantouflage* ». Ce dernier correspond au recrutement de hauts fonctionnaires dans des organisations privées ou publiques.
L'idée sous-jacente à ces pratiques est que le décideur public est redevable à l'égard de l'organisation lui apportant un financement, et *in fine*, votera des décisions profitables à l'organisation. Pour lutter contre ces pratiques, le montant pour le financement des partis politiques et des campagnes électorales par une entreprise est limité, pour les personnes physiques, à 7 500 € par an, et, sauf exceptions, interdit pour les personnes morales.

De leur côté, Hillman et Hitt (1999) distinguent trois formes de stratégies politiques des organisations.
Ils identifient tout d'abord une stratégie d'incitation financière, semblable à celle proposée par Farnel. Il s'agit pour les organisations d'exercer une pression financière sur les décideurs publics en vue d'obtenir une décision qui leur soit favorable.
La deuxième forme proposée par Hillman et Hitt (1999) est la stratégie de communication et d'information. Selon ces chercheurs, ce lobbying consiste en fournir des informations au décideur public afin d'influencer ses décisions. Les auteurs ne formulent ni distinctions entre une stratégie délivrant des informations de manière directe ou indirecte, ni entre des informations fournies en physique ou à distance, notamment à travers les réseaux socio-numériques. L'importance prise par ce type de stratégie est croissante. Les décideurs publics doivent arbitrer sur des sujets de plus en plus pointus, sur lesquels leur socle de connaissance est souvent faible, et font donc appel à des experts pour appréhender au mieux ces problématiques. La demande en information du décideur public étant forte, elle offre aux organisations la possibilité de se poser comme expertes sur le sujet et donc tenter d'orienter la décision publique. Ce type de stratégie a également été étudié par Baumgartner et Jones (2015). Selon ces chercheurs, les décideurs publics peuvent avoir recours à deux formes d'informations : entropiques et expertes. Les premières sont utiles pour décider l'agenda politique futur, quand les secondes sont mobilisées pour gagner en compétences sur des sujets prédéfinis (Callander, 2008). Les travaux de Ganz (2008) et ceux de Ganz et Soule (2019),

cités par Sung (2019) mettent en lumière l'asymétrie informationnelle et « *les situations d'agence au sein des branches élues du gouvernement* » (Sung, 2019) résultant de ce type de stratégies.

Parmi les méthodes utilisées par les organisations pour cette stratégie d'information, nous pouvons citer les publications de livres blancs, de rapports ou d'études, les échanges de mèls, les rencontres, ou tout moyen pour informer et communiquer auprès du décideur public.

Ces informations peuvent parfois être orientées pour faire naitre des controverses. La stratégie de « *fabrique du doute* » ou de « *manufacture du doute* » s'inscrit dans cette forme d'influence (Horel, 2018). Ici, les organisations cherchent à créer de la confusion chez les décideurs publics, car une fois ce doute installé, le cadre normatif peut être plus souple que sans ces incertitudes. Ces stratégies ont été popularisées par les fabricants de cigarettes au milieu du XXème siècle. Selon Robert Proctor : *« les entreprises du tabac ont subventionné, avec des sommes considérables, de la très bonne recherche biomédicale, dans des domaines comme la virologie, la génétique, l'immunologie, par exemple. Plusieurs Prix Nobel ont eu leurs travaux financés ainsi. Mais cette recherche n'était suscitée qu'à des fins de distraction : lors des procès contre l'industrie, les avocats des industriels mettaient toujours en avant les risques viraux, les prédispositions familiales, etc., pour dédouaner la cigarette.*[11] » Ces stratégies de « manufacture du doute » sont ainsi régulièrement réalisées à l'aide de scientifiques qui produisent des études financées par les organisations lobbyistes, dont les résultats vont à contre-courant du consensus jusqu'alors établi. Ce fut le cas par l'industrie du tabac qui a financé des études infirmant les risques pour la santé du tabagisme.

Selon Stéphane Horel, auteur de l'ouvrage Lobbytomie en 2018, ce type de stratégie a également été employé par l'entreprise Monsanto dans sa stratégie pour la prolongation de l'utilisation du glyphosate :

[11] https://www.franceculture.fr/emissions/le-journal-des-idees/le-journal-des-idees-mercredi-24-janvier-2018 consulté le 14 juin 2019

Encadré 3 : Interview sur les lobbies et le glyphosate (L'Express)

« ***Le glyphosate en est l'illustration ?***

Tout à fait ! En mars 2015, le Centre international de recherche sur le cancer (CIRC), dont la fonction consiste à répertorier les substances cancérogènes et qui est la seule agence au monde où aucun conflit d'intérêt n'est toléré parmi les membres des groupes de travail, juge le glyphosate, au vu de la littérature scientifique disponible, substance cancérogène probable pour l'homme. Au niveau européen, la loi interdit de mettre un pesticide cancérogène sur le marché. Cette décision peut donc avoir d'énormes conséquences pour Monsanto, qui l'utilise dans son produit phare, le Roundup. Monsanto déclare la guerre au CIRC en mettant en place une machine de propagande pour détruire sa réputation.

En novembre 2015, l'Agence européenne de sécurité des aliments (EFSA) conclut le contraire du CIRC : elle qualifie les preuves d'un lien entre glyphosate et cancer de "très limitées".

Les agences réglementaires travaillent à partir des études toxicologiques financées et fournies par les industriels respectant les "bonnes pratiques de laboratoire", ainsi qu'à partir d'une sélection d'études issues de la littérature scientifique. Or, ce sont les industriels qui fournissent également cette matière. Certes, l'EFSA donne des instructions aux industriels sur la façon de faire leur choix dans ce corpus, mais ces recommandations consistent à dire aux firmes : "si vous considérez des études comme non fiables, il suffit que vous nous en donniez un résumé". Mais sur quels critères l'EFSA considère-t-elle qu'une étude est "fiable" ? Eh bien, ces critères reviennent de facto à éliminer les travaux universitaires indépendants non financés par des industriels pour ne conserver que les études "bonnes pratiques de laboratoire"! Quand Monsanto a présenté son dossier de ré-homologation du glyphosate, la plupart des études négatives pour leur produit étaient ainsi présentées sous une forme résumée. Et l'EFSA a copié-collé cette partie du dossier de Monsanto dans son propre rapport avant d'arriver à la conclusion que l'on sait. »[12]

Cet extrait d'interview permet de comprendre les mécanismes utilisés par les organisations pour créer du doute. A partir d'une situation consensuelle, l'organisation finance des recherches scientifiques dont les résultats entrent en contradiction avec les études précédentes.

[12] https://www.lexpress.fr/culture/lobbies-mode-d-emploi_2039177.html consulté le 14 juin 2019

Puis l'organisation transmet ces nouvelles études aux décideurs publics, et oriente sa communication externe sur les résultats de ces études pour semer le doute dans les esprits. Une fois le doute installé, les organisations espèrent obtenir une législation favorable, ou tout du moins pouvoir continuer à exercer leurs activités et ainsi en tirer des intérêts économiques.

La dernière forme de stratégie politique développée par Hillman et Hitt en 1999 est la stratégie de « *mobilisation publique* » ou « *constitution de zone d'influence* ». Cette dernière est une stratégie d'influence indirecte. Elle vise à atteindre les électeurs (Baysinger et al, 1985) et donc à peser sur le décideur public qui cherche à se faire réélire. Ce type de « *grassroots lobbying* » est favorisé par les organisations non gouvernementales (Rietig, 2011 ; Almog-Bar et Schmid, 2014), mais se développe également pour les entreprises, notamment grâce à la démocratisation des réseaux socio-numériques (Attarça et Chomienne, 2014). L'utilisation de ces réseaux pour des stratégies de mobilisation publique a également été étudiée par Arifon et Vanderbiest en 2016. Ces réseaux permettent à l'organisation de bâtir une communauté en ligne et de communiquer directement auprès de celle-ci sans intermédiaire. L'organisation peut donc diffuser à cette communauté les messages qu'elle souhaite, notamment par rapport à sa stratégie politique. L'un des objectifs poursuivi est de faire adhérer ces suiveurs aux causes portées par l'organisation. La facilité d'utilisation des sites internet de pétition comme Change.org favorise également le développement de ce type de stratégie.

Pour être performantes, ces stratégies doivent bénéficier du soutien le plus large possible et apparaître comme légitimes pour le grand public. En effet, les organisations doivent pouvoir démontrer que leur cause est soutenue par le plus grand nombre pour avoir un impact sur le décideur public. La popularité du décideur public dépendra en partie de cette décision, car si il refuse de mettre en place une mesure largement soutenue par la population, il sera tenu pour responsable de cette décision, et prendra le risque de ne pas être réélu.

Pour illustrer cette stratégie, nous pouvons prendre l'exemple de la pétition contre le glyphosate publiée le 22 mai 2018 par UFC Que Choisir avec de nombreuses associations cosignataires : Agir pour l'Environnement, Alerte des médecins sur les pesticides, ATTAC France, Bio Consom'acteurs, Bloom, CCFD-Terre-Solidaire, CLCV, Collectif de soutien aux victimes des pesticides de l'Ouest, Commerce équitable France, Confédération Paysanne, Fédération Artisans du Monde, FNH, Foodwatch, France Nature Environnement, Générations

Futures, Greenpeace, Justice Pesticides, La Ligue contre le cancer, Les Amis de la Terre, LPO, Miramap, PowerFoule, Réseau Action Climat, Réseau Environnement Santé (RES), Solidaires, SumofUS, Syndicat National d'apiculture, Terre d'abeilles, Union Nationale de l'Apiculture Française, WECF, WeMove.eu, WWF[13]. Cette pétition vise à d'obtenir l'interdiction du glyphosate d'ici la fin de l'année 2020. Elle a recueilli 402 429 signatures au 26 mars 2020. L'objectif des associations est de démontrer que leur cause est soutenue par le plus grand nombre et que ne pas respecter les demandes de la pétition reviendrait à prendre une mesure impopulaire pour le gouvernement.

Pour Spiller et Liao (2018), les stratégies politiques mises en place par les organisations sont principalement de l'achat d'influence (« *buying* », du lobbying d'influence (« *lobbying* ») ou la mise en place des poursuites judiciaires pour de l'influence (« *suing* »).

La littérature concernant les modalités d'influence des groupes d'intérêt peut s'avérer éclairante quant à l'étude des actions de stratégie politique des organisations. Un ouvrage de Grossman et Saurugger publié en 2012 détaille le répertoire d'action des groupes d'intérêt. Selon ces auteurs, *« les répertoires d'action ne sont pas neutres, utilisés indifféremment par les groupes d'intérêt en question. Ils répondent, au contraire, à des logiques subjectives qui sont influencées par un grand nombre de variables : le contexte étatique dans lequel les groupes agissent, le domaine politique spécifique, le rôle que joue le groupe d'intérêt dans la société, les ressources financières, sociales et sociétales des groupes d'intérêt, leur forme organisationnelle ou l'objectif recherché. Ainsi, il n'existe pas de forme idéal-typique de répertoire d'action. »* (Grossman, et Saurugger, 2012).

Dans leur ouvrage, les auteurs proposent cinq types d'action d'influence que peuvent mener les groupes d'intérêt :

- La **négociation** et la **consultation**, qui consiste à intégrer le processus décisionnel, en vue de co-construire la décision publique. Pour illustrer ce mode d'influence, nous pouvons évoquer les auditions devant le Parlement dans le cadre de l'élaboration d'un projet de loi. Différents acteurs s'expriment sur un texte de loi en vue d'influencer la décision des parlementaires.

[13] https://www.quechoisir.org/action-ufc-que-choisir-petition-interdiction-du-glyphosate-n55205/ consulté le 14 juin 2019

- Le **recours à l'expertise**. Dans ce cas que nous avons abordé plus tôt, les organisations se posent comme expertes sur une problématique et profitent de cette ressource pour influencer le décideur public. Cette stratégie est notamment adoptée lorsque le décideur public travaille sur des problématiques très techniques.
- La **protestation**. A la différence des deux formes que nous venons de présenter, la protestation n'est pas une forme de co-construction et n'est pas un dialogue entre le décideur public et le groupe. Ici le groupe d'intérêt profite d'un espace public pour présenter ses intérêts. Ces stratégies peuvent par exemple être des prises de parole dans la presse, ou des stratégies de mobilisations publiques.
- La **judiciarisation**. Il s'agit de porter la problématique portée par le groupe d'intérêt devant la justice afin d'obtenir une décision contraignant le pouvoir public. Selon les travaux de Sabatier et Weible (2014), cités par Sung (2019), l'aspect juridique et le rôle des tribunaux dans les stratégies politiques et dans les théories du processus politique, sont très peu étudiés par la communauté. Ainsi, ce processus de judiciarisation dans le cadre d'une stratégie politique, bénéficie d'une littérature moins dense que d'autres types de stratégies.
- La **politisation**. Dans cette dernière forme d'action, le groupe d'intérêt se transforme en parti politique pour porter les intérêts qu'il défend.

Les deux premiers idéaux-types d'action présentés émanent d'un dialogue avec le décideur public. Ces stratégies sont souvent utilisées dans le cadre d'approche relationnelle de la stratégie politique. Il est, en effet, plus compliqué d'entretenir une relation sur une longue durée avec le pouvoir public en menant des actions de protestation ou de judiciarisation, car, dans ces deux derniers cas, l'organisation s'inscrit en opposition frontale avec le décideur public.

Pour mener à bien ces stratégies relationnelles, les groupes d'intérêt usent de deux types de ressources dont ils disposent : l'expertise et la représentativité (Grossman, et Saurugger, 2012).

Le pouvoir public n'est pas toujours en mesure de disposer en interne de ressources suffisantes pour éclairer sa décision. Il peut alors avoir recours à des experts externes qui bénéficient d'une connaissance théorique ou pratique accrue de la problématique étudiée. Les organisations ou les groupes d'intérêt font parties de ces experts, ce qui leur permet de

répondre à un besoin du décideur public, et d'orienter ses décisions dans un sens qui leur soit favorable.

La représentativité démontre la puissance des intérêts représentés. Soit par le nombre d'acteurs représentés au sein du groupe d'intérêt, soit par la puissance, notamment économique, de ceux-ci. En représentant une part importante d'un secteur d'activité ou d'une industrie, le groupe d'intérêt paraît être un interlocuteur légitime pour toutes les questions pouvant avoir un impact sur son domaine d'activité.

Selon Grossman et Saurugger, le choix de la stratégie d'influence menée par le groupe d'intérêt dépend du type d'enjeu. Par exemple, dans le cas de la négociation d'une nouvelle réglementation, les groupes d'intérêt vont préférer mener des actions directes auprès du décideur public, sans faire appel aux médias (Schattschneider, 1960). Ces stratégies directes sont également favorisées dans un système où le groupe d'intérêt considère que la relation de confiance entre le pouvoir public et l'organisation doit être maintenue, comme cela peut être le cas dans un secteur régulé par exemple.

Le recours aux stratégies externes, c'est-à-dire intermédiées, est plus fréquent lorsqu'il s'agit de mettre en lumière publiquement les enjeux des intérêts défendus. L'objectif peut notamment être d'alerter l'opinion publique sur cette problématique à travers des interventions médiatiques. Dans cette optique, l'objectif du groupe d'intérêt est de rallier le plus grand nombre de personnes à sa cause, afin de peser d'un poids suffisamment important pour paraître crédible aux yeux du décideur public. Les travaux de Moran (1986) cités par Grossman et Saurugger (2012) mettent en avant qu'il est possible que le groupe d'intérêt *« décide de s'adresser à l'opinion publique parce que les rapports de force à l'intérieur de la communauté sont défavorables à l'acteur en question, au point qu'il préfère s'en remettre à un jeu plus politisé et médiatisé »*.

Il est intéressant de noter que ces stratégies externes présentent plusieurs risques pour l'organisation. Tout d'abord, en cas d'échec de cette stratégie, la relation du groupe avec le pouvoir public peut se voir détériorée, et peser sur les décisions futures, ou sur les stratégies futures du groupe. En outre, Schattschneider (1960), met en évidence un risque en cas de succès de la stratégie. Si la mobilisation publique est efficace et que les médias s'emparent du sujet, il est possible que les groupes d'intérêt à l'initiative de ce mouvement en perdent le contrôle, voire qu'ils soient exclus du processus de prise de décision publique.

Demil et Bensédrine (2005) proposent également une opposition entre deux grandes catégories d'actions d'influence politique. Selon eux, les organisations peuvent user de

légitimation ou de pression pour influencer le décideur public. Une troisième voix, combinant la pression et la légitimation serait également possible pour les organisations. Cette dernière solution permettrait à la fois de gagner en légitimité, mais également de participer au débat réglementaire et d'influencer la décision publique.

Une étude menée par de Buycker et Beyers et publiée en 2019 étudie les campagnes de lobbying interne et externe au sein de l'Union Européenne. Cette recherche s'appuie sur une étude de la presse ainsi que sur plus de 200 entrevues avec des praticiens. L'un des apports principaux de cette analyse est que *« le lobbying extérieur conduit au succès politique lorsque la position politique du lobbyiste jouit de l'approbation populaire dans les débats médiatiques et lorsque le lobbyiste forme une coalition avec d'autres intérêts organisés »* (de Buycker et Beyers, 2019).

Retenons que les stratégies politiques des organisations sont protéiformes. Selon Farnel (1994), elles peuvent être directes, indirectes ou financières ; de leur côté Hillman et Hitt (1999) proposent de distinguer les stratégies d'incitation financières, d'information et de communication ou les stratégies de mobilisation publique. Ces stratégies peuvent être menées seules ou être combinées, comme nous l'avons vu avec le cas de Monsanto qui a utilisé de multiples stratégies pour tenter d'obtenir une prolongation de la licence d'usage du glyphosate en France et en Union Européenne. Pour l'organisation, le choix de la stratégie politique à employer dépend des objectifs poursuivis et des ressources dont elle dispose.

1.2.6. Les approches de la stratégie politique des organisations

Outre un arbitrage sur les formes de la stratégie politique, l'organisation est aussi confrontée au choix de son approche de ces stratégies.

La première décision concerne la façon de porter la stratégie politique. L'organisation peut décider de l'internaliser, c'est-à-dire d'animer cette stratégie par des collaborateurs internes. Souvent cette charge entre dans le périmètre de la direction générale, des relations publiques ou du service juridique de l'entité. La plupart des grandes firmes disposent de services internes pour piloter ces stratégies politiques (Attarça, 1999).

Cette approche bénéficie de plusieurs avantages tels qu'une maitrise des coûts, une garantie de cohérence des actions, et une assurance de leur confidentialité. Cette dernière est importante dans la mesure où les stratégies politiques peuvent représenter un avantage compétitif. Ainsi, pour éviter une action politique en opposition menée par des concurrents, il est important de préserver un fort degré de secret autour de ces stratégies.

Toutefois, certaines organisations n'ont pas la taille critique suffisante pour assumer seules des ressources permanentes dédiées aux stratégies politiques, ou ont besoin de compétences qu'elles ne peuvent pas trouver en interne. Dans ce cas, les organisations peuvent externaliser leur stratégie politique, souvent auprès de cabinet de consultants ou de conseils en affaires publiques. Si cette stratégie permet de déléguer sa stratégie politique à des experts, et de trouver des compétences en externe, elle n'est pas exempte de risques. Selon Baron (1995) cité par Attarça (1999), cette approche peut pousser l'organisation à adopter *« une approche ponctuelle de la résolution des problèmes politiques, limitant ainsi sa capacité à intégrer les enjeux socio-politiques dans son management stratégiques (Baron, 1995) »* (Attarça, 1999). La maitrise d'une stratégie politique pouvant être une compétence clé dans l'organisation, le fait de ne pas développer ces compétences en interne pour les déléguer à un cabinet externe, est susceptible d'induire un risque pour l'organisation.

Ces deux types d'approche peuvent être complémentaires. Pour Kaufman et al. (1993), une solution serait de *« traiter en interne les problèmes récurrents et en externe les questions occasionnelles »* (Rival, et Chanut, 2015). Pour Coen et Vannoni (2018) dans leur étude sur le lobbying à Bruxelles, les lobbyistes externes sont complémentaires des lobbyistes internes. En effet, les premiers ont pour principale mission *« d'établir une relation de confiance avec les décideurs »* (Alves, 2019).

Cette logique ressemble aux différentes approches formulées par Hillman et Hitt en 1999. Selon ces chercheurs, l'organisation peut décider de mener une approche relationnelle ou transactionnelle. L'approche relationnelle est une relation de long terme avec le décideur public. Cette approche est marquée par des interactions régulières entre l'organisation et le pouvoir public, ces échanges n'intervenant pas seulement lorsqu'une problématique concernant son environnement est débattue. A l'inverse l'approche transactionnelle est plus sporadique, l'organisation n'interférant avec le décideur public que lorsqu'une question la concernant est à l'agenda du pouvoir public. Hillman, Keim et Schuler (2004) analysent des

articles étudiant ces approches dont celle de Luo (2011) et de Brown, Waltzer et Waltzer (2001) qui démontrent que ces deux types d'approches sont régulièrement employés par les organisations.

La dernière option est de mener sa stratégie politique en alliance avec d'autres organisations. Cette option peut prendre différentes formes. Une alliance peut être une stratégie à long terme. Dans ce cas, l'alliance se matérialise souvent par l'adhésion ou la formation d'une méta-organisation. Les alliances peuvent également se nouer sporadiquement pour la gestion d'une action politique. Ces alliances ad hoc réunissent le plus souvent plusieurs organisations d'un même secteur d'activité souhaitant défendre des intérêts communs. Selon Attarça et Chomienne (2015), cette forme de coalition ad hoc est en croissance et ouvre la possibilité du *« lobbying pour tous »* (ibid), en permettant aux organisations inexpérimentées, et à ressources limitées de mener des stratégies politiques.
Le principal intérêt de cette stratégie est de mutualiser ses ressources et de peser un poids plus important sur le décideur public que si l'action était menée en solitaire. En outre la défense d'une cause commune par plusieurs acteurs d'un même domaine peut offrir un gain de légitimité à la cause soutenue, et donc légitimer la stratégie politique menée. Or la légitimité revêt un caractère important dans les stratégies politiques. En effet, une partie prenante considérée comme légitime par le décideur public aura plus d'influence sur ces derniers (Sung, 2019 ; Deephouse et al,2017 ; Jia, 2017). Cependant la confidentialité de l'action est restreinte, dans la mesure où les informations sont partagées avec les autres organisations prenant part à l'alliance. Or celles-ci sont souvent des organisations concurrentes. Si cette stratégie permet d'avoir plus d'impact pour des coûts moindres, elle implique également une perte de contrôle de sa stratégie politique et un partage d'information avec des firmes concurrentes.

Ces alliances, ou coalitions entre firmes concurrentes dans le cadre de stratégies politiques peuvent être assimilées à des stratégies de coopétition (Brandenburger, et Al, 1996). Ce mot valise composé par la fusion de coopération et compétition désigne les relations de coopération entre entreprises concurrentes. Une définition de ce concept est proposée en 2007 par Dagnino, Le Roy et Yami, la coopétition consiste en *« un système d'acteurs qui interagissent sur la base d'une congruence partielle des intérêts et des objectifs »* (Dagnino, Le Roy, et Yami, 2007).

L'un des principaux objectifs des stratégies de ce type est de gagner en performance grâce à la mutualisation des ressources et des compétences ainsi que d'un partage des risques (Gnyawali et Park 2011). De telles alliances peuvent créer des synergies entre organisations concurrentes qui développent des compétences communes (Pellegrin-Boucher et al. 2013). Ainsi, dans un secteur d'activité où certaines firmes développent une stratégie coopétitive, les organisations s'inscrivant dans une stratégie de concurrence peuvent être confrontées au risque de voir les autres organisations développer de nouvelles compétences et gagner des avantages concurrentiels à travers leur stratégie de coopétition.

Cette coopétition peut avoir une portée commerciale et s'inscrire dans une stratégie marchande. En effet, la majeure partie de la littérature scientifique traitant la question de la coopétition aborde cette stratégie à travers le prisme de l'innovation (Bouncken et al, 2015). Par exemple, Le Roy, et Yami (2007) citent les travaux de Luo (2007) pour évoquer la collaboration entre Philips et Sony dans le cadre du développement de nouveaux DVD. Toutefois ces stratégies ne se cantonnent pas aux stratégies marchandes, elles peuvent aussi concerner les stratégies hors marché. Mariani (2007) a par exemple étudié le rôle de décideurs publics sur le développement de coopétition.

Les alliances ad hoc ou à long terme précédemment abordées peuvent se rapprocher de stratégies de coopétition politique. En outre, pour beaucoup de méta-organisations, dont la plupart des associations professionnelles, la coopétition est une stratégie motrice de l'activité.

Le choix de mener sa stratégie politique seul ou en alliance a notamment été étudié par de Figueiredo. Pour de Figueiredo et Tiller (2001), les organisations favorisent *« une approche individuelle lorsque le partage d'informations stratégiques est en jeu »* (Alves, 2019). Dans un article ultérieur co-écrit avec Kim, de Figuereido estime que la décision d'agir seul ou collectivement dépend du risque de divulgation d'informations stratégiques (de Figueiredo et Kim, 2004).

Le choix de mener sa stratégie seul, collectivement, en interne ou en externe, peut également être analysé grâce à la théorie des coûts de transaction. Cette théorie développée par Coase (1937, p. 386-405) puis Williamson (1975) a été reprise pour étudier le lobbying par Maser en 1986. Cette théorie considère qu'il existe notamment des coûts de négociation et de transmission de l'information.

Selon Rival (2002), il existe des *« coûts de transmission d'information, ex post et ex ante, inhérents à toute action de lobbying :*

1. *Coût de formation de capital humain spécifique (dans des cadres qui ont les connaissances des détails techniques de sujets politiques en discussion et les compétences nécessaires à l'action politique) dans le cas de l'action individuelle interne*
2. *Coût de transmission d'information spécifique dans le cas de l'action individuelle externalisée*
3. *Coût de contractualisation dans le cas de l'action collective »* (Rival, 2002)

Ces coûts peuvent donc influencer les choix de l'organisation dans ses stratégies politiques. Nous reviendrons plus loin dans ce travail sur les déterminants des stratégies politiques des organisations.

Lorsque nous abordons la question des coûts et de l'externalisation de la stratégie politique des organisations, il est également intéressant de se référer à la théorie des coûts d'agence. Selon cette théorie développée par Jensen et Meckling en 1976, lorsqu'un principal (détenteur des moyens de production) délègue une mission à un agent (exploitant des moyens de production), la relation dite d'agence engendre des coûts supplémentaires.
Ce type de relation présente des risques pour le principal, notamment une asymétrie informationnelle, un aléa moral ou encore une anti sélection. Aussi, pour lutter contre ces dérives, le principal va prendre des mesures pour limiter ces risques, or ces dernières représentent un coût pour lui.
Les relations d'agence développent trois natures de coûts :

- Coût de surveillance de l'agent ;
- Coût d'obligation ou coût d'engagement ;
- Coûts résiduels qui correspond à un coût d'opportunité.

Cette théorie peut être utilisée pour modéliser les relations entre une organisation et son cabinet de lobbying dans le cas d'une externalisation de la stratégie politique de l'organisation. En effet, en déléguant ses actions politiques à un cabinet de lobbying, l'organisation entre dans une relation d'agence. Il est alors intéressant d'analyser les différents coûts inhérents à cette relation dans l'étude des stratégies politiques. En outre, la théorie d'agence peut également s'appliquer dans les sphères publiques. Selon Keim et Baysinger

(1993), les électeurs peuvent être assimilés à un principal et les élus à un agent. La théorie d'agence pour les stratégies politiques a été étudiée par Keim et Baysinger, 1988 ; Keim et Zeithalm, 1986 ; Mitnick, 1993 ; Attarça, 1999 ; Lord, 2000 ; et Getz, 2001. Dans le modèle développé par Keim et Baysinger (1993), l'électeur délègue son pouvoir de décision aux élus, et les organisations lobbyistes cherchent à influencer ce dernier et à établir une relation d'agence à travers des ressources pouvant l'aider à sa réélection (Attarça, 1999).

Figure 6 : Les différentes formes relations d'agence (Attarça, 1999)

Parties prenantes	Exemples de délégation	Exemples de coordination
Responsables publics	Délégation incitative : action d'intermédiation intra-pouvoirs publics Pacte de corruption	Collaboration pour la préparation de la prise de décision publique ou sa mise en oeuvre : échange d'informations
Entreprises Organisations professionnelles Groupes d'intérêt	Délégation totale ou partielle de la mise en oeuvre d'actions de lobbying (surveillance, influence...)	Planification commune des actions de lobbying, répartition des tâches, évaluation des résultats
Cabinets de lobbying	Délégation contractuelle (partielle ou totale)	Planification commune des actions de lobbying, répartition des tâches, évaluation des résultats
Experts, leaders d'opinion	Délégation incitative ou contractuelle : organisation d'un comité de soutien, action d'intermédiation, action médiatique	Echange d'informations
Médias	Délégation incitative ou contractuelle : campagne médiatique	Echange d'informations
Opinionpublique	Délégation incitative : pétition, comité de soutien, manifestation publique	-

Source : Attarça (1999)

Attarça (1999) propose un tableau représentant les différentes formes de relation d'agence, avec les parties prenantes pouvant intervenir au cours d'une stratégie politique. Dans la littérature sur les stratégies politiques des organisations, les chercheurs font appel à la théorie d'agence pour expliquer à la fois les résultats positifs et négatifs du lobbying (Rajwani et Liedong, 2015). Pour Grainer et Lee (2018), la théorie d'agence peut être utilisée pour expliquer les motivations à s'engager dans une stratégie politique. Selon ces chercheurs, une partie des organisations s'engage dans une stratégie politique afin de répondre aux besoins de

l'entreprise, alors que d'autres s'engagent dans de telles stratégies de manière opportuniste. En effet, les dirigeants de ces organisations utilisent les ressources de leur entreprise pour mener à bien leur propre agenda politique.

Une autre typologie important lorsque nous évoquons la stratégie politique des organisations concerne l'attitude de l'organisation vis-à-vis de celle-ci.

Selon Farnel (1994), trois attitudes cohabitent : l'attitude passive, l'attitude active et enfin celle d'anticipation. Une attitude passive correspondrait principalement à de la veille institutionnelle, et des réactions de l'organisation aux décisions publiques. L'organisation n'est pas impliquée dans le processus décisionnel a priori, mais réagit a posteriori.
Dans une posture active, l'organisation interagit plus tôt avec le pouvoir public. Ici, elle cherche à façonner son environnement normatif dans le sens de ses intérêts. Pour cela, l'organisation cherche à modifier les initiatives publiques selon un programme qu'elle a défini.
Enfin, dans une position d'anticipation, l'organisation prend les devants de la décision publique. Elle se propose alors d'identifier ces décisions avec pour objectif de minimiser les inconvénients de cette décision tout en en maximisant les avantages.

De nombreux chercheurs se sont penchés sur cette distinction entre posture réactive ou proactive. Weidenbaum (1980) et Boddewyn et Brewer (1994) proposent par exemple comme formulation des « *réactions passives* » ou des « *anticipation positives* ». Rival (2002) cite les travaux de Boddewyn et Brewer (1994) pour dresser une liste de cinq formes de comportements politiques :

- *« les comportements sans marchandage regroupent la soumission, l'abandon ou le contournement face à des contraintes politiques ;*
- *les comportements impliquant un effort de négociation de la part de l'entreprise sont le conflit ou le partenariat avec la puissance publique »* (Rival, 2002)

Les antécédents de l'organisation pouvant orienter son choix entre l'adoption d'une posture proactive ou réactive ont également été étudiés par Hillman et Hitt (1999), nous y reviendrons dans un prochain chapitre. Dans une définition du lobbying datée de 2001 citée par Lorenzani (2016), Attarça associe le lobbying à une posture proactive. Il s'agit selon lui d'un « *moyen de résistance et un levier de stratégies proactives* » (Attarça, 2001). Cet aspect est également

soulevé par Hill et Keffer en 1997 qui définissent la stratégie politique des organisations comme ayant pour « *objectif d'influencer de manière proactive la législation* » (Hill, et Keffer, 1997). Selon Rival (2012), les stratégies proactives sont davantage externalisées, reposent sur un seul problème et sont menées sur de longues période. A l'inverse les attitudes réactives sont plus généralistes et sont gérées en interne. Toutefois les organisations peuvent mener à la fois des stratégies proactives et réactives, notamment lorsqu'elles s'occupent de plusieurs activités (Oliver, et Holzinger, 2008 ; Brown, 2016).

Koenig (2015) élargit à quatre le spectre des attitudes possibles pour les organisations. Selon lui, l'organisation peut être conservatrice, réactive, anticipatoire ou proactive. Cette dernière stratégie permettrait de dégager un avantage concurrentiel à moyen/long terme pour l'organisation proactive. Koenig cite un exemple pour illustrer ses propos : *« le développement par Henkel d'un détergent réduisant de 50 % la teneur en phosphates a conduit le gouvernement allemand à demander aux autres industriels de s'aligner, ce qui a conféré à Henkel un avantage concurrentiel pendant plusieurs années »* (Koenig, 2015). Cette posture est celle dégageant les avantages concurrentiels les plus longs, car une stratégie anticipatoire en génère pour du court et moyen terme, une stratégie réactive prend place à court terme, alors qu'une posture conservatrice ne dégage aucun avantage concurrentiel.
La cause des avantages concurrentiels diffère donc selon la posture, ils peuvent être dus à un gain d'efficience et de légitimité pour les postures réactives, un effet réputationnel ou de rente de monopole pour les stratégies anticipatoire, ou encore exister *« grâce à une redéfinition des conditions d'activité conforme aux forces et intérêts de l'entreprise »* (Koenig, 2015).

Comme l'ont expliqué Hillman, Keim et Schuler (2014), cette distinction majeure entre posture passive ou réactive n'est pas sans rappeler les travaux de Meznar et Nigh (1995) et de Blumentritt (2003) avec les concepts de « *tamponnage* » et « *pontage* ». Le tamponnage étant une stratégie proactive qui consiste en du lobbying, ou encore des échanges d'informations avec le pouvoir public. Le pontage, quant à lui, est une stratégie réactive, comme la réalisation de la veille juridique et institutionnelle.

Retenons que l'organisation peut adopter différentes attitudes quant à sa stratégie politique. La principale opposition entre ces attitudes repose sur le caractère passif ou actif, voire proactif. Certains chercheurs ont proposé des typologies articulant ces trois niveaux, alors que d'autres auteurs ont proposé des typologies plus fournies, comme

Koenig (2015) qui distingue des attitudes conservatrice, réactive, anticipatoire ou proactive. L'autre principal choix proposé à l'organisation concerne sa posture vis-à-vis du pouvoir public. Elle peut adopter une posture relationnelle, qui consiste en des échanges réguliers tout au long d'une relation de long terme, ou bien une posture transactionnelle qui est plus *ad hoc,* et cantonne les interactions entre organisation et décideur public aux périodes de débats publics impactant l'organisation.

1.2.7. Les déterminants de la stratégie politique des organisations

Plusieurs facteurs peuvent expliquer les choix stratégiques pris par l'organisation dans la gestion de leurs actions politiques. La communauté scientifique s'est intéressée à ces différents antécédents de la firme pour expliquer les divergences d'une organisation à l'autre.

Le premier critère pouvant influencer les stratégies politiques est l'histoire de l'organisation, notamment ses actions politiques précédentes. Par exemple une entreprise ayant déjà mené une bataille politique ou développé des stratégies politiques sera plus à même de mener seule des actions politiques qu'une autre novice en la matière. Selon Schuler, Rehbein et Cramer (2002), les organisations formant un comité d'action politique (PAC) ont plus de chance d'avoir une stratégie politique internalisée qu'externalisée.

La taille de la structure joue également un rôle important (Boddewyn, et Brewer, 1994 ; Hillman, et Hitt, 1999 ; Hadani, Munshi, et Clark, 2017). Comme nous l'avons évoqué plus tôt, les ressources dont dispose l'organisation dépendent souvent de sa taille. Or c'est en partie en fonction de ses ressources que l'organisation peut s'engager politiquement (Schuler et Rehbein, 1997). Alves (2019) confirme l'importance de la taille de la structure à travers une étude de cas de l'accès au Parlement Européen.

Toutefois Cook et Fox ont démontré en 2000 que les petites structures avaient tendance à être plus actives politiquement que les grandes. Dans les ONGs, les petites organisations s'engagent moins dans des actions de plaidoyer que les grandes (Almog-Bar et Schmid, 2014). En effet, ces associations ont moins d'obligations envers le pouvoir public et sont moins institutionnalisées que les grandes organisations. Ces dernières peuvent plus facilement supporter les coûts de la gestion d'une action politique seules alors que les petites organisations se tournent de préférence vers des stratégies d'alliance. Toutefois, avec le développement d'Internet, nous assistons à une diminution des « *coûts de participation (temps, effort) en augmentant la disponibilité de l'information* » (Hadani, Munshi et Clark,

2017). Cette évolution peut rendre l'accès aux stratégies politiques plus aisé pour les petites organisations.
Kanol (2015) propose des résultats contre-intuitifs en montrant que les petites organisations ne cherchent pas à profiter des résultats des stratégies politiques des grandes organisations de leurs filières. Pour Hillman, Keim et Schuler (2004), plus la taille de l'organisation est importante, plus elle représente un poids politique et économique. Les organisations de grande taille ont donc plus facilement tendance à s'engager dans une stratégie de mobilisation publique ou de *« constitution de zone d'influence »* car leur impact sera plus important que celui d'une petite organisation.

Pour Hillman, Keim et Schuler (2004) le deuxième déterminant pour la stratégie politique des organisations est la dépendance envers le gouvernement. Si l'activité d'une entreprise est en relation directe avec le pouvoir public, elle aura plus de chance de s'engager dans des actions politiques qu'une organisation pour laquelle ce n'est pas le cas. Cette stratégie politique peut par exemple permettre à l'organisation de gagner des nouveaux contrats avec le pouvoir public (Blumentritt, 2003). Selon ces chercheurs, les principales variables utilisées pour évaluer le degré de dépendance de l'organisation envers le gouvernement sont *« les revenus, comme les ventes d'une entreprise au gouvernement fédéral ou le montant des contrats de défense, ou le fardeau financier imposé par la réglementation (Hansen et Mitchell, 2000, Mitchell et al. 1997, Schuler, 1999, Schuler et al., 2002) »* (Hillman, Keim et Schuler, 2004).
Comme nous l'avons vu plus tôt dans ce chapitre, l'un des objectifs poursuivis par les organisations, lorsqu'elles s'engagent dans une stratégie politique, est de gagner en performance économique et financière. Or, des recherches de Bonardi, Holburn et Vanden Bergh, (2006) et de Shaffer et al., (2000), citées par Hadani et Schuler (2013), démontrent que la performance générée par les stratégies politiques est accrue dans les secteurs règlementés par l'Etat, notamment les services publics ou les compagnies aériennes. Sawant confirme ces résultats en 2012 en constatant que les stratégies politiques des organisations surperforment dans les secteurs régulés par l'Etat. Les travaux de Alonzo et Andrews (2019) tendent à confirmer ce phénomène. En étudiant les contrats passés par le ministère de la Défense anglais, ils démontrent que les entreprises ayant rencontré un large spectre de membres du ministère ont reçu des marchés publics d'une valeur supérieure aux autres. De même, les entreprises qui ont rencontré plus régulièrement des membres de ce ministère ont également obtenu des contrats plus important que celles qui n'ont pas réalisé cette démarche.

Le secteur d'activité de l'organisation, et les liens entre le secteur et le pouvoir public peuvent donc influencer le comportement de l'organisation dans les stratégies politiques. En effet, l'incitation à s'engager dans une telle stratégie est plus importante dans un secteur règlementé.
Pour Lux, Crook et Woehr (2011), la réglementation gouvernementale est l'un des principaux moteurs de la stratégie politique des organisations, tout comme la taille de l'entreprise que nous avons précédemment évoquée. En outre, le rôle des politiciens influence également ces stratégies.

Selon Hillman et Hitt (1999), les organisations qui opèrent dans des univers règlementés ont des relations privilégiées avec le pouvoir public à travers des échanges réguliers avec le régulateur. En revanche, les organisations dont le secteur est non règlementé ont tendance à agir politiquement de manière plus sporadique. Ainsi, le secteur d'activité de l'organisation peut influencer l'approche de l'organisation vis-à-vis de sa stratégie politique. Selon ces chercheurs, les organisations les plus dépendantes du décideur public se dirigent plus facilement vers une approche relationnelle à long terme, alors que les autres ont tendance à déployer une approche transactionnelle ad hoc.

Pour Funk et Hirshman (2017), ces différentes approches sont incomplètes pour étudier les stratégies politiques. En effet, ces auteurs notent que *« ces approches ne tiennent pas compte du fait que des variables comme le « niveau de réglementation » dépendent, en quelque sorte, du succès (ou de l'échec) passé pour obtenir un changement de politique formel et interprétatif* » (Funk, et Hirshman, 2017). Ainsi cela ne permettrait pas d'analyser « *l'interdépendance séquentielle* » de ces stratégies.

Selon Dorobantu, Kaul, et Zelner (2017), il est également important de s'intéresser à l'environnement institutionnel de l'organisation pour analyser les stratégies non marchandes qu'elle déploie. Selon ces chercheurs repris par Alves (2019) *« les stratégies non marchandes sont des stratégies alternatives que les entreprises utilisent pour créer et s'approprier une valeur face aux coûts institutionnels »* (Alves, 2019). Ainsi, ces stratégies dépendent de l'environnement institutionnel en place. Pour Dorobantu, Kaul et Zelner (2017) cités par Alves (2019), les organisations peuvent décider parmi trois options : s'adapter au contexte institutionnel, créer des structures institutionnelles locales ou modifier le contexte

institutionnel. Le contexte institutionnel peut aussi agir en permettant ou interdisant des pratiques de stratégie politiques (Doh, Lawton et Rajwani, 2012).

Certains chercheurs préfèrent le concept d'interdépendance entre les organisations et les pouvoirs publics à celui de dépendance des organisations envers le pouvoir public. En effet, selon Dahan (2009), l'entreprise dépend du gouvernement concernant de nombreux sujets tels que la fiscalité, ou les normes ; mais l'entreprise apporte également des ressources au décideur public. Par exemple l'organisation peut mettre à profit son expertise pour le pouvoir public, ou encore apporter du financement ou des soutiens politiques au gouvernement. Néron (2016) ajoute que le gouvernement est dépendant des entreprises, notamment car elles sont porteuses de croissance économique, or c'est l'un des indicateurs sur lesquels le pouvoir public est sanctionné électoralement. Bonardi (2011) s'inscrit dans la même pensée en ajoutant que la préservation des emplois de l'organisation peut devenir une ressource politique *: « comme le chômage est devenu un problème majeur qui affecte les économies des pays développés, les entreprises peuvent utiliser le gel des licenciements comme ressource politique »* (Bonardi, 2011). De nos jours, les politiques inscrivent le taux de chômage comme un indicateur de la réussite de leur politique, ce fut par exemple le cas avec le Président François Hollande : *« Mais le chômage n'est pas une fatalité. Et j'inverserai la courbe »* disait-il dans une interview pour le Journal Du Dimanche[14]. Cette dynamique politique autour de l'emploi offre aux organisations un rôle politique central et un pouvoir de négociation important auprès des décideurs publics.

Cette interdépendance du pouvoir public et des organisations n'est pas sans rappeler le concept de « *bidirectionnalité* » des liens entre les différentes parties prenantes développé dans une section précédente. Aborder la question des stratégies politiques des organisations ne consiste donc pas simplement en l'étude de la force ou de la pression exercée par une organisation ou une méta-organisation sur un décideur public, mais en l'analyse des rapports de force entre ces acteurs. Comme pour la plupart des relations entre parties prenantes, les rapports de force, de pouvoir ainsi que les pressions exercées entre organisations, méta-organisations, et pouvoir publics sont bidirectionnels. Il convient donc d'analyser une situation dans un contexte, et non des actions indépendamment du contexte dans lequel elles se déroulent.

[14] https://www.lejdd.fr/Election-presidentielle-2012/Hollande-ne-se-donne-pas-d-objectif-chiffre-pour-baissser-le-chomage-502834-3123827 consulté le 16 juin 2019

Parmi les autres déterminants de la stratégie politique, nous pouvons noter l'âge de l'organisation. Toutefois ce sujet fait débat dans la communauté et les résultats ne sont pas unanimes. Ainsi, selon Hart (2001), les entreprises les plus récentes s'impliquent plus dans les stratégies politiques que les organisations plus âgées. A l'inverse, en se reposant sur les résultats des recherches de Donaldson (2007), Minkoff (1998), et de celles de Salamon et Geller (2008), Almog-Bar et Schmid (2014) considèrent que les organisations les plus anciennes ayant une plus grande légitimité auprès des pouvoirs publics, s'engagent plus facilement dans des stratégies politiques.

Le lieu géographique d'exercice de l'organisation influence également la stratégie politique. Par exemple les organisations ayant un bureau à Washington ont plus tendance à développer des actions au niveau national aux Etats-Unis (Martin, 1995), et les organisations ayant un bureau à Bruxelles ont un meilleur accès à la Commission Européenne (Alves, 2019).
L'aspect national ou international de l'organisation influence également la stratégie politique de l'organisation. Un article de référence de Hillman, Keim, et Schuler (2004), cite les travaux de Getz (1996), pour expliquer l'importance de l'origine de la propriété des capitaux en déterminant de la stratégie politique des organisations. Les organisations détenues par des fonds étrangers auraient tendance à moins s'engager dans des actions politiques que les organisations domestiques. A l'inverse, les entreprises multinationales ont tendance à internationaliser leur stratégie politique pour Lawton et al (2013), cité par Rival et Chanut (2015). Pour cela, les organisations s'adaptent à différents contextes institutionnels, notamment lors du déploiement de stratégie politique dans des pays en développement. Selon Sallai et Schnyder (2018), « *la dualité institutionnelle* » joue un rôle clé dans la formation de la stratégie politique des organisations » (ibid). Cette dualité qui peut fournir un avantage au début de la transition, en transférant aux filiales des compétences et des ressources, peut évoluer au détriment de ces filiales. Toujours dans le cas de pays en développement, développer des relations avec le pouvoir public peut offrir à l'organisation un avantage concurrentiel ou un *« avantage du premier arrivé »* (Frynas et al, 2006 ; Kingsley, Vanden Bergh & Bonardi, 2012 ; Greiner, et Lee, 2018).

D'après les travaux de Hillman et Hitt (1999) et ceux de Hillman, Keim et Schuler (2004), des antécédents peuvent également se situer au niveau de l'industrie. Les différents indicateurs permettant d'analyser la structure d'une industrie sont notamment le degré de concentration des organisations ou encore le nombre d'entreprises de cette industrie. Selon Getz (1997), ces

différentes variables influencent la capacité que les organisations de l'industrie ont à mener une action collective. Pour Boddewyn et Brewer (1994), en sus de la structure de l'industrie, son degré de rentabilité joue un rôle dans le choix du comportement politique des organisations. Par exemple, les travaux de Schuler et al. (2002) repris par Hillman, Keim et Schuler (2004) expliquent que les organisations des industries concentrées ont plus tendance à s'engager dans des stratégies politiques que les organisations d'industries fragmentées. Plusieurs chercheurs ont comparé les stratégies politiques de plusieurs industries et ont noté des résultats différents en fonction de ces industries. Par exemple Bhambri et Sonnenfeld (1988), ont étudié le secteur de l'assurance et de l'industrie forestière. Selon eux, les fortes différences dans les stratégies politiques des organisations de ces deux secteurs sont expliquées par les dissimilitudes des *« structures des environnements institutionnels »* (ibid) de ces industries.

Les différences entre les industries peuvent également avoir des origines autres que structurelles. Par exemple Emtairah et Mont (2008) estiment que la légitimité d'un secteur d'activité peut influencer les stratégies politiques des organisations qui composent ce secteur. Selon eux, les entreprises d'un secteur en difficulté auront plus facilement tendance à sceller une alliance pour que l'ensemble du secteur gagne en légitimité.

Ainsi, la stratégie politique menée par l'organisation peut être influencée par de nombreux facteurs internes, comme sa taille, son histoire, ses liens avec le pouvoir public ou encore la composition de ses capitaux. De nombreux chercheurs se sont penchés sur la question des déterminants des stratégies politiques des organisations, sans toutefois parvenir à des accords sur l'ensemble des facteurs. Par exemple, les débats sont profonds sur le rôle déterministe joué par la dépendance de la firme envers le gouvernement. L'industrie joue également un rôle déterminant quant aux actions politiques menées par les organisations qui la composent. La structure de celle-ci, ou encore la légitimité perçue de ce secteur d'activité influence fortement les stratégies politiques, notamment à travers la propension des entreprises à s'allier pour mener des actions collectives au sein dudit secteur.

Bilan de section

Cette section nous a permis d'étudier les définitions des stratégies politiques des organisations et du lobbying ainsi que de formuler celle que nous retiendrons tout au long de cette recherche. En reprenant les travaux de Rival et Chanut (2015), nous considérons que la stratégie politique des organisations correspond à l'ensemble protéiforme des actions d'influence déployées par les organisations sur les pouvoirs publics afin d'en orienter les décisions de ces derniers en vue d'obtenir ou de maintenir un environnement qui leur soit favorable.

Nous avons également pu nous intéresser aux différentes formes d'organisations qui déploient des stratégies politiques. Nous avons ainsi pu apprécier qu'elles n'étaient pas l'apanage des sociétés commerciales mais que les associations, syndicats, méta-organisations ou encore groupes d'intérêt développaient également de telles stratégies.

Nous avons également présenté les différentes formes de stratégies politiques qui sont déployées par les organisations, en nous appuyant notamment sur la typologie proposée par Hillman et Hitt (1999). Au-delà des formes de stratégies politiques, nous avons étudié les approches des organisations envers ces stratégies et les attitudes vis-à-vis des décideurs publics. Nous avons ainsi pu noter que les organisations agissaient différemment dans le cadre de leurs stratégies, certaines favorisent des attitudes passives, actives, ou proactives, ou encore des postures relationnelles ou transactionnelles.

Enfin, après avoir présenté ces différentes formes de stratégies politiques et les approches de ces dernières par les organisations, nous avons identifié les déterminants qui influençaient ces choix stratégiques. Nous avons étudié les déterminants tant au niveau de l'organisation que du secteur d'activité sur lequel elle se situe.

Tableau 2 : Principaux travaux portant sur les stratégies politiques des organisations

Références	Sujet	Problématique	Hypothèses	Méthode	Résultats
Hillman et Hitt (1999)	Les choix stratégiques des organisations dans leur stratégie politique.	Comment les organisations adoptent-elles un comportement politique ?	Certaines variables, au niveau de l'organisation et du secteur d'activité influencent les choix dans la stratégie politique des organisations.	Approche théorique. Revue de la littérature (généraliste sur les stratégies politiques des organisations, et sur les comportements des organisations envers celles-ci).	Proposition d'un arbre de décision intégrant 3 choix : approche de la CPA, niveau de participation et type de stratégie déployé. Proposition de variables affectant les choix stratégiques politiques des organisations.
Attarça et Chomienne (2014)	Influence des entreprises sur les politiques publiques	Quelles sont les motivations, les ressorts d'action et les stratégies des acteurs du lobbying qui permettent aux responsables publics de mieux intégrer cette pratique dans leurs activités décisionnelles et de mieux les encadrer ?	Les organisations déploient différents types de stratégies pour influencer le décideur public. Les organisations développent des stratégies collectives et individuelles pour influencer le décideur public. Les actions d'influencent développées par les organisations pour influencer les décideurs publics évoluent.	Empirique. Etude de cas reposant sur une analyse de données secondaires (articles de presse, publications des lobbies).	Le lobbying évolue avec l'apparition d'un lobbying par le bas (grassroots lobbying, porté par des pétitions, la mobilisation publique et le recours aux RSN), et du lobbying pour tous (marqué par la démocratisation du lobbying via des coalitions ad hoc). Le lobbying devient stratégique pour les organisations, d'autant plus dans une situation de crise. Les actions de lobbying sont préparée et coordonnées en s'inspirant d'outils de management stratégique.

Références	Sujet	Problématique	Hypothèses	Méthode	Résultats
Boddewyn et Brewer (1994)	Les stratégies politiques des organisations et l'international.	Quel modèle pour les stratégies politiques internationales des organisations ?	Le comportement politique des entreprises internationales est modélisable.	Théorique. Revue de la littérature (principalement sur la CPA mais également sur la théorie des coûts de transactions, ou la théorie de la dépendance aux ressources).	Des facteurs influencent la stratégie politique internationale des organisations : le type d'organisation, l'industrie dans laquelle elle se situe, et l'environnement non marchand. Le comportement politique peut être une source d'efficacité, de pouvoir de marché et de légitimité.
Funk et Hirshman (2017).	Les actions de marché et la CPA.	Quel est le périmètre de la CPA ?	La CPA ne se cantonne pas aux stratégies hors marché, des actions de marché peuvent être déployées dans le cadre d'une stratégie politique.	Théorique. Revue de la littérature.	Les organisations peuvent se servir d'actions de marché pour avoir une influence politique. Le champ de la CPA peut s'élargir aux stratégies marchandes.
Hadani, Bonardi et Dahan (2017).	Méta-analyse de la performance des stratégies politiques des organisations.	Quels sont les résultats de la CPA en terme de performance pour les organisations ?	« Plus les entreprises investissent dans des activités politiques, plus elles sont susceptibles d'obtenir des politiques publiques préférentielles. » « Des niveaux plus élevés de TPA seront positivement associés aux résultats de politique publique préférés par l'industrie. » « Les résultats privilégiés des politiques publiques seront positivement associés aux résultats des entreprises. »	Méta-analyse sur 93 études américaines publiées : études, documents de travail et livres.	Il n'y a pas de preuves directes ou indirectes reliant la CPA aux résultats nets de l'organisation. Il faut faire preuve de prudence en anticipant les résultats d'une stratégie politique, car les résultats sot incertains.

éférences	Sujet	Problématique	Hypothèses	Méthode	Résultats
Hillman, Keim, et Schuler (2004).	Etat de l'art des stratégies politiques des organisations (principalement depuis 1995).	Quel modèle de la stratégie politique des organisations ?	La mondialisation, rend les stratégies politiques plus centrales. Les stratégies politiques dépendent de nombreux antécédents au niveau de la firme, et de l'industrie. La CPA apporte plusieurs résultats à l'organisation, au niveau de la performance et au niveau politique.	Théorique. Revue de la littérature récente (1995-2004). Littérature principalement orientée sur les antécédents et les résultats de la CPA.	Modélisation des antécédents, des types, de l'organisation et des résultats de la CPA.
Rajwani et Liedong (2015).	Etude comparative internationale des liens entre stratégies politiques et performance de l'organisation.	Quelle est la relation entre le CPA et la performance de l'entreprise?	La CPA est positivement liée à la performance de l'organisation. Il existe des différences dans les liens entre CPA et performance, entre les pays développés et les pays émergents.	Théorique. Revue de la littérature, avec une méthodologie de revue systématique. L'échantillon initial d'articles était de 2454 articles, l'échantillon final de 56 articles.	La CPA est positivement liée à la performance de l'entreprise La CPA est plus utile dans les pays émergents Les organisations développent plus facilement des stratégies relationnelles dans les pays émergents (car le capital est plus important dans les relations avec les décideurs publics).
Rival et Chanut (2015).	Stratégie politique des organisations et recherche en sciences de gestion.	Les stratégies politiques des organisations sont-elles un véritable champ des sciences de gestion ?	/	Théorique. Revue de la littérature (choix stratégiques politiques, résultats de la CPA, épistémologie et méthodologie).	Triple contribution de la CPA aux sciences de gestion : -conceptuelle - méthodologique - problématique

Références	Sujet	Problématique	Hypothèses	Méthode	Résultats
Schuler, Rehbein, et Green (2016).	Stratégie politique des organisations et recherche en sciences de gestion.	Les stratégies politiques des organisations sont-elles un véritable champ académique?	/	Théorique, revue de la littérature. Analyse des formations proposées en écoles de commerce, analyse des programmes de conférences académiques, analyse des publications dans des revues académiques.	En analysant la mobilisation, différenciation et légitimité de la CPA, les auteurs considèrent qu'elles ne sont pas un champ académique. Pour le devenir, la CPA doit gagner en légitimité.
Almog-Bar et Schmid (2014)	Le plaidoyer politique, les stratégies politiques des organisations à but non lucratif de services humains.	Quelles sont les stratégies politiques des organisations à but non lucratif de services humains et les variables organisationnelles et structurelles de celles-ci ?	/	Théorique. Revue de la littérature (état de l'art sur le plaidoyer, CPA, déterminants, financement externe).	Formulation d'une définition du terme plaidoyer et analyse des stratégies de plaidoyer contemporaines dans les NPHSO (stratégies, financement, variables, efficacité).
Hadani, Munshi, et Clark (2017)	La performance des stratégies politiques des organisations.	Quelle relation existe-il entre la CPA et l'attribution de marchés publics ?	Plus les niveaux d'activité politique des entreprises sont élevés, plus la valeur financière d'un marché public attribué est élevée.	Empirique. Etude quantitative. Données du S&P 1500 pour les années 1997–2012, soit 18 688 observations année-entreprise. Variables dépendantes : les contrats gouvernementaux. Variables indépendantes : la CPA. Variables de contrôle : les changements politiques, variable muette code SIC, détention de contrats antérieurs, taille de l'entreprise, performance de l'entreprise, relations politiques au sein du conseil d'administration.	Une CPA élevée peut augmenter la valeur financière des marchés attribués à l'entreprise lobbyiste. L'hypothèse centrale de l'article est confirmée sur la valeur d'un marché public. Ainsi, outre orienter des votes ou des décisions politiques, la CPA peut permettre une meilleure performance financière.

Références	Sujet	Problématique	Hypothèses	Méthode	Résultats
De Hond, Rehbein, de Bakker, Kooijmans-van Lankveld (2014).	Synergies entre RSE et CPA.	Quel est l'impact de la cohérence entre la CPA et la RSE de l'entreprise sur sa réputation ?	/	Article théorique, revue de la littérature.	Proposition d'un modèle conceptuel spécifiant la façon dont les différentes configurations RSE / CPA - alignement, désalignement et non-alignement - affectent la réputation de l'entreprise. Formulation de 7 propositions dont : Les entreprises qui alignent leur RSE-CPA peuvent observer une réduction de l'effet de réputation négatif de la CPA. Les entreprises qui alignent mal leur RSE-CPA sont susceptibles d'observer une réduction des effets positifs sur la réputation de la RSE.
Alakent, et Ozer (2014).	Liens entre CPA, RSE et légitimité.	Les entreprises avec des mauvais résultats de RSE peuvent-elle s'acheter une légitimité grâce à la CPA ?	• Les mauvais dossiers RSE des entreprises seront associés positivement à la CPA. • Les entreprises plus visibles avec des résultats RSE médiocre s'engagent dans plus de CPA. • Les entreprises avec un plus grand mou organisationnel et des dossiers RSE pauvres s'engageront dans plus de CPA.	Etude empirique quantitative. Etude de 348 entreprises américaines de 1998 à 2002. Données recueillies sur la base du Center for Responsive Politics. Variable dépendante : CPA Variable indépendante : préoccupation de la RSE Variables modératrices : intensité publicitaire, mou organisationnel. Variables de contrôle : Performance de l'organisation, influence, taille de l'organisation, industrie.	« Les auteurs constatent que les entreprises fortement préoccupées par la RSE investissent davantage dans la CPA. De plus, les résultats indiquent que la visibilité et le mou organisationnel modèrent positivement cette relation. En d'autres termes, les entreprises visibles et les entreprises à fort déficit organisationnel investissent davantage dans la CPA si elles sont confrontées à des problèmes de RSE par rapport aux entreprises qui sont moins visibles et avec moins de manque d'organisation. »

Références	Sujet	Problématique	Hypothèses	Méthode	Résultats
Hadani et Schuler (2012).	Relation entre CPA et performance économique de l'entreprise.	La CPA améliore t-elle la performance économique des entreprises ?	• Les investissements politiques des entreprises dans le lobbying et les campagnes seront positivement associés à la performance financière des entreprises. • Les investissements politiques cumulés des entreprises dans le lobbying et les campagnes seront positivement associés à la performance financière des entreprises. • La présence d'anciens fonctionnaires au sein du conseil d'administration d'une entreprise sera positivement associée à la performance financière de l'entreprise. • La réglementation de l'industrie renforcera les relations positives entre les investissements politiques des entreprises et les investissements politiques cumulatifs des entreprises et la performance financière des entreprises.	Etude empirique quantitative. Analyse de 943 entreprises S&P 1500 entre 1998 et 2008. Variables dépendantes : valeur marchande et ROS bénéfice net avant éléments extraordinaires par rapport aux revenus totaux Variables indépendantes : Investissements politiques des entreprises, dépenses cumulées de l'entreprise en PAC, lobbying, soft money et 527 groupes au cours des années d'échantillonnage, existence d'administrateurs ayant une fonction publique antérieure. Secteur régulé ou non régulé. Variables de contrôle : une variable fictive pour saisir la participation des entreprises au CPA de niveau collectif par le biais d'organisations de pointe ou commerciales, les performances des entreprises en retard, taille de l'entreprise, une diversification ferme, la taille du conseil d'administration, l'indépendance du conseil d'administration, mannequin d'un an, le mannequin de l'industrie.	« Les investissements politiques des entreprises sont négativement associés à la performance du marché et les investissements politiques cumulatifs aggravent à la fois la performance du marché et la performance comptable. Les entreprises qui ont fait figurer d'anciens fonctionnaires dans leurs conseils d'administration ont enregistré des performances de marché inférieures et des performances comptables similaires à celles des entreprises sans ces membres. La CPA est positivement associée à la performance du marché pour les entreprises des secteurs réglementés. »

Références	Sujet	Problématique	Hypothèses	Méthode	Résultats
Liedong, Ghobadian, Rajwani, et O'Regan (2014)	Liens entre CPA, RSE et décision publique.	Comment CPA et RSE permettent-elles de créer une confiance entre entreprises et décideurs publics et comment cela influence t-il par conséquent les décisions publiques?	/	Article théorique. Revue de la littérature sur la CPA, la RSE, la confiance, et la décision publique.	La confiance comporte trois dimensions : bienveillance, l'intégrité et la capacité. Pour établir un lien de confiance avec le décideur public, l'entreprise doit donc veiller à maintenir celles-ci. La RSE et la CPA séparément ne remplissent pas ces trois dimensions : la CPA n'est pas perçue comme bienveillante, la RSE n'intègre pas de capacité politique. La RSE permet l'accès au politique mais ne l'influence pas, la CPA seule influence le politique sur des décisions de faible portée. Toutefois si la CPA et la RSE sont combinées : elles *« entretiennent une forte confiance, créent un accès au système politique, réduisent la résistance des électeurs aux engagements politiques des entreprises et permettent l'influence d'une forte importance et de questions politiques générales ».*

Références	Sujet	Problématique	Hypothèses	Méthode	Résultats
Grainer et Lee (2018)	Facteurs motivant les entreprises à s'engager dans la CPA (théorie d'agence)	Pourquoi les entreprises s'engagent-elles dans des stratégies politiques alors que la performance économique de la CPA est limitée ?	Les gestionnaires avec un salaire inférieur sont plus susceptibles de s'engager dans un CPA axé sur les intérêts des actionnaires, plutôt que de s'engager dans un CPA axé sur leurs propres intérêts personnels. Les dirigeants d'entreprises dans des secteurs soumis à une réglementation gouvernementale élevée sont plus susceptibles de s'engager dans un CPA axé sur les intérêts des actionnaires, plutôt que de s'engager dans un CPA axé sur leurs propres intérêts personnels. Dans les entreprises où le niveau de mou absorbé est plus faible, les gestionnaires sont moins enclins à s'engager dans un CPA axé sur les intérêts des actionnaires, plutôt que de s'engager dans un CPA axé sur leurs propres intérêts personnels. Les entreprises où les gestionnaires engagent un CPA axé sur les intérêts des actionnaires obtiendront de meilleurs résultats que les entreprises où les gestionnaires s'engagent dans un CPA visant à défendre leurs propres intérêts personnels.	Etude empirique quantitative. Base de données de 26 205 contributions de 436 entreprises faites à 287 candidats au Congrès. La base de données finale est composée de 11 080 combinaisons de contributions entreprise-candidat. Variable dépendante : indice d'idéologie modérée pour chaque bénéficiaire des contributions par le montant reçu de chaque entreprise Variables indépendantes : rémunération du PDG, réglementation de l'industrie, slack absorbé, slack financier, performance. Variables de contrôle : Taille de l'entreprise, niveau d'influence du parti, part de la population urbaine, variable fictive sur le parti politique, variable fictive du lieu géographique, division de l'industrie.	Les quatre hypothèses sont validées. Les entreprises qui s'engagent dans le CPA visant principalement à promouvoir leurs intérêts orientent leurs efforts vers la constitution d'une coalition majoritaire pour soutenir les priorités politiques de l'entreprise. Ainsi, les chefs d'entreprises visent des législateurs indécis jusqu'à ce qu'ils aient atteint leur majorité et ils ne peuvent se comporter en agents. Lorsque le problème d'agence existe, les managers profitent des actifs de l'entreprise pour poursuivre leurs propres priorités politiques et non celles de leurs entreprises. Les entreprises opérant dans des environnements plus réglementés étant plus intéressées par les décisions publiques, les ont tendance à s'engager sur des CPA sur une idéologie modérée, pour

					se faire le moins d'ennemis possible.
Références	**Sujet**	**Problématique**	**Hypothèses**	**Méthode**	**Résultats**
Rajwani, Lawton et Mc Guire (2013).	Etat de l'art des stratégies politiques des organisations.	Quelles sont les différentes perspectives de recherche dans le champ de la CPA ?	/	Article théorique. Etat de l'art de la CPA. L'analyse des stratégies politiques porte sur différents domaines : concentration des ressources et des capacités dans la CPA, orientation institutionnelle dans la CPA, focalisation sur l'environnement politique de la CPA, liens entre CPA et performance.	Cet article propose un cadre conceptuel de la CPA en proposant trois perspectives majeurs : les ressources et capacités, l'institutionnel, l'environnement politique ; puis une focalisation sur la performance qu'elle de l'ordre de changement de politique publique ou de profits pour l'entreprise. Les auteurs considèrent que les futures recherches sur la CPA devraient s'inscrire dans le cadre de la vision basée sur les ressources afin de comprendre la performance durable des actions de lobbying.

Source : Nicolle (2019)

Bilan du chapitre

Ce premier chapitre nous a permis de faire un état de l'art des connaissances sur les stratégies politiques des organisations. Nous en avons ainsi tiré le tableau 2 ci-dessus qui résume les principaux travaux portant sur les stratégies politiques des organisations.

Dans ce chapitre, nous avons tout d'abord constaté que les stratégies politiques font parties intégrantes des stratégies hors marché (Baron, 1995) des organisations. Ces stratégies non marchandes incluent également la responsabilité sociale des entreprises et s'opposent aux stratégies marchandes des organisations. Les entreprises s'engagent dans de telles stratégies pour deux raisons principales : d'une part afin de réduire l'incertitude notamment réglementaire qui les entoure, et d'autre part, en vue d'obtenir des gains de performance. Ces gains peuvent être de divers ordres : financiers, sociaux, ou organisationnels. Nous avons également noté que si depuis quelques années la littérature scientifique concernant la RSE est foisonnante, celle concernant les stratégies politiques reste encore limitée.

Ce chapitre avait également pour objectif de définir la stratégie politique des organisations qui est le concept central de notre travail de recherche. Après avoir étudié les différentes définitions académiques et professionnelles de ce concept, nous avons considéré que les stratégies politiques des organisations correspondent à l'ensemble protéiforme des actions d'influence déployées par les organisations sur les pouvoirs publics afin d'orienter les décisions de ces derniers en vue d'obtenir ou de maintenir un environnement qui leur soit favorable. Au cours de ce chapitre, nous avons également pu constater que de nombreux types d'organisations s'engageaient dans de telles stratégies. Nous avons également présenté les différents choix stratégiques auxquels sont confrontées les organisations au cours de leurs stratégies politiques. Pour cela nous avons étudié les différentes formes, types et attitudes envers le lobbying que peuvent déployer les organisations. Enfin nous avons identifié les différents facteurs qui peuvent influencer les choix stratégiques des organisations dans leurs actions politiques.

Chapitre 2. Les changements organisationnels et environnementaux des stratégies politiques

Le deuxième chapitre de notre partie théorique vise à étudier les différents changements auxquels sont confrontées les organisations dans leurs stratégies politiques. Ces évolutions sont de divers ordres : juridiques, organisationnels et technologiques. Nous avons ainsi décidé de structurer ce chapitre en trois sections, chacune d'entre-elles abordant l'un de ces types de changement. La première section concerne le cadre juridique et le contexte historique du lobbying. Nous y présenterons les évolutions des cadres juridiques des stratégies politiques des organisations en France, aux Etats-Unis d'Amérique, et en Union Européenne. Cette section fera l'objet d'une focalisation particulière sur la loi dite Sapin II qui encadre les pratiques de représentation d'intérêts en France depuis 2016.

La deuxième section de ce chapitre sera consacrée aux méta-organisations. Nous définirons ce concept, ainsi que les motivations à la création de celles-ci et à l'adhésion des entreprises dans ces structures. Nous étudierons ensuite le rôle des méta-organisations dans les stratégies hors marché, avec une focale sur les stratégies politiques. Puis, nous étudierons la logique d'action collective en nous intéressant au rôle tenu par ces structures dans les actions collectives.

Enfin, la dernière section de ce chapitre s'intéressera aux réseaux socio-numériques. Après un rappel historique et la définition de concepts, nous analyserons les spécificités du cyberespace, et l'émergence des nouveaux acteurs que sont les influenceurs numériques. Enfin, nous étudierons le rôle politique joué par les sites internet, et l'utilisation des réseaux socio-numériques dans les stratégies politiques.

Section 1. Cadre juridique et contexte historique du lobbying

Avant de développer les évolutions organisationnelles et technologiques des stratégies politiques, il convient d'aborder notre étude par une explication du contexte et du cadre du lobbying. Nous allons tout d'abord revenir sur quelques aspects historiques de cette pratique, puis nous analyserons les cadres juridiques du lobbying en France, mais également dans l'Union Européenne et aux Etats-Unis.

L'origine du terme *« lobbying »* est floue et fait débat dans la communauté scientifique. Si un consensus est établi sur la nature anglo-saxonne de son origine, certains la situent au Royaume-Uni (Romagni, 1995, p. 17), tandis que d'autres favorisent une thèse américaine (Hees, 2006).

Dans l'hypothèse britannique le lobbying viendrait de la Chambre des Communes. Au début du XIXème siècle, les couloirs de cette institution étaient réputés pour être fréquentés par des groupes de pression. Ces derniers venaient rencontrer les parlementaires pour les convaincre de défendre leurs causes.

La version américaine tient son origine dans un fait divers. Un incendie frappa la Maison Blanche à Washington DC en 1814, les travaux de rénovations s'étalèrent sur plusieurs décennies. Après l'arrivée d'Ulysse Grant au pouvoir, le bâtiment de la Maison Blanche était toujours dans un état vétuste, le président prit ses habitudes dans les locaux de l'Hôtel Willard. De nombreux représentants s'y déplacèrent pour y défendre leurs intérêts, et y rencontrer des officiels. Le point commun de ces rendez-vous était qu'ils se déroulaient dans le lobby de l'hôtel. Le terme lobbying viendrait donc de l'utilisation qui était faite par les représentants d'intérêts de ces lieux d'attentes.

Le terme « lobby » apparaît pour la première fois aux Etats-Unis en 1808 (Deysine, 2002). Quelques années plus tard, il est utilisé en France dans la *Revue des Deux-Mondes* en 1843, puis en 1857 dans la *Revue Britannique*. Toutefois, ces deux écrits traitent du cas américain et non d'une affaire européenne (Rival, 2014).

Si le terme date du XIXème siècle, donc est récent, la pratique du lobbying est ancestrale. Les tentatives d'influence du pouvoir public en vue d'obtenir un environnement plus favorable existaient déjà dans l'antiquité grecque. Dès 593 avant J-C, Solon est confronté à cette

pratique. Il était le seul à pouvoir modifier les lois, c'est pourquoi de nombreux athéniens le sollicitèrent pour que la législation corresponde à leurs intérêts.

Deux siècles plus tard, en 347 avant J-C, dans son ouvrage « Les Lois », Platon évoque le caractère anti-démocratique des lois. Ces dernières sont imposées par une minorité de la population à la majorité, *« au nom de leurs seuls intérêts qu'il qualifie de factieux et de non citoyens »* (Dupeyrat & Houillon, 2017).

Si la pratique du lobbying existe depuis des siècles mais qu'elle est considérée comme d'origine anglo-saxonne c'est que l'institutionnalisation et la démocratisation de celle-ci viennent d'outre Atlantique.

2.1.1. Le lobbying aux Etats-Unis

Le terrain anglo-saxon est particulièrement fertile pour le développement de telles pratiques. En effet, la pensée dominante y a été influencée par les travaux de Bentham et sa vision utilitariste (Rival, Major, 2018). Selon ce courant de pensée, pour satisfaire l'intérêt général, il conviendrait de satisfaire le plus d'intérêts individuels possibles. Une décision n'est prise qu'une fois que les intérêts des différents groupes de la société sont entendus. Le pouvoir public cherche alors à satisfaire équitablement ces différentes entités auditionnées. Ainsi, dans cette logique, l'intérêt général correspond à la somme des intérêts particuliers. Le lobbying est donc légitime dans cette vision. En effet, cette pratique permet de défendre des intérêts particuliers, l'intérêt général étant la somme de ces intérêts, il est nécessaire d'écouter les différents groupes de pression pour prendre la décision finale.

Les Etats-Unis étant influencés par cette mentalité, le lobbying y est rapidement devenu un droit Constitutionnel. Le premier amendement de l'article un de la Constitution américaine de 1787 stipule *« Congress shall make no law respecting an establishment of religion, or prohibiting the free exercise thereof; or abridging the freedom of speech, or of the press; or the right of the people peaceably to assemble, and to petition the Government for a redress of grievances ».* Cet amendement peut être traduit par « *le Congrès ne fera aucune loi qui touche l'établissement ou interdise le libre exercice d'une religion, ni qui restreigne la liberté de la parole ou de la presse, ou le droit qu'a le peuple de s'assembler paisiblement et d'adresser des pétitions au gouvernement pour la réparation des torts dont il a à se plaindre ».* La dernière partie de ce texte permet donc aux citoyens de se réunir pour défendre leurs intérêts, et ainsi, exercer une pression sur la décision publique en vue de l'influencer. Le fait que cette pratique soit un droit constitutionnel incite Farnel (1994) à *« affirmer que le lobbying est à l'origine des Etats-Unis d'Amérique».*

Les Etats-Unis ont renforcé leur législation sur le lobbying au cours du XXème siècle. Juste après la seconde guerre mondiale, en 1946, le *Federal Regulation of Lobbying Act*, souvent appelé *Lobbying Act*, encadre la pratique de lobbying. Le texte prévoit notamment l'enregistrement des lobbyistes auprès du Congrès. Le lobbyiste est défini comme *« toute personne qui s'engage contre rémunération ou contrepartie dans le but d'essayer d'influencer le passage ou l'abandon de toute loi par le Congrès ».*

Ce texte a été remplacé en 1995 par le *Lobbying Disclosure Act*. Dans ce texte le client est défini comme *« toute personne ou entité qui emploie ou engage une autre personne pour mener des activités de lobbying en échange contre rémunération, financière ou autre, afin de mener des activités de lobbying pour le compte de cette personne ou entité. Une personne ou entité dont les employés agissent comme des lobbyistes pour son propre chef est à la fois un client et un employeur de tels salariés ».* Le lobbyiste est décrit comme *« toute personne qui est employée ou engagée par un client en échange d'une rémunération financière ou autre pour des services qui comprennent plus d'un contact de lobbying, à l'exception d'une personne dont les activités de lobbying représentent moins de 20 % du temps consacré aux services fournis par cette personne à ce client pendant une période de trois mois ».*
Ce texte de loi a été amendé en 2007 par le *Honest Leadership and Open Government Act*. Parmi les mesures inscrites dans ce texte, nous pouvons citer l'encadrement du pantouflage. Par exemple il est interdit aux *« secrétaires de cabinets et à d'autres fonctionnaires de faire du lobbying auprès du ministère ou de l'agence dans lequel ils ont travaillé pendant deux ans après leur départ de leur poste ».* Les cadeaux faits par des lobbyistes aux membres du Congrès sont également prohibés. Les déclarations d'activités de lobbying sont réformées par ce texte, désormais elles sont trimestrielles, ce registre est accessible en ligne pour tous, les sanctions contre la non tenue de ce registre sont majorées pour atteindre 200 000$.

La base de données de ce répertoire est publique, certaines plateformes comme OpenSecrets divulguent ces informations. Par exemple, en 2018, les dépenses en lobbying aux Etats-Unis ont atteint l'un de leurs records, pour plafonner à 3,45 milliards de dollars. Aussi, 11 641 lobbyistes sont déclarés dans le pays.
En 2006, le *Federal Funding Accountability and Transparency Act*, exige une déclaration et une transparence sur les financements des causes politiques.

Encadré 4 : Chiffres du lobbying aux Etats-Unis

La base de données établie par le *Center for Responsive Politics* et diffusée sur le site internet www.opensecrets.org nous permet de mesurer le poids du lobbying aux Etats-Unis d'Amérique. Le tableau ci-dessous présente le nombre de lobbyistes et dépenses en lobbying d'après le *Senate Office of Public Records*. Nous avons sélectionné les données annuelles depuis 2011 pour établir ce tableau.

Tableau 3 : Evolution du nombre de lobbyistes et des dépenses en lobbying aux Etats-Unis depuis 2011

	Lobbyistes	Dépenses en lobbying (en $)
2011	12 608	$3 320 000 000,00
2012	12 172	$3 300 000 000,00
2013	12 087	$3 240 000 000,00
2014	11 793	$3 250 000 000,00
2015	11 520	$3 220 000 000,00
2016	11 187	$3 160 000 000,00
2017	11 553	$3 380 000 000,00
2018	11 655	$3 460 000 000,00
2019*	11 494*	$2 580 000 000,00 *

Source : Nicolle (2019)

* Les données de l'année 2019 sont incomplètes, et s'arrêtent au 23 octobre 2019, soit 81% de l'avancement de l'année civile.

2.1.2. Le lobbying en France

A l'époque où les États-Unis inscrivaient le lobbying dans le premier amendement de leur Constitution, la France l'interdisait.

La loi Le Chapelier de juin 1791 avait pour objet de prohiber la pratique du lobbying et celle des groupes de pression en France.

L'article 2 de cette loi stipule que *« les citoyens d'un même état ou profession, les entrepreneurs, ceux qui ont boutique ouverte, les ouvriers et compagnons d'un art quelconque ne pourront, lorsqu'ils se trouveront ensemble, se nommer ni président, ni secrétaires, ni*

syndics, tenir des registres, prendre des arrêtés ou délibérations, former des règlements sur leurs prétendus intérêts communs ». De fait, les groupes de pression, et par extension les organisations ayant pour objet l'influence de la décision publique étaient interdits.

Cette différence entre vision anglo-saxonne et française n'est pas un simple écart de législation mais une différence philosophique plus profonde.
En effet, la vision anglo-saxonne influencée par Bentham suppose que l'intérêt général est la somme des intérêts particuliers, alors que la philosophie française a été influencée par Rousseau et son ouvrage « Du Contrat Social » dans lequel l'auteur note que : *« L'intérêt général est compris comme l'intérêt de tous, intérêt civique transcendant les intérêts particuliers : le citoyen, rationnel, fait abstraction de ses intérêts particuliers dans l'exercice de ses fonctions politiques. ».* L'intérêt général est supérieur aux intérêts individuels et donc le lobbying qui vise à défendre des intérêts particuliers est néfaste pour l'intérêt général. Cette vision est parfois controversée *« par le truchement de la trahison linguistique, la « volonté particulière » devient les intérêts particuliers, « des associations partielles » des groupements d'intérêt, et des « factions » des lobbies. Ces substitutions occasionnent des contresens ; la loi Le Chapelier est alors citée pour avoir « interdit les corporations (lobbies) » (Attarça, 2006 : 69) »* (Courty, 2018 : 41).

Il a fallu attendre près d'un siècle et la loi Waldeck Rousseau de 1884 sur la liberté syndicale pour que les groupes de pression soient autorisés en France, permettant ainsi le lobbying.
Voici un extrait de ladite loi :

« Article premier.

Sont abrogés la loi des 14-17 juin 1791 et l'article 416 du Code pénal.

Les articles 291, 292, 293, 294 du Code pénal et la loi du 18 avril 1834 ne sont pas applicables aux syndicats professionnels.

Article 2.

Les syndicats ou associations professionnelles, même de plus de vingt personnes exerçant la même profession, des métiers similaires, ou des professions connexes concourant à l'établissement de produits déterminés, pourront se constituer librement sans l'autorisation du Gouvernement.

Article 3.

Les syndicats professionnels ont exclusivement pour objet l'étude et la défense des intérêts économiques, industriels, commerciaux et agricoles. »

Ainsi, en abrogeant la loi Le Chapelier, et en permettant la création des syndicats professionnels qui peuvent défendre des intérêts économiques, la loi relative à la création des syndicats professionnels dite « Waldeck Rousseau » rend possible le lobbying et la représentation d'intérêts en France.

Toutefois, suite à cette loi, la pratique de lobbying a été très peu encadrée en France jusque récemment. D'un point de vue législatif, la première moitié du 20ème siècle ne s'est que très peu intéressée à la question de la représentation d'intérêts.

Il faut attendre 1988 pour qu'une loi sur la transparence de la vie politique soit votée en France. Cette évolution législative se produit dans le contexte turbulent de l'affaire Luchaire et un soupçon de financement d'un parti politique français via une vente d'arme en Iran. Cette nouvelle loi définit un cadre pour le financement des partis politiques et impose aux élus d'effectuer une déclaration de patrimoine auprès de la Commission pour la transparence financière de la vie politique.

Cette loi est renforcée 7 ans plus tard, en 1995, par l'élargissement du périmètre des élus soumis à cette déclaration de patrimoine.

En 2009, un changement du règlement de l'Assemblée Nationale et du Sénat crée des registres des représentants d'intérêts pour chacune des deux chambres du Parlement.

L'inscription à l'Assemblée Nationale est facultative, elle permet aux représentants d'intérêts d'avoir accès à certaines salles du Palais Bourbon afin d'y rencontrer des députés. Au Sénat, l'inscription est obligatoire.
La loi du 11 octobre 2013 relative à la transparence de la vie publique renforce les dispositifs créés en 2009. La Commission pour la transparence financière de la vie politique est par exemple remplacée par la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique (HATVP). Le registre des représentants d'intérêts est facultatif, et des mécanismes incitatifs sont mis en place pour favoriser l'inscription des lobbyistes dans cette base.

La dernière évolution législative, et probablement la plus importante par la nature des dispositifs mis en place, date de 2016. La loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique dite « Sapin II » a pour but d'encadrer le lobbying et de favoriser la transparence de la prise de décision publique.
Cette loi donne une définition précise des représentants d'intérêts :
« les personnes morales de droit privé, les établissements publics ou groupements publics exerçant une activité industrielle et commerciale, les organismes mentionnés au chapitre Ier du titre Ier du livre VII du code de commerce et au titre II du code de l'artisanat, dont un dirigeant, un employé ou un membre a pour activité principale ou régulière d'influer sur la décision publique » ;
« Sont également des représentants d'intérêts, au sens de la présente section, les personnes physiques qui ne sont pas employées par une personne morale mentionnée au premier alinéa du présent article et qui exercent à titre individuel une activité professionnelle répondant aux conditions fixées au même premier alinéa. ».

La loi Sapin II rend l'inscription sur répertoire des représentants d'intérêts obligatoire. Ce registre est public et accessible à tous sur le site de la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique.
Les représentants d'intérêts y déclarent :

- leur identité ;
- l'organisme pour lequel ils travaillent ;
- les intérêts ou entités qu'ils représentent ;
- les actions relevant de leur champ de compétence en précisant le montant des dépenses qui y sont liées ;
- les organisations professionnelles ou syndicales ou les associations en lien

avec les intérêts représentés auxquelles ils appartiennent.

Le texte de loi prévoit également les types d'actions de représentation d'intérêts. Pour chaque action déclarée, le représentant d'intérêts déclare le type d'action concernée parmi la liste de catégories suivante : *«*

- *Organiser des discussions informelles ou des réunions en tête-à-tête ;*
- *Convenir pour un tiers d'une entrevue avec le titulaire d'une charge publique ;*
- *Inviter ou organiser des évènements, des rencontres ou des activités promotionnelles ;*
- *Etablir une correspondance régulière (par courriel, par courrier...) ; • Envoyer des pétitions, lettres ouvertes, tracts ;*
- *Organiser des débats publics, des marches, des stratégies d'influence sur internet ;*
- *Organiser des auditions, des consultations formelles sur des actes législatifs ou d'autres consultations ouvertes ;*
- *Transmettre des suggestions afin d'influencer la rédaction d'une décision publique ;*
- *Transmettre aux décideurs publics des informations, expertises dans un objectif de conviction ;*
- *Autres (dans ce cas, il convient de préciser le type d'action effectuée). »*

Les responsables publics concernés entrants dans le périmètre de la loi du 9 décembre 2016 sont aussi précisés. Ils sont : *«*

- *un membre du Gouvernement ou un membre de cabinet ministériel, en précisant le ministère concerné au regard de la liste annexée au décret du 9 mai 2017 ;*
- *un député, un sénateur, un collaborateur du Président de l'Assemblée nationale ou du Président du Sénat, d'un député, d'un sénateur ou d'un groupe parlementaire, ainsi qu'avec les agents des services des assemblées parlementaires ;*
- *un collaborateur du Président de la République ;*
- *le directeur général, le secrétaire général, ou leur adjoint, ou un membre du collège ou d'une commission investie d'un pouvoir de sanction d'une autorité administrative indépendante ou d'une autorité publique indépendante, en précisant le nom de l'autorité au regard de la liste annexée au décret du 9 mai 2017 ;*
- *une personne titulaire d'un emploi ou d'une fonction à la décision du Gouvernement. »*

La non tenue de ce registre est sanctionnée pénalement. Un représentant qui ne

communiquerait pas les informations qu'il est tenu de déclarer encourt une peine d'un an d'emprisonnement et de 15 000€ d'amende.

De plus, la loi Sapin II impose un code de déontologie aux représentants d'intérêts. Parmi les dispositions proposées par ce code, sont proscrites l'organisation de colloques dont les prises de paroles de décideurs publics sont rémunérées, ainsi que les démarches pour obtenir des informations ou des décisions de manières frauduleuses. De même, la recherche d'information ou de décisions en communiquant des fausses informations ou en cherchant à tromper sont interdites dans le code de déontologie. Ce dernier point est particulièrement intéressant dans une logique de société déstabilisées par des *« fake news »* ou infox.

Toutefois certains observateurs considèrent que le répertoire de la HATVP n'est pas suffisant pour comprendre les décisions publiques. En effet, ni les ressources allouées, ni la décision publique visée pour chaque action de représentation d'intérêts ne sont précisées. Enfin, le périmètre du registre est limité. Certains décideurs publics et représentants d'intérêts ne sont pas concernés par le répertoire. Comme nous venons de l'évoquer, les responsables de collectivités territoriales ne sont par exemple pas concernés par le répertoire.

Encadré 5 : Chiffres du lobbying en France

La base de donnée de la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique (www.hatvp.fr/le-repertoire/) nous permet de connaître le nombre de représentants d'intérêts déclarés ainsi que le nombre d'actions déclarées. Toutefois, nous n'avons pas accès au total de dépenses en lobbying de ces représentants d'intérêts, ni de typologie des représentants d'intérêts déclarés. Ainsi, au 18 novembre 2018 nous référençons :

- 1 950 représentants d'intérêts ;
- 1 539 représentants d'intérêts ayant déclarés des actions de représentation d'intérêts ;
- 15 258 activités déclarées par des représentants d'intérêts.

2.1.3. Le lobbying en Union Européenne

Bruxelles est régulièrement considérée comme le centre névralgique du lobbying en Europe. En effet, la capitale belge accueille les sièges ou antennes de nombreuses institutions ou

organismes telles que le Conseil de l'Europe, Parlement Européen, Commission Européennes, mais également l'organisation du traité de l'Atlantique nord (OTAN), l'organisation des nations unies (ONU) ou encore l'organisation mondiale de la santé (OMS).
Le nombre précis de représentants d'intérêts installés dans cette ville est difficile à évaluer, selon Olivier Hoedman[15], coordinateur de l'association *Corporate Europe Observatory*, ils seraient aujourd'hui plus de vingt mille.

A l'instar des dispositifs existants en France et aux Etats-Unis, l'Union Européenne a mis en place un registre des représentants d'intérêts. Fruit d'une collaboration entre le Parlement Européen et la Commission Européenne, ce registre a été inauguré le 23 juin 2011. Un accord institutionnel a validé ce registre en 2014. L'inscription n'est pas obligatoire pour les représentants d'intérêts, mais de nombreux mécanismes incitatifs sont développés. Par exemple, pour les individus qui s'inscrivent sur ce registre l'accès aux bâtiments du Parlement est simplifié, ils ont également la possibilité d'organiser des événements dans les locaux du Parlement, ou bénéficient de mesures relatives à transmission d'informations au Parlement et à la Commission.
Des discussions en vue d'un accord interinstitutionnel ont démarré en 2016 entre le Parlement, la Commission et le Conseil de l'Europe en vue du renforcement et d'un élargissement du périmètre de ce registre. En effet, à l'heure actuelle, le Conseil de l'Europe n'est pourvu d'aucun dispositif de ce type.

Le registre des représentants d'intérêt est accessible pour tous sur un site internet dédié. Les organisations inscrites y déclarent de nombreuses informations. Parmi celles-ci, nous pouvons citer le nom de l'entité, la catégorie de celle-ci (ONG, cabinet, etc.), les coordonnées, le responsable, la personne en charge des relations avec l'UE, les objectifs et missions de l'organisation, les activités spécifiques couvertes par le registre, le nombre de personnes participant aux activités, les personnes accréditées pour accéder aux bâtiments du Parlement européen, les domaines d'intérêts, les compositions et affiliation de l'organisation, et des données financières dont une estimation des coûts annuels liés aux activités couvertes par le registre.

Une nouvelle réglementation, votée en janvier 2019, renforce la transparence au sein de

[15] https://www.liberation.fr/planete/2018/08/31/olivier-hoedeman-a-bruxelles-il-n-y-a-pas-d-equilibre-entre-lobbyistes-du-prive-et-de-l-interet-publ_1675856 consulté le 7 mai 2019

l'Union Européenne. L'incitation à l'inscription est encore accentuée pour les représentants d'intérêts. Désormais seuls ceux qui sont inscrits sur le registre peuvent rencontrer les députés européens, ou participer aux activités d'un intergroupe ou activités d'un groupement informel dans les locaux du Parlement. Une mesure intéressante de cette décision est que la transparence ne repose plus uniquement sur les représentants d'intérêts, mais également sur les décideurs publics. Par exemple, les députés européens devront publier leur agenda et y préciser toutes les réunions avec les représentants d'intérêts qui relèvent du champ d'application du registre. Pour chaque rapport, les rencontres avec les représentants d'intérêts sont également publiées.

Encadré 6 : Chiffres du lobbying en Union Européenne

Selon Mulcahy (2015), Bruxelles est la deuxième place du monde accueillant le plus de lobbyistes après Washington.

Les données publiques du registre européen de la transparence nous permettent de comprendre les acteurs développant des stratégies de lobbying au sein de l'Union Européenne. Des statistiques proposant une typologie d'acteurs inscrits sur ce répertoire sont accessible en ligne (http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/openFile.do?fileName=new_statistiques_en.pdf).

Le tableau ci-dessous présente le nombre de représentant d'inscrits dans chacune des catégories proposées par les institutions européennes. Pour ce tableau, nous avons sélectionné les dernières données publiées au mois d'octobre entre 2011 et 2019.

Tableau 4 : Evolution du nombre de lobbyistes par catégorie auprès de l'UE depuis 2011

Date	Bureaux d'études / cabinets d'avocats / consultants indépendants	Lobbyistes salariés et associations professionnelles / commerciales / professionnelles	Organisations non gouvernementales	Groupes de réflexion, institutions de recherche et académiques	Organisations représentant des églises et des communautés religieuses	Organisations représentant les autorités locales, régionales et municipales, autres entités publiques ou mixtes, etc.	Total
24/10/11	222	946	548	117	15	96	1944
28/10/12	620	2587	1548	375	34	283	5447
31/10/13	715	2972	1536	422	32	275	5952
31/10/14	862	3453	1829	509	41	326	7020
26/10/15	984	4323	2195	574	39	397	8512
27/10/16	1171	5203	2582	728	47	461	10192
23/10/17	1334	5678	3048	873	50	549	11532
22/10/18	1222	5890	3140	929	56	587	11824
28/10/19	1088	6181	3093	890	56	587	11895

Source : Nicolle (2019)

Ainsi, au 28 octobre 2019, la catégorie d'organisation la plus représentée est celle des lobbyistes salariés et associations professionnelles avec 51,96% des inscrits, puis les ONGs avec 26,00% des organisations répertoriées. Viennent ensuite des catégories moins représentées telles que les cabinets (9,15%), les think-tanks (7,48%), les organisations représentants des autorités locales (4,93%) et enfin les organisations religieuses.

2.1.4. Evolution du cadre normatif du lobbying

Nous proposons de commencer ce point par une synthèse sous forme de tableau de l'évolution du cadre juridique du lobbying en France, en Union Européenne et aux Etats-Unis. Celui-ci permet d'identifier les grandes dates et les textes importants qui ont marqué cette pratique depuis 1787 jusqu'à 2019.

Tableau 5 : Evolution du cadre juridique du lobbying en France, en Union Européenne et aux Etats-Unis

	1787	1791	1884	1946	1988	1995	2006
Etats-Unis	1787 : Constitution Américaine. Premier amendement permettant le lobbying			1946 : Federal Regulation of Lobbying Act, définition du lobbyiste		1995 : Lobbying Disclosure Act, nouvelle définition du lobbyiste et déclaration du lobbying	2006 : Federal Funding Accountability and Transparency Act
France		1791 : Loi Le Chapelier interdisant la représentation d'intérêts	1884 : Loi Waldeck-Rousseau sur la liberté syndicale autorise la représentation d'intérêts		1988 : Loi relative à la transparence financière de la vie politique	1995 : Loi relative à la déclaration de patrimoine des membres du Parlement et aux incompatibilités applicables aux membres du Parlement et à ceux du Conseil constitutionnel	
Union Européenne							

Source : Nicolle (2019)

	2007	2009	2011	2013	2014	2016	2019
Etats-Unis	2007 : Honest Leadership and Open Governement Act, définit de nombreuses mesures sur l'éthique et la transparence						
France		2009 : Création de registres facultatifs des représentants d'intérêts au Sénat et à l'Assemblée Nationale		2013 : Loi relative à la transparence de la vie publique. Elle créée la HATVP		2016 : Loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique dite Sapin II. Définit le représentant d'intérêts, les actions de représentation d'intérêts, propose un code de déontologie et rend l'inscription obligatoire sur le registre	
Union Européenne			2011 : Création d'un registre des représentants d'intérêts facultatif		2014 : Validation et renforcement du registre	2016 : Proposition d'accord interinstitutionnel entre le Parlement Européen, la Commission Européenne et le Conseil de l'Europe sur un registre de la transparence	2019 : Vote au Parlement Européen favorisant la transparence : registre et publication des agendas des députés

Source : Nicolle (2019)

Il est intéressant de noter que la tendance à légiférer et à définir un cadre normatif pour le lobbying et la représentation d'intérêts est originaire des Etats-Unis. La France a interdit ces pratiques seulement quatre années après que les Etats-Unis les aient inscrits dans leur Constitution. Dès la fin de la première moitié du XXème siècle, une définition légale du lobbyiste est posée aux Etats-Unis à travers le *Federal Regulation of Lobbying Act*, il a fallu attendre plusieurs décennies pour voir apparaître semblable définition en France.

Toutefois les différences de cadres normatifs s'amenuisent au fil du temps. Les évolutions s'accélèrent, et nous pouvons remarquer que depuis 2006, deux textes encadrant le lobbying ont été votés aux Etats-Unis, trois de même nature en France, et quatre textes pour l'Union Européenne. Outre le nombre de textes, c'est leur contenu qui nous intéresse particulièrement. Ces trois entités ont adopté des registres de représentants d'intérêts, accessibles et ouverts à tous. Toutefois, contrairement à de nombreuses idées reçues, selon Courty et Milet (2018) les évolutions juridiques françaises pour encadrer le lobbying ne résultent pas uniquement d'une volonté de l'Union Européenne. Ainsi, les auteurs remettent en cause le rôle central joué par l'Union Européenne dans cette quête d'encadrement des pratiques de représentation d'intérêts en France. Les mesures pour l'éthique et la déontologie de la pratique y sont également favorisées, tout comme les initiatives pour un gouvernement ouvert et la transparence de la décision publique. Certaines de ces initiatives sont portées par de nouvelles organisations. C'est le cas du le Partenariat pour un Gouvernement Ouvert (OGP) qui constitue un symbole de la lutte pour la transparence. Plus de 70 pays sont réunis dans ce partenariat créé en 2011 à l'initiative de huit pays : Brésil, Indonésie, Mexique, Norvège, Philippines, Afrique du Sud, Royaume-Uni et États-Unis. Les quatre champs d'actions de l'OGP sont une démarche de participation civique, de responsabilité, de transparence de la vie publique et de facilitation de l'accès aux technologies. Ce mouvement s'inscrit dans celui plus large de l'*open data* qui *« promeut l'idée d'un libre accès (et développe des dispositifs pour cela) à un certain nombre de données publiques afin d'en permettre une utilisation et une exploitation sans restrictions de droits d'auteur, de brevets ou d'autres mécanismes de contrôle »* (Carmes, et Noyer, 2012). L'une des spécificités de cette initiative tient dans sa gouvernance mixte entre administrations et société civile qui collaborent au sein de différents groupes de travail.

Bilan de section

Le cadre juridique du lobbying a donc fortement évolué ces dernières années en France et en Union Européenne. L'adoption de la loi Sapin II impose la tenue d'un répertoire des représentants d'intérêts sur lequel les organisations doivent déclarer les actions d'influence qu'elles mènent envers les décideurs publics. Ces déclarations sont contrôlées par la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique. Cette loi impose également un code de déontologie pour les représentants d'intérêts. La loi Sapin II s'inscrit dans une dynamique internationale d'encadrement du lobbying et de transparence avec des lois similaires en Union Européenne et aux Etats-Unis d'Amérique.

Il est donc important de remarquer que des forces transnationales s'exercent pour encadrer le lobbying et favoriser la transparence. Ces évolutions tendent vers une uniformisation du cadre normatif, qui était, jusqu'au début du XXIème siècle, beaucoup plus diversifié. Nous avons cité les exemples des Etats Unis, de l'Union Européenne et de la France, mais nous aurions également pu citer l'Australie qui est entrée dans une démarche similaire en instaurant un registre des représentants d'intérêts.

Malgré cette tendance à l'uniformisation, il subsiste de grandes différences de maturité dans les pratiques de lobbying entre les Etats. Les registres de lobbying peuvent nous éclairer sur ce point. Au 20 avril 2019, il y avait 11 749 entités enregistrées à Bruxelles sur le répertoire du Parlement et de la Commission européenne ; 1 862 organismes inscrits en France sur le registre de la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique ; aux Etats-Unis il y avait 11 641 organisations inscrite au registre du lobbying pour l'année 2018. Il existe donc de profondes divergences dans les pratiques de lobbying en fonction des pays. La France, de par son histoire, sa philosophie, et la récente inscription du lobbying dans son cadre normatif, fait office de retardataire par rapport aux autres puissances évoquées dans cette section. Il est fort probable que les évolutions rapides de son cadre l'aideront à combler ce retard dans les prochaines années.

Section 2. Les méta-organisations, des parties prenantes émergentes

Les parties prenantes prennent de plus en plus en place dans la vie des organisations. Certaines d'entre-elles sont apparues récemment, comme les méta-organisations qui profitent de la mondialisation pour se développer (Braithwaite & Drahos, 2000, p. 487; Scholte, 2000). Une étude de Ahrne et Brunsson en 2005 illustre ce phénomène en expliquant que parmi les 10 300 méta-organisations recensées, environ deux tiers ont été créées après 1970.

L'objet de cette section est de définir ce concept afin de comprendre les distinctions entre ces dernières et les organisations classiques. Ensuite nous essaierons d'appréhender le rôle de ces méta-organisations, notamment en matière de stratégie politique.

2.2.1. Définition des méta-organisations

Une étape essentielle de notre travail consiste à fournir une définition du concept de méta-organisation. La première proposition que nous pouvons faire date de 2005 et a été proposée par Ahrne et Brunsson. Selon eux les méta-organisations sont des *« organisations dont les membres sont eux-mêmes des organisations ».* Une méta-organisation peut être considérée comme un « archipel d'organisations ». Cette première définition bien qu'incomplète nous permet de noter une première différence de taille entre méta-organisations et organisations. Les méta-organisations sont nécessairement des organisations composées d'autres organisations, alors que selon March et Simon (1958), les membres des organisations sont des individus. Pour illustrer ce qu'est une méta-organisation, nous pouvons prendre l'exemple de l'Union Européenne. Cette structure est composée de ses Etats-membres qui sont eux-mêmes des organisations.

Nous allons désormais comparer les organisations aux individus qui les composent afin de mieux cerner ce qu'est une organisation. Par la suite, nous cherchons à comprendre les points communs et les points de divergences entre les organisations et les méta-organisations.

Ahrne et Brunsson en 2005 ont formulé six distinctions entre les individus et les organisations.

- La première différence relève de leurs créations. La conception d'une organisation peut être décidée ou réalisée par une autre organisation ou par des individus du jour au lendemain, alors qu'un individu ne peut pas créer ou concevoir un être humain.
- Le deuxième point de différentiation tient dans la durée de vie de l'entité. Il est très difficile de prévoir la durée d'une organisation, même si elle est souvent constituée pour une durée très courte (Aldrich, 1999, p7), elle peut s'avérer en réalité être beaucoup plus longue. Les exemples d'organisation multiséculaires sont nombreux. De leurs côtés, les individus ont une durée de vie limitée, l'écart-type d'une espérance de vie est très faible. Il est donc beaucoup plus simple d'anticiper la durée de vie d'une être humain que celle d'une organisation.
- Les organisations sont composées de membres, alors que les êtres humains sont, par définition, uniques et unipersonnels.
- Dans cette même logique d'ordre physique, il est impossible pour un individu de rencontrer une organisation, tandis qu'il peut rencontrer d'autres individus.
- En outre, les organisations ont la possibilité de concentrer leurs ressources et ainsi avoir accès à des ressources plus nombreuses que les êtres humains.
- Enfin les organisations sont structurées et fournissent une action collective. Ce type d'action est impossible à réaliser pour un individu seul.

En outre, par définition, les organisations sont des ensembles organisés. Elles sont structurées selon une hiérarchie qui définit les tâches réalisées par chacun de ses membres, leur périmètre d'action, et un ensemble de règles ou de procédures à suivre et à respecter. La capacité de prise de décision au sein et au nom de l'organisation est également établie par cette hiérarchie (Dumez, 2009).

Par exemple au sein d'une entreprise de construction automobile, l'organisation sera composée du personnel. Les individus membres de l'organisation sont liés au constructeur par un contrat de travail. Ce contrat stipule des règles que le salarié doit suivre telles que son temps de travail, ou les missions qu'il devra effectuer. Les rétributions qu'il reçoit sont également mentionnées, notamment son salaire. Ainsi de nombreuses règles encadrent le rôle de l'individu au sein de l'organisation. Ces règles sont érigées par la hiérarchie du membre. Souvent représentée sous la forme d'un organigramme, l'organisation est découpée en unités :

production, services financiers, distribution, services supports, marketing et communication. Chaque unité est dirigée par un directeur, qui est lui-même sous la responsabilité du président directeur général. Chaque unité est ensuite structurée autour de la direction. Sous sa responsabilité se trouvent des responsables de projet, chef de projet et assistants. Dans cette entreprise, il y a cinq niveaux hiérarchiques : assistant, chef, responsable, directeur, et président directeur général. Les unités sont également autonomes et ont chacune la gestion de leur budget dans leurs responsabilités.
Cet exemple démontre bien la différence principale entre individu et organisation, cette dernière est structurée et propose des actions collectives, et les individus sont les membres qui la composent.

Les organisations étant définies à travers ce qui les différencient des individus, comparons-les aux méta-organisations.

Comme nous l'avons précédemment écrit, les méta-organisations sont des organisations composées de membres qui sont eux-mêmes des organisations (Ahrne et Brunsson, 2005 ; Dumez, 2009 : Leys et Joffre, 2014 ; Berkowitz, 2016). Pour Gulati, Puraman et Tushman (2012), les méta-organisations sont des organisations dont les membres sont *« légalement autonomes et non liés par des relations d'employabilité »* (Malcourant, Vas, et Zintz, 2015). Comme les organisations traditionnelles, les méta-organisations sont des formes organisées (Bor, 2014), matérialisées par une date certaine de création et une date de fin imprévisible à priori.

D'après Dumez (2008), les méta-organisations sont des organisations incomplètes. Cet aspect incomplet est notamment dû à la prédominance du *membership* pour les méta-organisations (Ahrne et Brunsson, 2008 ; Berkowitz et Dumez, 2015).

Pour Ahrne et Brunsson (2008), une organisation doit comprendre cinq éléments pour être complète, toute organisation ne réunissant pas tous ces éléments est considérée comme incomplète. Ces cinq éléments nécessaires à l'organisation sont : l'appartenance, les règles, la hiérarchie, la supervision, et les sanctions.

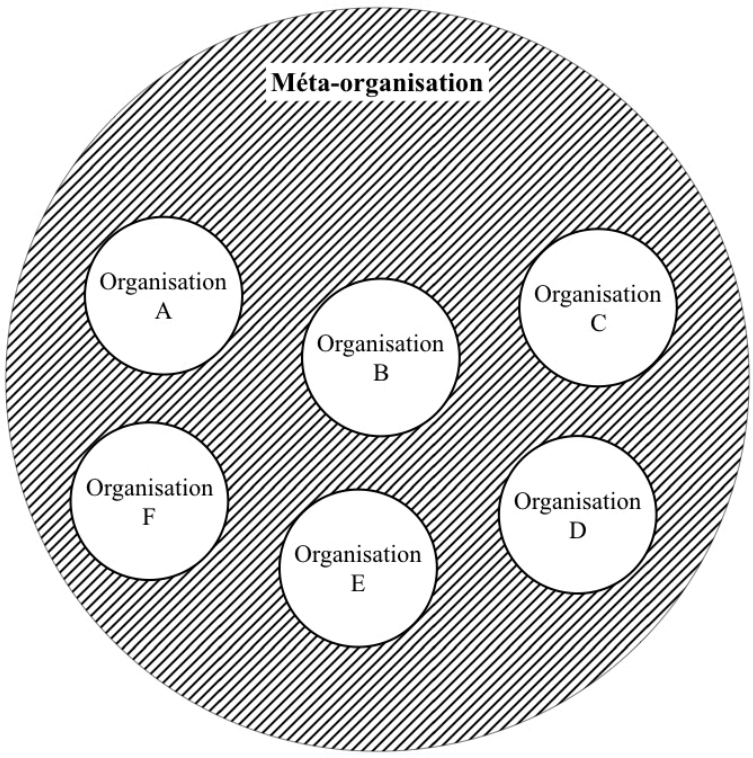
- L'appartenance correspond au fait que l'organisation peut décider de qui peut devenir membre de celle-ci.

- Les règles sont l'ensemble des procédures explicites ou implicites que les membres doivent suivre pour leurs actions au sein de l'organisation.
- La hiérarchie est l'ordre au sein de l'organisation qui permet de décider pour les autres. Elle permet de mettre en place des échelons dans l'organisation et définit des liens de subordination.
- La supervision découle de la hiérarchie. Il s'agit du contrôle, de la vérification et de la mesure du respect des règles par les membres de l'organisation.
- Enfin les sanctions correspondent aux sanctions que l'organisation peut prendre vis à vis de ses membres. Elles peuvent être positives ou négatives (Desreumaux, 2015, p.38).

Si au moins l'un des éléments vient à manquer, alors l'organisation est incomplète.

Dans les méta-organisations, les membres peuvent décider d'adhérer ou de quitter la méta-organisation sans préavis, cela peut donc arriver à tout moment (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008 ; Kerwer, 2013 ; König & al, 2012 ; Solansky & al, 2014 ; Malcourant, Vas, et Zintz, 2015).

Figure 7 : Représentation d'une méta-organisation



Source : Nicolle (2019)

En outre, les méta-organisations ne reposent pas sur le principe d'une hiérarchie comme dans les organisations traditionnelles (Ahrne et Brunsson, 2008 ; Malcourant, Vas et Zintz, 2015 ; Berkowitz et Bor, 2018 ; Dumez, 2009). En leur sein la prise de décision fonctionne par consensus, c'est-à-dire que pour qu'une décision soit prise, il faut qu'aucune opposition formelle ne soit exprimée de la part des membres de la méta-organisation. Pour Ahrne, Brunsson et Seidl (2016), *« dans les méta-organisations, les membres prennent des décisions communes tout en conservant leur identité d'organisation autonomes ».*

Or comme il est fréquent que les méta-organisations *« regroupent près de 100% de la catégorie d'organisations qu'elle définit »* (Dumez, 2009), il est difficile d'obtenir des consensus sur certains sujets sensibles. Cela est d'autant plus vrai que les méta-organisations réunissent souvent des organisations concurrentes en leur sein. Ainsi, il n'est pas rare de rencontrer des conflits dans les méta-organisations. Ces conflits sont notamment liés à l'identité, ou à l'autorité des membres qui la composent (Ahrne et Brunsson, 2005 ; Karlberg et Jacobsson, 2015). Or comme nous l'avons vu, les méta-organisations ne reposent pas sur des systèmes hiérarchiques, la persuasion est donc primordiale pour éviter les conflits ou les apaiser. En effet, il n'y a pas d'autorité formelle entre les membres de la méta-organisation, alors qu'elle est centrale dans les organisations traditionnelles (Weber, 1922 ; Coase, 1937 ; Simon, 1951). L'autorité au sein de la méta-organisation est donc informelle. Elle est souvent basée sur la compétence perçue, l'expertise ou la réputation de l'organisation (Blau, 1964, p.305-316 ; Raymond, 1999; Lee et Cole, 2003; Lakhani et von Hippel, 2003; Dahlander et O'Mahony, 2011 ; Gulani, Puraman et Tushman, 2012). C'est grâce à ces consensus que la méta-organisation met en place des standards, ou *« soft laws »* (Gadille et al, 2013). Un standard correspond à une *« règle optionnelle que les membres sont libres d'adopter ou non »* (Dumez, 2008, p.5). En effet, à l'inverse des organisations traditionnelles, les méta-organisations favorisent le développement de normes plutôt que de règles contraignantes (Ahrne, Brunsson et Seidl, 2016), notamment car la mise en place de sanctions négatives est compliquée dans une méta-organisation (Ahrne, Brunsson, et Kerwer, 2016).

Une autre possibilité de résolution de conflit dans les méta-organisations est la négociation et la recherche d'un compromis. Dans ces organisations incomplètes, cette technique semble plus appropriée que la persuasion pour résoudre les conflits (March et Simon, 1958, p.130). La négociation a un périmètre large, elle touche à toutes les décisions conjointes (Zartman, 1977) dans lesquels les *« acteurs recherchent en commun une solution à un problème, en général à partir de préférences différentes voir antagoniques (Bourque et Thuderoz, 2011) »*

(Stimec, 2014). La négociation permet donc de trouver une solution commune sans que l'une des parties prenantes ne se sente lésée. L'accent est mis sur la solution trouvée en commun, et non sur l'influence d'autrui pour le rallier à sa cause. L'une des raisons expliquant la priorité donnée à la négociation sur la persuasion est que cette dernière est très compliquée à mettre en place dans une méta-organisation. En effet, comme nous l'avons vu, il est impossible d'avoir une organisation comme interlocuteur. Nous pouvons donc échanger avec un individu membre de l'organisation, ou un représentant de celle-ci. Ce dernier peut avoir une influence au sein de son organisation mais cette influence n'est pas certaine. Il n'est donc pas garanti que ce représentant puisse persuader les autres membres de son organisation qui ne sont pas en relation directe avec la méta-organisation (Ahrne et Brunsson, 2005).

Une autre des caractéristiques principales des méta-organisations est que les membres qui la composent n'ont pas le même poids au sein de cette organisation incomplète. Un exemple souvent cité pour illustrer ce point est celui de l'Union Européenne. Au sein de cette méta-organisation, le poids de l'Allemagne ou de la France est bien plus important que celui de plus petits Etats comme Malte ou la Lituanie. Selon Dumez (2009) si l'Allemagne décidait de quitter l'Union Européenne, l'existence même de cette dernière serait remise en question, alors que ce ne serait pas le cas si Malte prenait une décision semblable. Pourtant, théoriquement tous ces Etats sont réputés avoir le même pouvoir au sein de l'institution.

Ce point peut être expliqué par le fait que les méta-organisations peuvent conférer un statut social à ses membres (Gulati et al., 2012). Par exemple la FIFA (Fédération Internationale de Football Association) regroupe les fédérations nationales de football de nombreux Etats. Pour pouvoir participer aux compétitions organisées par cette méta-organisation, comme la Coupe du Monde du football, il faut que les fédérations nationales adhèrent à la méta-organisation. En 2019, la FIFA réunit 211 membres. Outre les enjeux sportifs et économiques, le statut symbolique institutionnel acquis via l'adhésion à cette méta-organisation est l'un des facteurs expliquant ce grand nombre de membres.

L'adhésion à l'Union Européenne confère également de nombreux avantages à ses Etats membres. Un Etat d'Europe centrale pourrait, par exemple, bénéficier d'accords commerciaux intéressants en étant membre de cette méta-organisation, ou encore des intérêts en termes de sécurité. Mais adhérer à l'Union Européenne, c'est également faire partie d'une puissance

mondiale, et associer son Etat à d'autres puissances comme l'Allemagne, ou la France. L'aspect de statut social est donc également important.

Les organisations n'adhèrent pas nécessairement pour les mêmes raisons aux méta-organisations. Pour certaines, faire partie d'une méta-organisation peut leur apporter du prestige, tandis que d'autres adhèrent à la méta-organisation pour des aspects beaucoup plus utilitaristes. Parmi les raisons pour lesquelles des organisations peuvent s'engager dans une méta-organisation, nous pouvons citer la constitution d'un réseau informationnel (Lazer, 2005). En effet, chaque organisation dispose en général elle-même d'un réseau informationnel, la mise en commun et les échanges avec les autres membres de la méta-organisation permettent le développement de celui-ci et, en fonction des organisations membres, l'internationalisation de ce réseau (Berkowitz, 2016). Un autre phénomène observé par Berkowitz (2016) est que, souvent, les membres des méta-organisations *« adoptent dans une période de temps bien circonscrite et faible, les mêmes dispositifs de régulation interne* » (ibid).

Un article de Cropper et Bor (2018) étudiant les rapports d'une méta-organisation sur une période de 17 ans, nous éclaire sur les mouvements des membres au sein de la méta-organisation et les rapports avec son environnement institutionnel. Ce dernier est notamment utile pour comprendre les *« similitudes et différences entre les membres existants et potentiels »* (Cropper et Bor, 2018).

Les méta-organisations sont donc des formes incomplètes d'organisations. Elles ne répondent pas à toutes les caractéristiques de ces dernières. Ces formes particulières sont spécifiques, et posent de nouvelles problématiques, par exemple l'absence d'autorité formelle des membres. Elles sont complexes à gérer et nécessitent des compétences différentes de celles des organisations traditionnelles.

2.2.2. Les stratégies hors marché développées par les méta-organisations

Les méta-organisations ne sont pas uniquement utiles dans les stratégies marchandes de leurs membres, elles jouent aussi un rôle dans les stratégies hors marché.

Par exemple elles peuvent influencer la régulation ou autoréguler les pratiques de leurs membres (Berkowitz & Bor, 2017; Leys & Joffre, 2014; Vifell & Thedvall, 2012).

En effet, selon Ahrne et Brunsson en 2008, trois raisons principales expliquent l'émergence d'une méta-organisation :

- *« permettre les interactions entre les membres,*
- *guider l'action collective entre membres,*
- *créer une identité collective. »* (cité par Berkowitz et Souchaud, 2017)

Berkowitz et Bor (2017) ajoutent deux autres objectifs favorisant l'adhésion des organisations aux méta-organisations : la protection des ressources communes et la régulation des pratiques.

La notion d'action collective est donc centrale dans la volonté de création d'une méta-organisation. La logique sous-jacente à cet objectif est que lorsque les organisations sont réunies au sein d'une méta-organisation, elles représentent plus de poids : plus de salariés, plus de clients, plus de chiffre d'affaires, ... La méta-organisation permet également de réunir l'expertise de plusieurs entreprises, donc l'avis de la méta-organisation est considéré comme plus pointu. En effet, il est fréquent que les méta-organisations réunissent près de 100% des organisations d'un secteur d'activité, elle est donc très bien placée pour connaître les intérêts du secteur, et les défendre au mieux. En outre, les méta-organisations permettent de présenter un interlocuteur unique auprès du pouvoir public et de parler d'une seule voix.

L'un des objectifs des méta-organisations est donc la création et la gestion d'actions collectives. En effet, en défendant les intérêts communs des organisations qui la composent, elles peuvent mettre à profit leur expertise, leur légitimité et puissance au service de leurs membres.

2.2.3. L'émergence d'une nouvelle partie prenante : les groupes d'intérêt

Lorsque les méta-organisations s'inscrivent dans une logique politique de défense d'intérêts, leur activité peut être assimilée à celle des groupes d'intérêt. D'après Grossman, et Saurugger (2012), ces structures se définissent comme *« une entité qui a comme objectif de représenter les intérêts d'une section spécifique de la société dans l'espace public ».*

Cette définition propose donc une vision très politique des groupes d'intérêt ; leur objectif principal étant la défense des intérêts collectifs des membres qu'ils représentent, à travers une intervention sur les décideurs publics. Grossman, et Saurugger (2012, p.6) articulent cette définition autour de trois concepts principaux en citant les travaux de Braud (2004) et de Beyers, Eising, et Maloney (2008). Selon ces auteurs, les trois piliers de la définition des groupes d'intérêt sont *« le terme d'intérêt, d'organisation constituée et, enfin, l'influence exercée sur les pouvoirs politiques »* (Grossman, et Saurugger, 2012).

Ces entités sont donc des espaces dans lesquels des individus ou organisations se réunissent afin de défendre des intérêts partagés. Si les modalités d'actions d'influence de ces groupes sont diverses et particulièrement intéressantes à étudier, elles feront l'objet d'une analyse dans une section ultérieure de ce document. Nous allons dans un premier temps nous focaliser sur les déterminants favorisant la constitution des groupes d'intérêt.

De nombreux chercheurs se sont intéressés à la question de la création des groupes d'intérêt. La plupart de ces recherches s'inscrivent dans le champ des sciences politiques et sont éclairantes pour l'analyse que nous menons malgré la différence disciplinaire.

Tout d'abord un article sur la thématique de la création des groupes d'intérêt de Sipple, Miskel, Matheney et Kearney en 1997, évoque une convergence complexe d'intérêts et de besoins pour expliquer la formation de ces entités. La simple considération d'individus transcendés par la recherche de l'intérêt collectif est insuffisante pour comprendre l'investissement en temps et en ressources pour la création de telles structures.

Pour Grossman, et Saurugger (2012), il existe quatre principaux déterminants favorisant l'émergence de groupe d'intérêt : *« l'existence d'un entrepreneur ou du patronage, un environnement politique favorable à l'émergence de mouvements sociaux, l'interdépendance entre les individus et, enfin, l'idéologie et les croyances nécessaires dans la société ».*

Le premier point évoqué concerne le rôle entrepreneurial joué par un individu. La plupart des travaux de recherche sur ce sujet s'appuient sur les thèses avancées par Salisbury en 1969 dans son article sur la théorie de l'échange des groupes d'intérêt. Selon cet auteur, la création des groupes d'intérêt par un individu est guidée par une recherche d'intérêts particuliers plus que collectifs. En effet, l'entrepreneur chercherait notamment à améliorer sa situation

matérielle via un poste au sein de la structure (Salisbury, 1969), ou encore, serait mû par des raisons idéologiques (Grossman et Saurugger, 2006). Cette approche est toutefois contestée par certains articles, et les résultats de Sipple, Miskel, Matheney et Kearney (1997), ne valident qu'un *« soutien marginal »* à la théorie de Salisbury.

Cette vision de l'entrepreneur politique a fait l'objet de plusieurs recherches. Attarça et de Salins (2013) proposent une étude comparative des entrepreneurs politiques et économiques. Ces chercheurs arrivent à la conclusion que ces formes entrepreneuriales sont complémentaires, l'une renforçant l'autre. Ils dressent une liste de compétences clés de l'entrepreneur pouvant faire l'objet de ressources politiques telles que « *les qualités humaines de l'entrepreneur, son expertise, son savoir-faire, son réseau relationnel, constituent autant de ressources pouvant être exploitées aussi dans la démarche de lobbying »* (Attarça, et de Salins, 2013).

La communauté scientifique s'est également questionnée sur le rôle joué par le pouvoir public, par l'intermédiaire des agences gouvernementales ou des administrations, sur les groupes d'intérêt. Les travaux de Sabatier (1975), Walker (1983), Hansen (1985) et Spanou (1991), cités par Grossman, et Saurugger (2012), développent l'impact des actions de financements ou d'organisations des groupes d'intérêt par ces entités publiques. La structure politique peut également peser sur les groupes d'intérêt. D'après Armingeon (2001) *« les régions « avec une infrastructure étatique importante et efficace, le besoin d'initiatives collectives privées sera plus faible ». Autrement dit, un État fort risque de peser sur la capacité d'organisation de l'action collective à travers un effet d'éviction. »* (Grossman, et Saurugger ; 2012*)*. Ainsi le degré de structuration de l'Etat et de ses infrastructures peut avoir une incidence directe sur les groupes de pression. Dans un Etat fort, la demande publique de recours aux organisations privées sera faible. Le coût d'opportunité pour les groupes d'intérêt est donc plus élevé dans un Etat à fortes infrastructures que dans une région où celles-ci sont moins développées.

La notion d'interdépendance que nous avons évoquée est également centrale. Dans une société ou un secteur où les individus sont totalement interdépendants, la probabilité d'émergence de groupes d'intérêt est plus élevée que si le degré d'interdépendance était faible. En effet, cette interdépendance peut pousser les acteurs à collaborer. L'interdépendance induit un besoin d'action collective, sachant qu'un succès ne peut être

atteint individuellement. Pour favoriser et faciliter la gestion de ces actions collectives, la structuration de groupes d'intérêt est une solution largement favorisée. L'interdépendance entre acteurs privés et acteurs politiques est également un élément à prendre en compte. Cette notion a été abordé par plusieurs travaux dont ceux de Marsh et Smith (2000).

Le facteur idéologique pour la constitution de groupe d'intérêt fait l'objet de nombreuses recherches. Nous avons, dans une section précédente, rappelé que les importants clivages entre l'approche française et l'approche anglo-saxonne du lobbying, étaient dus à une différence idéologique de la conception de l'intérêt général. Ces différences peuvent, en partie, expliquer les tendances à former des groupes d'intérêt. En effet, l'environnement est plus ou moins favorable à la constitution de tels groupes en fonction des idéologies partagées dans les Etats dans lesquels ils se déploient. En outre, les travaux sur les mouvements sociaux de Neveu (1992) démontrent le caractère élémentaire de la dimension idéologique dans la constitution de groupe d'intérêt (Grossman, et Saurugger ; 2012).

L'ensemble de ces facteurs, des forces environnementales pouvant influencer de manière favorable ou défavorable la constitution de groupes d'intérêt ont été rassemblé sous le terme de *« structures d'opportunités »* (Eisinger, 1973 ; Tilly, 1978 ; Kriesi, Koopmans, Duyvendak, et Giugni, 1992 ; Arzheimer, et Carter, 2006). Ces différentes dimensions permettent d'évaluer les opportunités politiques ouvertes par l'environnement des organisations (Meyer, et Minkoff, 2004).

Cette littérature concernant les groupes d'intérêt, et plus spécifiquement les facteurs influençant leur émergence est particulièrement intéressante dans notre travail de doctorat. En effet, elle peut être mobilisée à travers le prisme des méta-organisations pour nous offrir un cadre analytique des dynamiques de formation de ces organisations incomplètes.

Les groupes d'intérêt sont une forme de coopération croissante. Ils se forment lorsque la convergence de plusieurs facteurs forme un environnement propice, comme l'existence d'un entrepreneur politique, un climat politique favorable ou encore des critères idéologiques.

2.2.4. Le choix de l'action individuelle ou collective

La théorie de l'action collective a été développée par Olson en 1965. Selon ce chercheur, les individus ont tendance à se regrouper pour défendre des intérêts qu'ils ne pourraient pas porter seuls. Les individus suivent une logique proche de l'*homo oeconomicus* en réalisant un calcul coût-avantage avant de s'engager dans une action.

Pour défendre leurs intérêts et pouvoir obtenir gain de cause, les individus se réunissent en groupe avec leurs semblables qui ont les mêmes intérêts qu'eux. En effet, en avançant les mêmes revendications ensemble, ils ont plus de chance d'être écoutés. Toutefois selon Mancur Olson, les grands groupes ne sont pas forcément plus efficaces que les petits. En effet, dans une action collective, il est fréquent de rencontrer des « *passagers clandestins* » (p. 76), c'est-à-dire des individus qui profitent des avantages acquis par les autres individus, sans s'engager eux-mêmes dans cette action collective. Dans un petit groupe, le comportement de l'individu sera observé et il devra le justifier, alors que dans un grand groupe, il peut être noyé dans la masse. En outre, dans un petit groupe, le bénéfice individuel en cas de succès de l'action collective est plus grand que son coût de participation. Ce point ne se vérifie pas dans un grand groupe.

Pour illustrer le concept de passager clandestin, nous pouvons évoquer le rôle des syndicats en France. Des individus peuvent s'engager dans un syndicat et mener une action collective, par exemple pour baisser le temps de travail dans une entreprise. Si cette lutte est victorieuse, les salariés n'ayant pas pris part à l'action collective bénéficieront tout de même des avantages obtenus. Ainsi le temps de travail diminuera autant pour les individus syndiqués ayant menés l'action collective, que pour les salariés n'ayant pas contribué à cette action. Ces derniers sont donc des passagers clandestins dans la mesure où ils profitent des bénéfices de l'action des autres sans y prendre part.

Ce concept est expliqué par Olson par des logiques de rationalité antagonistes. La logique individuelle n'est pas nécessairement alignée sur la rationalité collective. Même si tous les membres du groupe sont d'accord sur l'intérêt de mener cette action, et qu'ils disposent des moyens pour la mener à bien, elle peut ne jamais avoir lieu. En effet, dans un grand groupe, l'individu peut considérer que s'engager dans l'action représente un coût important pour un gain non garanti faible. Cette logique est renforcée par le fait que l'individu peut considérer que le groupe comprend de nombreux individus, donc qu'il peut laisser les autres membres du groupe mener cette action et qu'il bénéficiera des avantages. L'individu peut donc considérer,

à travers son calcul coût-avantage, que les avantages sont trop faibles vis à vis du coût engendré, d'autant plus que le coût peut être réduit à néant et les avantages seraient les mêmes s'il laisse faire les autres membres du groupe. Or, si tous les membres du groupe partagent ce point de vue, alors aucune action collective ne sera menée, et aucun avantage ne sera gagné. Ce système est, en revanche, beaucoup plus compliqué dans un petit groupe. Dans ce dernier l'individu considérera que s'il veut que l'action collective soit menée à bien, il aura besoin de s'engager dans celle-ci. La logique de *« passager clandestin »* est bien plus importante dans un grand groupe, et modifie le calcul coût-avantage réalisé par l'individu, car ce dernier pourra anticiper que sa non-participation à l'action collective passera inaperçue, noyée dans la masse.

Ces grands groupes peuvent donc être des groupes *« latents »* (Olson, 1965, p. 51), car ils ont un potentiel d'action collective important. Toutefois ces actions sont compliquées à mettre en place sans incitations extérieures ou sans coercition. Les autres types de groupes proposés par Olson sont les groupes privilégiés et les groupes intermédiaires. Toutefois, pour Pecorino (1998), d'après la théorie des jeux, la taille de la structure n'influence pas les risques de cavaliers solitaires. Ainsi, selon cet auteur, les grands groupes ne sont pas touchés par de telles stratégies, le concept de « *groupe latents* » est donc remis en question.
Selon cet auteur, la coercition est souvent la technique la plus efficace pour impulser une action collective dans ces groupes « *latents* ». Or, comme nous l'avons précédemment vu, les méta-organisations ne reposent pas sur une hiérarchie forte, mais sur une hiérarchie moins importante que dans les organisations traditionnelles (Berkowitz & Bor, 2017 ; Gulati, Puranam, & Tushman, 2012; Malcourant, Vas, & Zintz, 2014). Les mesures coercitives sont donc compliquées à mettre en place dans ce type d'organisations incomplètes. Le risque de transformer les méta-organisations en groupe *« latent »* existe donc, même si cela peut sembler paradoxal car l'un des objectifs de leur création est de mener à bien des actions collectives (Berkowitz et Souchaud, 2017).

La logique d'action collective dans les stratégies politiques a été étudiée par Yoffie en 1987. Selon ce chercheur, la stratégie politique peut être menée comme une action collective. Ainsi les organisations sont confrontées à un choix quant à leur niveau de participation dans cette stratégie politique. Elles peuvent décider d'être meneuses, suiveuses ou d'adopter une stratégie de passager clandestin. Le choix est donc de mener une stratégie politique seul, en collaboration avec d'autres organisations, ou encore de profiter des bénéfices des stratégies

menées par les autres sans s'engager soi-même. Cette taxinomie a été reprise par Rebhein et Lenway en 1991 puis par Bonardi, Hillmand et Keim en 2005.
La stratégie de « *suiveurs* », c'est-à-dire d'action collective, est souvent menée via des méta-organisations, associations professionnelles, ou grâce aux cotisations payées à des associations. Outre la force d'impact plus importante, l'intérêt principal de cette stratégie est de diminuer les coûts de participations à l'action collective. En effet, les membres n'ont pas à supporter seuls ces coûts, puisque ceux-ci sont mutualisés au niveau de la méta-organisation (Rebhein et Lenway, 1994). En outre, une telle stratégie permet à l'organisation de ne pas trop s'exposer, et d'éviter un délitement de son image.
Une stratégie de leader fait supporter les coûts à la seule organisation, alors qu'en général, en cas de succès, les bénéfices sont répartis entre les différentes organisations du secteur. Toutefois, dans certains cas, l'organisation peut tirer des bénéfices privés d'une telle stratégie, ou encore développer des relations avec le décideur public qui pourraient lui offrir un avantage dans le futur. L'organisation décidant d'emprunter une stratégie de leader, s'expose tout particulièrement et peut mettre en péril son image, notamment en cas d'échec de sa stratégie.
L'étude menée par Rebhein et Lenway démontre que les entreprises dans un secteur très concurrentiel ont tendance à plus facilement s'engager dans une stratégie de meneur ou de suiveur que de passager clandestin (Rebhein et Lenway, 1994). Ces résultats sont contre intuitifs par rapport au modèle développé par Olson (1965).

Selon Schuler, lorsque les coûts d'organisation sont élevés, les entreprises vont avoir tendance à attendre qu'une première s'engage dans la stratégie politique avant de la suivre. Elles préfèrent, dans ce cas, adopter une stratégie de suiveuses (Schuler, 1996).

Bonardi, Hillman et Keim développent une nouvelle perspective concernant le niveau de participation dans une stratégie politique. Selon eux, l'attractivité du marché politique est également un élément à prendre en compte. En effet, ces auteurs écrivent que *« si le marché politique est attrayant concernant une problématique, une entreprise peut décider de supporter des coûts d'organisation élevés, car elle sait que ses chances d'obtenir la décision publique souhaitée sont plus élevées. Dans ce cas, l'entreprise peut entrer tôt et devenir un leader plutôt que de rester un suiveur. De même, une entreprise peut décider d'attendre avant de se lancer dans des activités politiques, non pas parce que la question en est à ses débuts, mais parce que le marché politique est peu attrayant. »* (Bonardi, Hillman et Keim, 2005).

Les sujets de l'agenda politique, et des stratégies politiques sont également à prendre en compte (Baron, 2000 ; Keim, 2001). Cette question de l'agenda public est un enjeu important pour la stratégie politique. Ainsi : « *« Le choix du problème est le plus grand dilemme auquel tout gouvernement est confronté» (Baumgartner et Jones, 2015, p. 40). L'établissement d'un agenda par une organisation gouvernementale implique d'identifier une situation comme un problème pour lequel l'organisation a un rôle à jouer (Kingdon, 1995). »* (Sung, 2019).

La question du niveau de participation dans la stratégie politique est donc importante. L'entreprise peut décider de la mener seule, en groupe ou encore de profiter des stratégies développées par les autres structures de son secteur pour en tirer les bénéfices sans avoir à supporter de coûts (Yoffie, 1987). Cette question est également centrale pour la méta-organisation car c'est souvent via ces structures que sont menées les stratégies politiques de « *suiveurs* ». La communauté scientifique s'est interrogée pour comprendre les déterminants qui orientent l'organisation dans son choix de niveau de participation. De nombreux facteurs sont à prendre en compte : la taille du secteur d'activité (Rebhein et Lenway, 1994), l'attractivité du marché politique (Bonardi, Hillman et Keim, 2005), le calendrier des stratégies politiques (Baron, 2000 ; Keim, 2001), ou encore les coûts d'organisation d'une telle stratégies (Schuler, 2006).

La décision de mener sa stratégie politique seul ou collectivement peut également être étudiée à travers le prisme de la théorie des jeux. Selon Rival (2002), *« il s'agit d'un à plusieurs parties : si un joueur triche, il sera sous le coup de représailles et ne pourra pas jouer les parties suivantes ».* Cette situation est particulièrement sensible dans les méta-organisations. En effet, les membres sont amenés à déployer plusieurs actions de politiques, et la structure vise à s'inscrire dans la durée. Ainsi, le risque de représailles de la part des autres membres de la méta-organisation envers un membre ayant mené une action individuelle contraire aux intérêts défendus par la méta-organisation est réel. Ce type d'action peut toutefois être mené de manière sporadique. Il correspond à l'un des coûts liés aux stratégies politiques (Herander et Pupp, 1991), plus particulièrement au coût d'opportunité d'une action individuelle. D'autres coûts existent tel que *« le coût de contrôle de contrôle de l'activité des autres membres »* (Rival, 2002).

Le concept de représailles entre plusieurs acteurs du lobbying a également été étudié par Wirl (1994) via la théorie des jeux. Ce chercheur considère que le lobbying peut être représenté par un modèle de jeu différentiel. Selon lui, une entreprise voulant influencer une décision publique dans un sens contraire à d'autres parties prenantes va anticiper des représailles, car l'acteur floué déploiera une stratégie de lobbying agressive pour rattraper son retard. Or, les deux acteurs étant conscients des réactions de l'autre, vont éviter de déployer des stratégies agressives dès le départ de l'action de lobbying pour limiter les représailles, ce qui a pour résultat de réduire les coûts sociaux du lobbying.

Une application originale de la théorie des jeux a été d'évaluer la perception de succès des stratégies de lobbying. Aitken Turff et Jackson (2006) ont ainsi proposé une matrice de théorie des jeux à neuf campagnes de lobbying, certaines en coopération, d'autres conflictuelles, afin d'évaluer la perception de succès des campagnes de lobbying. L'un des principaux apports de cet article est de démontrer que les *« coalitions moins importantes semblaient être plus efficaces que les plus grandes »* (Aitken Turff et Jackson, 2006). Ce résultat semble donc rejoindre la théorie d'Olson sur l'action collective, selon laquelle même si les grandes coalitions ont une force de frappe plus grande que les petites coalitions, elles perdent parfois en efficacité et en performance, notamment à cause des groupes latents.

En outre, une étude menée par Junk (2019a) démontre que les stratégies politiques menées en coopérations entre organisations offrent un plus grand succès aux auteurs de cette stratégie. Cela a été mesuré grâce à l'indicateur de l'influence perçue. Cette performance peut en partie s'expliquer par une collecte d'informations accrue. Les coûts économiques de l'action de lobbying sont également différents, par exemple, une stratégie politique menée en coopération *« atténue l'effet des ressources économiques individuelles sur le succès du lobbying »* (Junk, 2019a). Junk (2019b) a également étudié les caractéristiques des coalitions dans les stratégies politiques, notamment en fonction des membres qui la composent. Or, cette chercheuse met en évidence que *« sur des questions moins saillantes, les coalitions homogènes ont plus de chances de réussir, tandis que l'effet s'inverse avec une saillance plus élevée, où diverses coalitions réussissent mieux »* (Junk, 2019b). Ainsi, la composition et la diversité des membres d'une coalition dans le cadre d'une stratégie politique peuvent influencer les résultats de cette même stratégie.

Retenons que la théorie de l'action collective a principalement été étudiée par Olson en 1965. Selon ce chercheur, plus les individus partageant la même cause se rassemblent plus ils ont de chance d'être entendus. Toutefois, les grands groupes favorisent le développement de comportement de « *passager clandestin* » c'est-à-dire d'individus qui profitent des efforts du reste du groupe pour en tirer les profits sans s'engager eux-mêmes. Ainsi, les grands groupes peuvent être des groupes « *latents* ». La théorie de l'action collective dans les stratégies politiques a été étudiée par Yoffie (1984) qui établit trois types d'attitude envers cette action : meneurs, suiveurs, ou passagers clandestins.

Bilan de section

Cette section nous a permis de définir ce qu'est une méta-organisation. Pour cela, nous avons avancé par étapes en éclairant d'abord les différences entre les individus et les organisations, puis nous avons comparé les organisations aux méta-organisations. Par ce biais, nous avons validé ce qu'affirment de nombreux chercheurs c'est-à-dire le fait qu'une méta-organisation était une organisation incomplète, notamment du fait de la faible structure hiérarchique et de la prédominance du *membership*. Ces spécificités imposent également aux méta-organisations de prendre des décisions par consensus.

Nous avons vu que les méta-organisations émergent notamment pour permettre de mener à bien des actions collectives (Berkowitz et Souchaud, 2017). Or, les actions collectives peuvent être menées seul, en groupe, ou en adoptant une posture de passager clandestin. Dans ce dernier cas les organisations profitent des résultats de l'action collective menée par les autres organisations, sans s'engager elles-mêmes dans cette action.

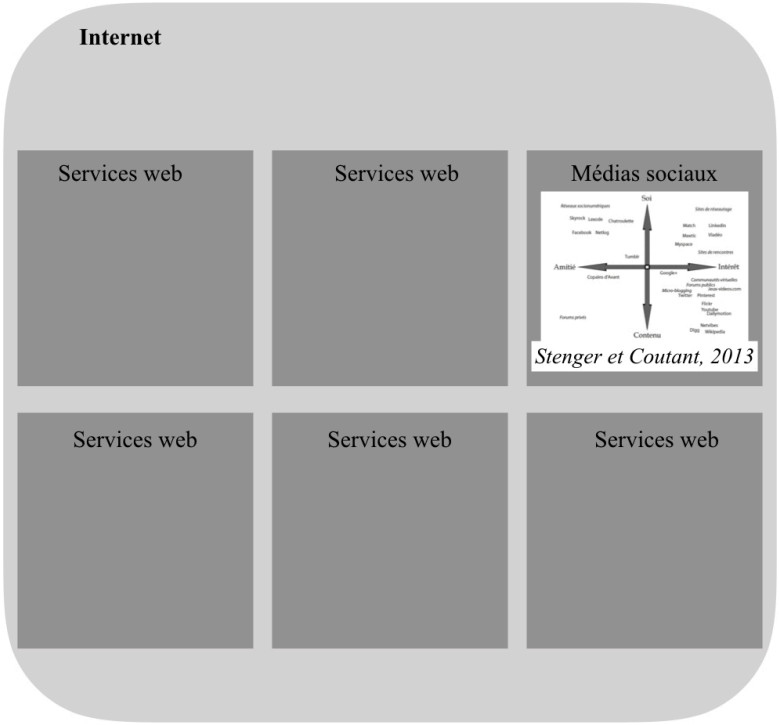
Nous avons également souligné que d'après Olson (1965), les grands groupes peuvent devenir des groupes latents, et perdre en performance de leurs actions collectives, malgré leur force de frappe. En effet, sans mesure coercitive ou mécanisme incitatif, les organisations peuvent considérer que le coût de l'action collective est trop important par rapport aux bénéfices probables, et que se poster en passager clandestin est plus intéressant. Or, du fait de la faiblesse hiérarchique des méta-organisations, les mécanismes coercitifs sont inadaptés dans ces organisations incomplètes. Parmi les actions collectives que peuvent mettre en place les méta-organisations, nous retrouvons des stratégies hors marché, dont les stratégies politiques.

Pour arrêter leur niveau de participation à ces actions, les organisations doivent prendre en compte plusieurs facteurs, dont : la taille du secteur d'activité (Rebhein et Lenway, 1994), l'attractivité du marché politique (Bonardi, Hillman et Keim, 2005), le calendrier des stratégies politiques (Baron, 2000 ; Keim, 2001), ou encore les coûts d'organisation d'une telle stratégies (Schuler, 2006).

Section 3. Les réseaux socio-numériques, un nouvel outil pour la communication des organisations

L'émergence de nouvelles et multiples parties prenantes n'est pas la seule évolution ayant bouleversé les entreprises et les organisations ces dernières années. Un phénomène lié à leur environnement a apporté des changements majeurs. L'environnement technologique a ainsi énormément évolué ces dernières décennies notamment avec la croissance du secteur du numérique. Le développement d'Internet, puis des réseaux socio-numériques, ou encore de l'Internet des objets a touché l'ensemble des cycles de l'entreprise. La société dans son ensemble a été affectée par les évolutions apportées par Internet (Castells, 2001). Cette section s'attardera sur ces évolutions, et portera une attention particulière aux réseaux socio-numériques qui sont au cœur de notre sujet. Nous verrons au cours de cette section que ces derniers entrent dans la catégorie des médias sociaux, qui sont eux-mêmes des services web et sont partie intégrante d'Internet. Après avoir défini les réseaux socio-numériques, nous étudierons leurs rôles dans la relation entre les entreprises et leurs parties prenantes.

Figure 8 : Hiérarchie de l'Internet et des réseaux socio-numériques



Source : Nicolle (2019)

2.3.1. D'Internet aux réseaux socio-numériques

Dans les années 1960, de nombreuses initiatives ont été lancées à travers le monde pour développer des réseaux de télécommunications. L'un des pionniers est le réseau ARPANET déployé à la fin de l'année 1969 entre l'Université de Californie Los Angeles (UCLA) et l'institut de recherche de Stanford. Il s'agissait d'un réseau informatique interconnecté. Celui-ci s'est agrandi au fur et à mesure de l'ajout d'autres institutions, principalement aux Etats-Unis mais avec quelques exceptions européennes. En effet, certains établissements scandinaves faisaient partie du réseau ARPANET dans les années 1970. Ce réseau a été développé sur commande de l'armée américaine, même s'il a été mis en place par des universitaires.

Puis suite à des fusions, notamment avec le réseau *National Science Foundation*, ARPANET a évolué pour tendre vers la forme que nous connaissons d'Internet.

Ce n'est que dans les années 1990 que le *World Wide Web* fut créé par un chercheur du CERN. Le premier serveur de ce programme est lancé en 1990, puis, en 1993 le service devient accessible à tous par le renoncement du CERN aux droits d'auteurs sur les logiciels *World Wide Web*. De nombreuses entreprises s'engouffrent dans cette technologie, et les premiers services web sont créés, comme Yahoo en 1994, ou MSN de Microsoft en 1995. En 1995, environ 20 000 sites internet existaient d'après Netcraft[16].

A cette époque les sites internet sont statiques, seuls les éditeurs peuvent créer ou modifier le contenu de leurs sites. L'information circule de manière « *top-down* », c'est-à-dire de manière verticale, du haut vers la masse. Ce schéma est semblable à celui des autres médias traditionnels comme la télévision, la radio, ou la presse papier. Nous pouvons donc considérer que « *le web 1.0 reproduit un modèle de communication dit one to many* » (Quoniam, et Lucien, 2009).

Durant cette période du web 1.0, les organisations exerçaient un fort contrôle sur les messages délivrés car elles en étaient la source unique. De plus, le nombre de sites internet était relativement faible. Ainsi, la veille réalisée par les organisations portait sur un périmètre limité, ce qui la rendait peu complexe.

[16] https://news.netcraft.com/archives/category/web-server-survey/ consulté le 7 juin 2019

A la fin des années 1980, le protocole de communication IRC (« *Internet Relay Chat* ») est mis en ligne. Ce service marque un tournant dans l'univers Internet car il permet d'instaurer des espaces de discussions de groupes ou de discussions entre deux internautes. En outre, le protocole IRC permettait l'échange de fichiers entre plusieurs internautes. Les salons de discussions étaient, pour la plupart, thématiques, et permettaient à des utilisateurs de se retrouver en fonction de centres d'intérêts ou de zones géographiques. Le réseau IRCNet, alors l'un des plus visité au monde, propose par exemple des salons de discussions pour les passionnés d'informatiques, du groupe de musique Queen, ou encore pour les habitants de Munich[17].

Cette décennie voit naître d'autres initiatives numériques. Nous pouvons ainsi remarquer le WELL (ou « *Whole Earth 'Lectronic Link* ») fondé par Stewart Brand et Larry Brillant qui fut l'une des première communauté en ligne. Il s'agissait d'un « *système de téléconférence au sein duquel les abonnés pouvaient se connecter à un ordinateur central et échanger des messages, soit sur un mode conversationnel en temps réel, soit de manière asynchrone* » (Turner, 2013, p. 227). Le WELL regroupait de nombreux acteurs issus de communautés hippies : journalistes, activistes, hackers, et a permis de créer un sentiment d'appartenance à une communauté en ligne. C'est ainsi, qu'en 1987, le terme Communauté Virtuelle, fut employé par Howard Rheingold (Turner, 2013, p. 254) pour décrire ce phénomène.

Puis, dans les années 2000, le virage qu'a connu le web avec les précédences expériences s'est accentué pour laisser sa place au web 2.0. Cette nouvelle forme d'Internet s'inscrit dans un paradigme totalement différent de ce qui se faisait jusque-là. A travers l'apparition de nouveaux protocoles web, la création de contenu n'est plus réservée aux éditeurs des sites internet, mais également à leurs utilisateurs. Le modèle « *one to many* » que nous évoquions plus haut devient obsolète. Désormais nous pouvons parler de système « *many to many* » (Quoniam, et Lucien, 2009). Le système de diffusion de l'information est beaucoup plus horizontal ou transversal, car chacun peut créer du contenu.

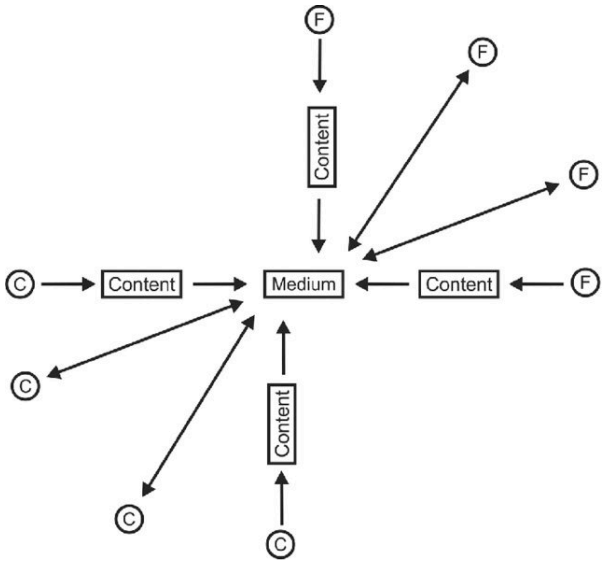
Ce modèle est celui sur lequel repose les réseaux socio-numériques. Par exemple, lors des attentats du 13 novembre 2015 en région parisienne, les premières informations sur les attaques terroristes ont émané de Twitter via des messages publiés par des parisiens témoins des événements. Les médias traditionnels ou les sites d'informations au format web 1.0 ont

[17] http://www.ircnet.org consulté le 27 janvier 2019

repris cette information plusieurs dizaines de minutes plus tard, voire pour certains, plusieurs heures plus tard.

Les évolutions permises par Internet sont nombreuses. Tout d'abord, par la création de ce réseau d'ordinateurs interconnectés, le cyberespace a été également créé. Cet espace en ligne permet aux internautes, c'est-à-dire aux utilisateurs d'Internet, de réaliser des actions impossibles hors ligne. Les interactions entre internautes sont possibles en étant fragmentées et sans restrictions spatiales (Venkatesh, Meamber et Firat, 1998). La dimension spatiale d'Internet a également été étudiée par Beaude (2012, p.9). Deux internautes vivant à des endroits opposés sur la Terre peuvent communiquer via Internet en direct. Cette disparition des contraintes spatiales peut être illustrée par un autre exemple encore plus frappant : la station spatiale internationale ISS dispose d'un accès internet, il est donc possible d'interagir via Internet entre la planète Terre et l'espace. L'aspect social du cyberespace est largement étudié par les chercheurs (Venkatesh, Meamber and Firat, 1998 ; Kalay and Marx, 2001 ; Zhang and Jacob, 2012). La notion de communauté en ligne est centrale dans nombreuses de ces recherches, et peut être le support à des méthodes de recherches comme la « netnographie » (Kozinets, 2002). Les contraintes temporelles sont également supprimées avec le cyberespace dans la mesure où les interactions entre individus ou entre individus et machines peuvent être fragmentées, ou multiples (Rodotà, 1999 p60-61). Par exemple nous pouvons échanger, mener des interactions avec des dizaines de personnes en même temps ce qui serait impossible dans la vie hors ligne. Désormais, le cyberespace peut être considéré comme un réel espace dont la fonction est de plus en plus importante dans la vie des individus (Guelmami et Nicolle, 2017).

Figure 9 : Modèle de communication *many to many* (Hoffman et Novak, 1996)



Source : Hoffman et Novak (1996)

Le terme web 2.0 a été démocratisé en 2004 lorsque Dale Dougherty l'employa lors d'une conférence. Dale Dougherty était associé à Tim O'Reilly. Ce dernier, entrepreneur dans le monde du numérique, proposa en 2005 un article définissant le concept du web 2.0 qui fit office de référence[18].

A la fin de son article, O'Reilly dresse huit constats sur le web 2.0 : «

1- La longue traîne

Les petits sites représentent l'essentiel du contenu internet ; les niches étroites constituent l'essentiel des applications possibles d'internet. En conséquence : s'appuyer sur l'autonomie du consommateur et sur la gestion des données algorithmiques pour tirer parti de l'ensemble du web, jusque dans sa périphérie et pas seulement son centre, jusqu'au bout de sa longue traîne et pas juste en son cœur.

2- La puissance est dans les données

Les applications sont de plus en plus dépendantes des données. En conséquence : afin d'obtenir des avantages concurrentiels, il faut posséder une source de données unique, difficile à reproduire.

3- ***Les utilisateurs ajoutent de la valeur***

La clé pour obtenir un avantage concurrentiel en matière d'application internet est de faire en sorte que les utilisateurs ajoutent leurs données à celles que vous proposez. En conséquence : ne restreignez pas votre "architecture de participation" au développement du

[18] https://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html consulté le 7 juin 2019

logiciel. Incitez vos utilisateurs implicitement et explicitement à ajouter de la valeur à l'application.

4- ***Effets réseau par défaut***

Seul un petit pourcentage des utilisateurs prendra la peine d'ajouter de la valeur à votre application. En conséquence : établissez des paramètres par défaut pour permettre l'accumulation des données utilisateur comme effet secondaire à leur utilisation de votre application.

5- ***Quelques droits réservés.***

La protection des propriétés intellectuelles limite la réutilisation et prévient l'expérimentation. En conséquence : Lorsque les avantages proviennent de l'adoption collective, et non de la restriction privée, faites-en sorte que les critères d'adoption soient bas. Suivez les standards existants, et utilisez les licences qui possèdent le moins de restrictions possibles. Pensez "bidouillable" et "remixable".

6- ***La Beta Perpétuelle***

Quand les périphériques et les programmes sont connectés à internet, les applications ne sont plus des artefacts logiciels, ce sont des services continus. En conséquence : n'incluez pas de nouvelles fonctionnalités dans des versions monolithiques successives, mais ajoutez les plutôt régulièrement en faisant de ces ajouts une chose normale pour l'utilisateur. Impliquez vos utilisateurs comme testeurs en temps réel, et faites-en sorte de savoir qui utilise les nouvelles fonctionnalités.

7- ***Coopérez, ne contrôlez pas***

Les applications Web 2.0 sont conçues à partir d'un réseau de services coopérant entre eux. En conséquence : offrez des interfaces de services web et de syndication de contenu, et réutilisez les services des autres. Appuyez-vous sur des modèles de programmation légers qui acceptent les systèmes faiblement couplés.

8- ***Le logiciel se libère du PC***

Le PC n'est plus le seul appareil à pouvoir accéder aux applications internet, et les applications qui sont limitées à un seul type d'appareil ont moins de valeur que celles qui sont connectées. En conséquence : concevez vos applications à partir du début afin de les rendre accessibles aux appareils portables, aux PC et aux serveurs internet. » (O'Reilly, 2005).

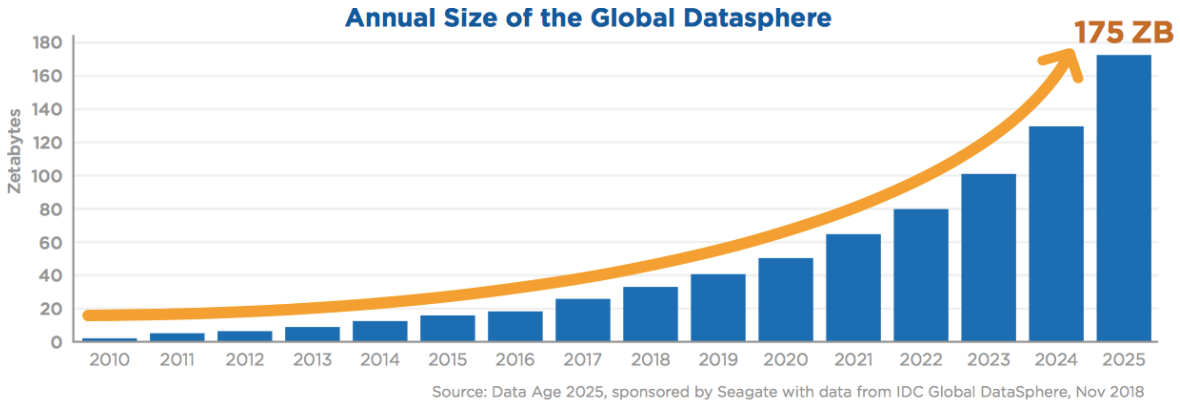
Parmi les différentes caractéristiques dressées par O'Reilly dans son article de 2005, plusieurs vont avoir un impact important sur l'organisation, notamment dans le cadre de ses stratégies politiques.

Un premier point central concerne le dispositif d'accès aux services web. Ainsi, nous constatons l'émergence de la consommation d'Internet sur d'autres interfaces qu'un ordinateur. Ce phénomène est favorisé par le développement des téléphones intelligents ou *smartphones* et des tablettes numériques qui a connu une forte croissance dans les années 2010. D'après le Baromètre du numérique 2018, réalisé par le CREDOC, 46% des Français se connectent principalement à internet via un téléphone mobile, contre 35% sur un ordinateur et 7% sur une tablette[19]. Le taux d'équipement en *smartphone* est même de 98% chez les Français de 18-24 ans. La consommation d'internet a été fortement secouée par ces changements de dispositifs. La croissance du taux d'équipement en *smartphone* a ralenti en France, toutefois celui des objets connectés comme les montres ou les assistants vocaux comme Google Home ou Alexa est en pleine croissance. Ces objets proposent un nouveau type de consommation d'internet, et une production de données encore plus massive qu'avec le web 2.0, il s'agit de l'*Internet of Things* (IoT, Internet des objets). Cette évolution des dispositifs de communication des services web a plusieurs conséquences. Une première est l'apparition du *Cloud Computing* (informatique en nuage) qui est « *un modèle permettant l'accès aisé à la demande et à travers un réseau de télécommunications, à un ensemble partagé de ressources informatiques (par exemple des serveurs, des espaces de stockage, des applications,...) qui peuvent être rapidement mises en service avec un minimum effort de gestion et d'interactions avec le fournisseur de service* » (*National Institue of Standards and Technology*, 2009 cité par Fagroud, Benlahmar, lali, Toumi, 2019). Ce dispositif permet donc de donner accès à un réseau, et à des outils, des applications en ligne, en se connectant par plusieurs outils. Nous pouvons également évoquer le concept de « *mobiquité* » définit par Xavier Dalloz, aussi appelé ATAWADAC qui correspond à la possibilité pour un utilisateur d'accéder à n'importe quel contenu, à tout moment, depuis n'importe quel dispositif.

Le second aspect important de cet article de O'Reilly concerne le volume de données présent en ligne. Comme nous venons de le voir, la masse de données créées connaît une croissance exponentielle. Une étude publiée en novembre 2018 par IDC évaluait le nombre de données stockées à 33 zettaoctets en 2018. Selon cette étude, ce nombre monterait à 175 zettaoctets en 2025, soit une croissance de plus de 430%.

[19] https://labo.societenumerique.gouv.fr/wp-content/uploads/2018/12/barometredunumerique2018.pdf consulté le 8 juin 2019

Figure 10 : Volume de données stockées par an selon IDC Global Datasphere (2018)[20]



Source : Datasphere (2018)

Il est également intéressant de noter que la majorité des données stockées ont été créées au cours de ces dernières années. Le web 2.0 et l'Internet des objets permettent de multiplier les informations sur les utilisateurs. Ces données qualifient leurs pratiques, toutes les actions réalisées par des internautes sur le web sont traquées, enregistrées et stockées. Cette massification des données est permise par la démocratisation des technologies numériques, l'augmentation du nombre d'internautes, et la possibilité pour les internautes de créer du contenu. Comme O'Reilly l'évoque dans son article, les internautes sont incités à ajouter eux même des données, ou à donner l'accès à ces données aux sites internet.

Ces nouveaux phénomènes posent de nouvelles problématiques pour les entreprises et pour la société.

La veille que nous évoquions précédemment est influencée par ce *« user generated content »* (Thurman, 2008), ou contenu créé par les utilisateurs. En effet, l'aire de la veille se transforme radicalement, devenant bien plus large. En 2019, il existe environ 1 400 000 sites internet, ces derniers ont cru de manière exponentielle. En outre, chaque site internet peut accueillir un nombre de contenu massif. Par exemple, le réseau Twitter reçoit chaque jour 500 millions de nouveaux messages. Ainsi si le nombre de sites est bien plus grand, le volume de contenu sur chacun d'entre eux est également en forte croissance. Il est donc désormais très complexe pour une organisation de recueillir les informations qui lui sont utiles parmi cette masse de données. Cette réflexion rejoint un concept évoqué par Toffler en 1993. Selon lui, notre civilisation aurait connu trois grandes ères : l'ère agraire, l'ère industrielle et dorénavant l'ère de l'information. Cette dernière se caractériserait par la prédominance de l'industrie des

[20] https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=IDC_P38353 consulté le 8 juin 2019

services et de l'information. Elle serait portée par le progrès technologique, et notamment l'avènement du numérique.

Une deuxième problématique initiée par ces changements porte sur la qualité des données. En effet, les internautes peuvent créer eux-mêmes du contenu, comme nous l'avons vu avec les 500 millions de tweets quotidiens par exemple. Or ces contenus ne subissent aucune modération à priori. Il n'est donc pas possible de certifier la véracité des propos diffusés sur les sites du web 2.0. Cette problématique des *« fake news »* ou *« infox »* est depuis quelques temps étudiée de près par la communauté scientifique pour la définir (Tandoc, Lim et Ling, 2018), ou en comprendre les mécanismes (Lazer et al, 2018 ; Vosoughi, Roy et Aral, 2018).
Les organisations sont donc confrontées à un risque d'image, elles peuvent subir des attaques d'internautes qui entachent leur identité ou réputation. Par exemple, en 2018 une infox a touché la société Ferrero. Selon de nombreux internautes, Nutella aurait rappelé 625 000 pots de pâte à tartiner car ils étaient contaminés par la salmonelle. Cette fausse information s'est propagée sur Twitter, et sur certains sites internet, au total plus d'une dizaine de milliers de messages partageant cette information ont été recensés[21]. Dès lors, l'organisation *« ne peut plus se permettre d'être passive, mais se doit d'être proactive pour devancer une « attaque » éventuelle »* (Poncier, 2009).

Par conséquent, d'une part, avec le web 2.0, les organisations risquent de perdre le contrôle de leur image, et peuvent subir des attaques d'infox et, d'autre part, leur problématique de veille sur Internet repose désormais sur un périmètre très large. Le processus de vérification de la véracité des informations recueillies pour éviter une altération de l'analyse par la prise en compte d'infox est complexifié.

Retenons que depuis sa création dans les années 1960, Internet a fortement évolué pour tendre vers un modèle de communication « *many to many* ». Désormais, tous les internautes peuvent prendre la parole et s'exprimer sur des plateformes numériques, notamment sur les réseaux socio-numériques. Ce nouveau paradigme du web, et ce contenu créé par les utilisateurs ont entrainé une massification des données. Ce dernier

[21] https://www.francetvinfo.fr/replay-radio/le-vrai-du-faux/le-vrai-du-faux-non-les-acheteurs-de-pots-de-nutella-en-promotion-n-ont-pas-ete-contamines-aux-salmonelles_2561627.html consulté le 9 juin 2019

phénomène pose des questions quant à la qualité des informations disponible et, combiné à l'émergence des infox, représente un risque réputationnel pour l'entreprise.

2.3.2. Les réseaux socio-numériques, un élément majeur du web 2.0

Lorsque nous évoquons le web 2.0, nous pensons généralement aux géants qui en sont les figures emblématiques comme Facebook, Twitter, Instagram ou encore Youtube. La majorité des internautes se retrouvent sur ces réseaux. Alors qu'*Internet World Stats* évoque le nombre de 4,05 milliards d'internautes dans le monde en 2018, Facebook revendique 2,23 milliards utilisateurs actifs la même année. Plus de la moitié des internautes sont donc actifs sur le site de la firme de Palo Alto. Nous pouvons toutefois nuancer ce nombre, car ce dernier prend en considération tous les comptes d'utilisateurs se connectant au réseau socio-numérique dont les simples lecteurs, le nombre de contributeurs actifs est mécaniquement inférieur à celui précité.

Nous allons déterminer les différentes caractéristiques communes des réseaux socio-numériques, pour cela nous allons tout d'abord les définir.
Selon Garton (1997), cités par Mercanti-Guérin (2010), un réseau social correspond à *« un ensemble d'individus, organisations ou entités entretenant des relations sociales fondées sur l'amitié, le travail collaboratif, l'échange d'informations... (L. Garton et al., 1997) »* (Mercanti-Guérin, 2010).

Dix ans plus tard, en 2007, Boyd et al ont proposé la définition du concept de réseaux socio-numériques la plus citée par la communauté (Stenger et Coutant, 2011). Selon eux, les réseaux socio-numériques correspondent à *« une plate-forme de communication en réseau dans laquelle les participants :*

1) *possèdent des profils à identification uniques, constitués de contenu fourni par l'utilisateur, de contenu fourni par d'autres utilisateurs et / ou de données système;*
2) *peut exposer publiquement des liens affinitaires qui peuvent être vus et consultés par d'autres utilisateurs; et*
3) *peuvent consommer, produire et / ou interagir avec des flux de contenu généré par l'utilisateur ou par ses relations sur le site. »* (Boyd et al, 2013).

Cette définition est complétée par Stenger et Coutant en 2011, qui considèrent que les réseaux socio-numériques se distinguent des autres sites internet par le rôle important des utilisateurs dans la production, diffusion et consommation du contenu qui s'y trouvent. Ils ajoutent que les réseaux socio-numériques *« fondent leur attractivité essentiellement sur l'opportunité de retrouver ses amis et d'interagir avec eux par le biais de profils, de listes de contacts et d'applications »* (Stenger et Coutant, 2011).

Pour élargir notre périmètre de définitions, nous pouvons également nous intéresser aux médias sociaux. Stenger et Coutant (2013) considèrent que les médias sociaux sont des services internet :

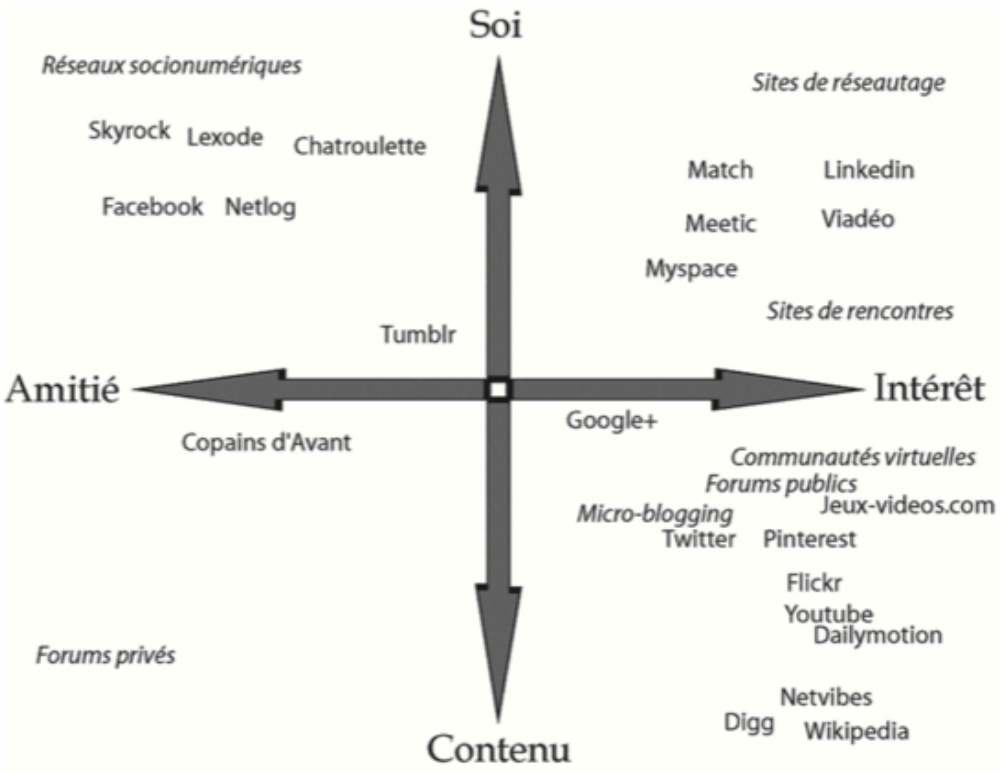
« *1. dont le contenu est très largement produit par les internautes utilisateurs (principe UGC : user generated content),*

2. qui regroupent des configurations socio- techniques très variées en termes de dynamique de participation (par intérêt, par amitié) et de visibilité (nature et finalité des données publiées en ligne) » (Stenger et Coutant, 2013).

Ces mêmes chercheurs proposent une cartographie des médias sociaux dont les réseaux socio-numériques selon deux axes :

- soi / contenu
- amitié / intérêt

Figure 11 : Cartographie des médias sociaux (Stenger et Coutant, 2013)



Source : Stenger et Coutant, 2013

Si certains aspects de cette cartographie sont obsolètes car certains sites ont fermé (Google+), ou sont moins utilisées qu'en 2013 (Skyrock, Chatroulette, Myspace), la cartographie proposée et les différents axes mis en évidence nous semblent toujours pertinents pour l'analyse des réseaux socio-numériques.

L'aspect affinitaire et celui du réseau de connaissance sont donc des caractères principaux des réseaux socio-numériques qui ont favorisé la diffusion et leur appropriation par les internautes.

2.3.3. Les influenceurs, une nouvelle partie prenante du web 2.0

Avec la possibilité pour les internautes de proposer du contenu sur les différents réseaux socio-numériques, une nouvelle figure a immergé, celle de l'influenceur numérique, ou leader d'opinion en ligne.

Un leader d'opinion est « *une personne ou un ensemble de personnes ayant plus d'influence sur le processus d'adoption et la prise de décision du client* » (Dye, 2000, cité par Jain et Katarya, 2018). Vernette et Flores (2004) citent les travaux de Keller et Berry (2003) pour

illustrer ce phénomène, selon eux : *« Un américain sur dix explique aux neuf autres comment voter, ce qu'ils doivent manger et acheter... Ce sont les influenceurs »*. Un leader d'opinion en ligne est donc un individu considéré comme tel par une communauté sur laquelle il exerce une forme d'influence.

Le concept de leader d'opinion est étudié depuis le milieu du XXème siècle, notamment à travers les travaux pionniers de Katz et Lazarsfeld (1955) sur la théorie de la communication à double-étage, selon laquelle des individus reconnus comme des leaders d'opinion reçoivent des informations, principalement via des médias, puis les diffusent à leur communauté (Katz et Lazarsfeld, 1955). La diffusion de l'information est alors amplifiée par la puissance d'influence de ces leaders d'opinion. Cette théorie a été développée dans les années 1950 mais sa portée a été amplifiée avec le développement des réseaux socio-numériques. Dans la théorie originale de Katz et Lazarsfeld, les leaders d'opinion communiquaient principalement en face à face à une communauté restreinte, toutefois avec les influenceurs numériques, la communauté peut être bien plus étendue qu'en face à face (Lyons et Henderson, 2005).

Les leaders d'opinions sont d'autant plus intéressants que la communauté considère que la communication interpersonnelle est plus efficace que les médias pour influencer les autres individus (Weimann, 1994, p. 219 ; Uzunoglu et Misci Kip, 2014).

Ces influenceurs numériques jouent donc un rôle de plus en plus important pour les organisations. Ils sont un véritable enjeu stratégique car s'avèrent un moyen puissant d'influence des communautés. De nombreuses entreprises essaient donc de collaborer avec des influenceurs numériques pour porter leurs messages que ce soit dans leur stratégie marchande ou leur stratégie hors marché.

Un article d'Uzunoglu et Misci Kip, publié en 2014, illustre parfaitement ces deux utilisations possibles des leaders d'opinion en ligne. Tout d'abord, Hansen, Shneiderman et Smith (2011, p.23) considère que les blogueurs sont *« potentiellement puissants créateurs et briseurs de marques, de candidats politiques et de reportages»,* cet aspect est donc primordial pour les stratégies hors marché, notamment pour la stratégie politique. Le volet « stratégie marchande » est évoqué par Hsu et Tsou (2011) qui soulignent la capacité des leaders d'opinion de proposer des *« informations actuelles et avancées aux consommateurs »* (Uzunoglu, et Misci Kip, 2014). Une étude de Lazarsfeld et al (1952) citée par Greffet et

Wojcik (2008) met en évidence le rôle des leaders d'opinion dans la construction des opinons politiques des individus. Selon ces auteurs, c'est à travers la discussion et les échanges que ces dernières se forment, et notamment *« grâce notamment au déploiement de l'influence du leader d'opinion »* (Lazarsfeld, et al, 1952).
Pour pouvoir déployer de telles stratégies, les organisations sont confrontées à un enjeu important qui est la détection des influenceurs. De nombreux chercheurs se sont intéressés à ce sujet, pour cartographier les influenceurs (Booth, et Matic, 2011), identifier ces nouvelles parties prenantes (Morone, Min, Bo, Mari, et Makse, 2016 ; Bakshy, Hofman, Mason, et Watts, 2011 ; Kiss, et Bilcher, 2008 ; Trusov, et al, 2010 ; Zhang et al, 2019), ou encore pour s'intéresser à l'impact de ces stratégies d'influence (De Veirman, Cauberghe, et Hudders, 2017).

Ces influenceurs numériques sont considérés comme tels dès qu'ils bénéficient d'une communauté importante, c'est-à-dire un grand nombre d'abonnés sur les réseaux socio-numériques. Comme nous l'avons vu, l'une des caractéristiques des réseaux socio-numériques est la possibilité de créer des listes de relations affinitaires, ou listes d'amis. Les influenceurs sont donc les individus disposant des listes les plus fournies. Certains individus peuvent également être considérés comme des leaders d'opinion en ligne, malgré un nombre de relations sur les réseaux socio-numériques plus faible. Ce sont des experts, dont les relations sont certes moins nombreuses, mais sont également des prescripteurs. Dans ce cas, le leader d'opinion est reconnu pour sa légitimité dans un domaine et ses prises de paroles sur les réseaux socio-numériques sont amplifiées par ses relations.

Une autre figure s'est développée avec ces influenceurs numériques sur les réseaux socio-numériques, ce sont les « *consom'acteurs* » (Alloing, 2010) numériques. Ce mot valise composé de consommateur et d'acteur, symbolise le rôle actif que peuvent prendre les internautes à travers leurs actions sur les réseaux socio-numériques. Par exemple, en publiant du contenu sur une entreprise, et donc en agissant sur la e-réputation de l'entreprise, ils peuvent par exemple influencer les achats futurs d'autres internautes.
Avec le développement des réseaux socio-umériques et des sites d'avis comme TripAdvisor, ou TrustPilot, les consommateurs sont de plus en plus régulièrement incités à exprimer leurs opinions sur le produit et/ou le service qu'ils ont achetés. Tous ces avis, ces expériences constituent le bouche-à-oreille électronique (eWOM) (Cheung et Thadani, 2012 ; Filieri & McLeay, 2014 ; Kim, Kandampully, et Bilgihan, 2018 ; Erkan, et Evans, 2018). Il s'agit de

l'ensemble des avis, ou des recommandations formulées par les internautes concernant une organisation. Ce bouche-à-oreille électronique est l'une des principales composante de la e-réputation. Ce concept d'eWOM a été étudié par de nombreux chercheurs dans le domaine du tourisme, notamment via l'importance de TripAdvisor dans le secteur (O'Connor, 2010 ; Jeacle, et Carter, 2011 ; Filieri, et al, 2015), mais l'importance de l'eWOM pour les stratégies hors marché n'a été que peu étudiée jusqu'alors.

Selon Salesses et Ouvrard-Servanton (2017), ce concept s'est développé car *« à l'apogée des réseaux sociaux, les consommateurs connectés sont activistes, plus que jamais ils sont consom'acteurs. Ils s'informent, discutent, mettent en cause, testent, participent, informent, forment, financent, partagent, persuadent. Internet est un amplificateur. Les choix effectués par une marque peuvent être relayés, partagés, commentés par des milliers d'internautes »* (ibid). De son côté Poncier (2009) évoque *« la multiplication et l'accès facilité aux moyens de communication permettent à une grande majorité de personnes de pouvoir s'exprimer, « gratuitement », avec un large écho »* pour expliquer le développement du bouche-à-oreille électronique, et l'importance de sa gestion pour les organisations. Ainsi, un aspect intéressant de l'eWOM est qu'il s'agit d'un phénomène « *bottom up* », ou approche ascendante, l'information est créée par la masse d'utilisateurs pour remonter et influencer les autres utilisateurs.

L'importance de cet eWOM est croissante pour les organisations. A la différence des messages de certains influenceurs « professionnels », ceux diffusés par les autres consommateurs, ou *consom'acteurs* sont mieux perçus par les internautes. En effet, les internautes considèrent qu'ils s'agit de réels retours d'expérience (Wu, et Wang, 2011), et que ces messages ne sont pas manipulés par les entreprises (Berthon, Pitt et Campbell, 2008 ; Brown, Broderick et Lee, 2007). Une étude de Levy et Gvili (2019) démontre par exemple « l'impact significatif de l'eWOM sur la tendance des acheteurs en ligne à accepter l'invitation d'un agent de commercialisation à négocier le prix du produit. »
Les messages diffusés par les « consom'acteurs », également parfois considérés comme des micro-influenceurs ou nano-influenceurs, sont donc *« considérés comme une forme fiable de communication »* (Uzunoglu, et Misci Kip, 2014).

Le secteur du numérique a donc permis de dépasser des frontières qui n'étaient pas imaginées et étaient inaccessibles avant sa création. Les réseaux socio-numériques permettent d'aborder

tant la stratégie marchande que la stratégie hors marché des entreprises (Hansen, Shneiderman, et Smith, 2011, p.23 ; Hsu, et Tsou, 2011).

Ces communications sur les réseaux socio-numériques contribuent à la réputation en ligne de l'organisation. Parmi les autres contributions à cette réputation nous pouvons aborder le bouche-à-oreille électronique qui regroupe tous les avis, ou retours d'expérience des consommateurs sur un produit ou un service. Certains sites internet sont d'ailleurs spécialisés sur ce concept. Ces avis sont souvent publiés par des « *consom'acteurs »*, aussi considérés comme des micro ou nano-influenceurs. Ces derniers sont très bien perçus par les internautes car considérés comme sincères et non manipulés par les organisations (Berthon, Pitt et Campbell, 2008; Brown, Broderick et Lee, 2007 ; Wu, et Wang, 2011).

En permettant la création de contenu par les utilisateurs, les réseaux socio-numériques ont favorisé l'apparition d'un nouvel acteur : l'influenceur numérique. Ce leader d'opinion en ligne joue un rôle important dans la réputation des organisations et peut engager sa communauté à défendre les causes qu'il porte. En se basant sur la théorie de la communication à double étage, et en profitant de l'essor et de la légitimité du bouche-à-oreille numérique, les influenceurs deviennent des acteurs centraux des stratégies marchandes et hors marché des entreprises.

2.3.4. Les réseaux socio-numériques : un outil politique

Les réseaux socio-numériques sont un canal privilégié des entreprises pour communiquer avec leurs parties prenantes. Elles peuvent profiter de ces réseaux pour diffuser à une « *communauté* » d'internautes, leurs messages à caractères commerciaux ou non. Le web 2.0 permet de diffuser le message qu'elles souhaitent, sans contrôle d'un média, sans intermédiation. Sur ces sites internet, les organisations communiquent auprès de leurs consommateurs et vers les influenceurs, comme nous l'avons abordé dans la section précédente. *« La marque utilise Facebook comme un média pour partager de l'information sur ses actualités, ses initiatives, ses opérations et ses produits. La marque cible sur les pages de marques les influenceurs pour qu'ils deviennent des ambassadeurs auprès des autres utilisateurs. Ces influenceurs mettent à contribution leur expertise de la marque en partageant avec les autres utilisateurs des informations à propos de la marque afin de la promouvoir et de valoriser leurs connaissances de la marque (Feick et Price, 1987) »*

(Elisabeth, 2014). La communication des entreprises via les réseaux socio-numériques vers leurs consommateurs a été régulièrement étudiée ces dernières années en sciences de l'information et de la communication, ou en sciences de gestion dans le champ du marketing. Une récente étude de Laasch et al (2018) sur la communication concernant les stratégies hors marché à travers les réseaux socio-numériques des entreprises en Europe et en Chine démontre la popularité de la pratique. Sur l'échantillon étudié par ces chercheurs, seuls 8% des entreprises ne communiquaient pas à travers ces réseeaux numériques *« ou ne communiquaient que sur des sujets purement commerciaux, principalement des produits marketing, mais aussi des rapports aux actionnaires »* (Laasch et al, 2018). Toujours selon cette étude, 40% des entreprises ont mis en place des stratégies de co-création sur les réseaux socio-numériques. Ces stratégies sont facilitées par ce type de sites internet qui permettent d'impliquer directement le consommateur ou le client dans la création d'une offre ou d'un produit (Vernette et Tissier-Desbordes, 2012). La co-création peut notamment correspondre à l'écoute des avis des consommateurs, pour leur proposer le produit ou le service le plus adapté à leurs demandes, ou encore prendre la forme d'une demande explicite de l'organisation à sa communauté pour la création d'un nouveau produit.

Néanmoins, sur les réseaux socio-numériques, l'entreprise ne s'adresse pas seulement à des consommateurs mais également à des citoyens. En effet, ces sites internet jouent un rôle démocratique important et favorisent l'engagement. Les organisations peuvent donc profiter de ces canaux pour communiquer sur les thématiques de leurs stratégies hors marché, et notamment sur leur stratégie politique.

Les réseaux socio-numériques ont pour caractéristiques principales la co-création de contenu, que nous avons développée plus tôt, l'autonomisation des internautes, ainsi que la démocratisation de l'information (O'Reilly, 2005 ; Briones, Kuch, Liu et Jin, 2011; Hogan, 2010 ; Linders, 2012; Newman, 2011).
Or la consommation d'information, tout comme les discussions politiques, favorisent la participation de l'individu (McLeod, et al, 1996). Ce phénomène s'explique entre autres par la démocratisation de l'information, notamment politique. En effet, sur ces sites internet, les internautes sont exposés à des informations sans nécessairement les rechercher activement (Pasek et al., 2009; Tang et Lee, 2013; Xenos, Vromen et Loader, 2014 ; Anduiza et al., 2014). Ces informations que l'internaute voit apparaître sur les sites internet peuvent concerner sa vie citoyenne, voir l'inciter à s'engager pour participer à la vie civique ou

politique (McPherson, Smith-Lovin et Brashears, 2006 ; Musick et Wilson, 2008 ; Verba, Schlozman et Brady, 1995). Ces spécificités des réseaux socio-numériques valident la citation de Bimber en 2001 qui expliquait que le début du XXIème siècle était marqué par *« un environnement politique de plus en plus riche en informations et intensif en communication »* (Bimber, 2001).

Une partie de la communauté considère qu'Internet, et notamment les réseaux socio-numériques favorisent l'engagement des citoyens déjà intéressés par la politique (Bimber, 1999; Bonfadelli, 2002; DiMaggio, Hargittai, Celeste et Shafer, 2004; Hendriks Vettehen, Hagemann et Van Snippenburg, 2004). ; Krueger, 2002; Norris, 2001, p.218; Polat, 2005; Weber, Loumakis et Bergman, 2003). Cet engagement est simplifié par les caractéristiques du cyberespace que nous avons abordées au début de cette section comme la disparition des contraintes spatiales ou temporelles ou le coût d'information nul. De plus, d'après Vicente et Novo (2014) Internet favorise la participation citoyenne car les questions publiques sont plus simples et plus rapides d'accès (Anduiza, Gallego et al., 2010). En outre, la pression sociale est amoindrie (Anduiza, Gallego et al., 2010) car les internautes peuvent effectuer des recherches ou échanger seuls chez eux, sous couvert d'un alias de façon anonyme, sans avoir peur du regard d'autrui, ce qui est impossible dans la vie hors ligne. Les individus peuvent inviter leurs pairs à s'engager grâce aux réseaux sociaux. Les coûts d'information sont également largement réduits par l'accès à Internet, ce type d'informations est donc plus facilement accessible (Dutton, et al., 1999 ; Johnson, et Kaye, 1998; Norris, 2001, p. 20 ; Putnam, 2000; Verba, Schlozman et Brady, 1995).

Enfin, Internet facilite l'activisme à l'échelle mondiale par la suppression des contraintes spatiales du cyberespace (McAdam, Tarrow et Tilly, 2003). Par exemple, des groupes défendant des causes communes peuvent agir ensemble depuis différentes parties de la planète grâce à des connections internet, ils peuvent faire partie du même réseau socio-numérique, et échanger sur leurs actions beaucoup plus aisément qu'hors ligne. De plus, les contraintes sociales sont amoindries sur le cyberespaces, les individus, n'étant pas directement confrontés au regard d'autrui, ils sont plus libres d'exprimer leurs opinions et de s'extraire d'une discussion (Greffet et Wojcik, 2008).

Toutefois, certains chercheurs considèrent que les internautes ont tendance à se créer un environnement correspondant à leurs prédispositions politiques et ce qui conduit à *« une polarisation accrue »* (Shah, et al, 2007). En effet, les internautes déjà engagés sont plus

sensibles aux informations défendant leurs points de vues, ce qui peut les enfermer dans leur idéologie et ne pas favoriser le débat. Ainsi, Internet « *augmente considérablement la capacité des gens à entendre les échos de leurs propres voix et à se protéger des autres* » (Sunstein, 2001, p. 49).

D'après Boulianne (2009) une autre partie de la communauté scientifique évoque Internet pour favoriser l'engagement de la population politiquement inactive (Barber, 2001 ; Delli Carpini, 2000; Krueger, 2002; Ward, Gibson et Lusoli, 2003; Weber et al., 2003). Ce regain d'engagement serait causé par les mêmes mécanismes que ceux évoqués précédemment comme la démocratisation de l'information. Cette démocratisation passe notamment par une augmentation des moyens délibératifs et participatifs qui favorisent et facilitent l'engagement (Chadwick, 2006, p.98; Coleman et Blumler, 2009, p. 166; Shane, 2004, p.8; Kim, et al, 2011). La question du rôle politique des réseaux sociaux a également été étudiée à travers le prisme de critères sociodémographiques, les conséquences politiques du genre sur l'individu ont, par exemple, fait l'objet d'une étude par Djupe, McClurg et Sokhey (2016).

Plusieurs études démontrent qu'Internet en général, ou pour certaines plus spécifiquement les réseaux socio-numériques, est davantage efficace que les médias traditionnels pour susciter l'engagement politique (Shah, et al, 2007). Une étude récente de Kim et al, 2011, tend à illustrer l'importance d'Internet dans l'engagement civique. Leurs résultats « *suggèrent une association positive entre la participation des citoyens aux groupes locaux et leur engagement civique via Interne*t » (Kim, et al, 2011). Pour Hardy (2014) cité par Popiel (2018), *« les systèmes de communication et de médias devraient faciliter le discours et la participation démocratique »* (Popiel, 2018).

Ce développement des technologies numériques pour la vie politique et citoyenne, pousse certains chercheurs à parler de « *Démocratie Internet* » (Cardon, 2010) ou *« Démocratie en ligne »* (Shane, 2004, p. 47). Les réseaux socio-numériques sont désormais utilisés par des personnalités politiques, des activistes, des associations, des entreprises, ... Les vies publiques, et civiques se retrouvent dans le cyberespace, sur ces sites internet, en faisant fi des contraintes spatiales ou temporelles qui existeraient hors ligne.
Par exemple, Facebook joue désormais un rôle important dans les campagnes politiques du XXIème siècle (Mercanti-Guerin, 2010). La première grande campagne politique ayant utilisé Facebook comme une arme pour mobiliser les électeurs et convaincre les indécis a été

déployée outre-Atlantique, en 2008. Il s'agit de la première candidature de Barack Obama aux élections présidentielles américaine. Cette campagne, tout comme celle du même candidat en 2012, ont largement été étudiées par la communauté scientifique (Gerodimos, et Justinussen, 2015 ; Cogburn, et Espinoza-Vasquez, 2011 ; Bimber, 2014). Les campagnes politiques utilisent désormais régulièrement les réseaux socio-numériques, c'est notamment le cas de celle de Donald Trump en 2016 qui a axé une grande partie de sa communication sur ces réseaux socio-numériques (Enli, 2017). Brad Parscale, le directeur de la campagne numérique de Donald Trump, a par exemple expliqué qu'entre 60% et 70% de leur budget était consacré aux réseaux sociaux. Dans une interview, cet expert considère même que la victoire du candidat républicain n'aurait pas été possible sans Facebook : *« Nous devions créer un mouvement basé sur les gens et trouver des millions de personnes qui soient prêtes à nous soutenir. Et comme je le disais, Facebook nous a permis de faire ça très rapidement et à un point que nous n'avions pas imaginé. C'est devenu le moteur du budget que nous avons dépensé en publicité sur Facebook. Sans ça nous n'aurions pas pu combattre face à Hillary Clinton »* (Brad Parscale[22]).

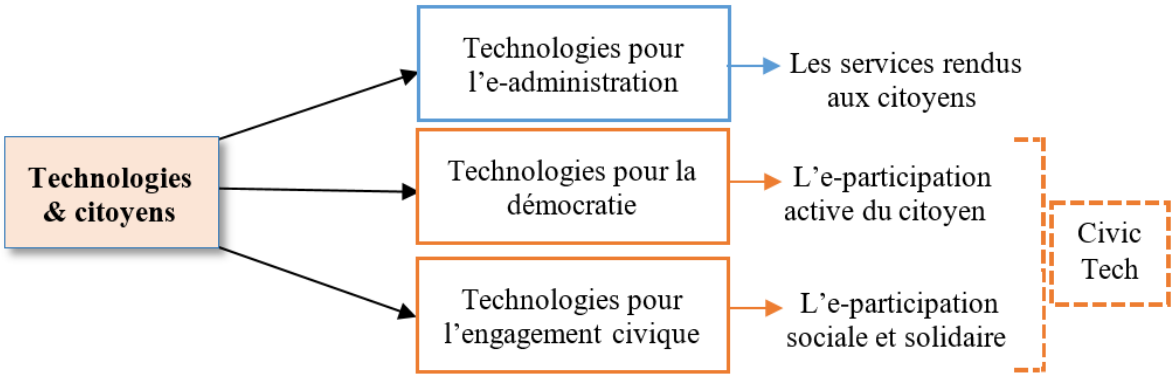
Facebook n'est pas le seul réseau socio-numérique largement utilisé dans l'univers politique. Twitter est désormais un élément central dans de nombreuses campagnes, ou plus généralement dans le débat public. Ce réseau social permet de prolonger ce débat public dans la sphère du cyberespace, et peut parfois être considérée comme une « *arène* » d'un tel débat (Douay, et Reys, 2016). Une étude menée par Jensen et Bang (2015) étudie l'utilisation de Twitter lors du mouvement de contestation des Indignés et de la grève générale de 2011 en Espagne. Selon ces auteurs, les réseaux socio-numériques peuvent être utilisés dans une logique de problématisation et de politisation d'un mouvement. Ces concepts se définissent ainsi : « *la politisation implique le processus d'articulation des intérêts et des demandes de reconnaissance de l'identité, tandis que la problématisation concerne la remise en question et l'action face à des aspects autrement naturalisés de la politique et de la société* » (Jensen et Bang, 2015). Selon, ces auteurs, les Indignés, donc un mouvement citoyen non structuré, favorisent la problématisation sur les réseaux socio-numériques, tandis que les syndicats emploient davantage de stratégies de politisation sur ces réseaux numériques. Les sites de pétition en ligne se développent également fortement depuis une décennie, nous pouvons par exemple penser à Change.org (Huré, 2017). Ces pétitions sont ensuite relayées sur des

[22] https://www.europe1.fr/technologies/campagne-de-donald-trump-sans-facebook-nous-naurions-pas-pu-combattre-hillary-clinton-3486947 consulté le 9 juin 2019

réseaux socio-numériques comme Facebook ou Twitter. Certaines d'entre elles connaissent un écho très important. Par exemple, en France, une pétition intitulée « *L'affaire du siècle* » visant à saisir la justice pour que la France respecte ses engagements sur le climat a recueilli 2 182 539 signatures au 20 mai 2019.

Nous pouvons qualifier l'ensemble des initiatives numériques ayant vocation à améliorer le fonctionnement démocratique d'une société, la participation citoyenne ou la gouvernance de « CivicTech » ou de technologie civique. L'objectif poursuivi par ces démarches est de *« fluidifier le débat public et de renforcer la démocratie » (*Logrippo, 2017 ; cité par Boulesnane et Bouzidi, 2018). Pour illustrer ce secteur, nous pouvons citer des projets tes que NosDéputés.fr, Make.org, GOV, ou encore lobby-citoyen.fr.

Figure 12 : Représentation de la Civic Tech (Boulesnane & Bouzidi, 2018)



Source : Boulesnane & Bouzidi (2018)

Ces nouveaux outils numériques facilitent le dialogue entre citoyens et pouvoir public, et ainsi développent le débat public, ce qui peut, *in fine*, modifier l'agenda du gouvernement (Bates, 2012). Les réseaux socio-numériques et la CivicTech sont désormais des espaces d'expressions majeurs de controverses. Lemieux (2007) définit les controverses comme « *des situations où un différend entre deux parties est mis en scène devant un public, tiers placé dès lors en position de juge* ». Une controverse implique généralement des stratégies opposées de la part des acteurs y prenant part, certains cherchant à dissimuler des informations quand d'autres tenteraient de divulguer des informations (Lemieux, 2007) et d'évangéliser. Or, l'analyse des controverses, notamment sur les réseaux socio-numériques, est particulièrement pertinente pour comprendre les rapports de force s'étant exercés sur une décision publique et la perception d'une décision par l'opinion publique (Mestre, 2015 ; Mallard et Remy, 2001).

Un autre phénomène peut être évoqué lorsque l'on aborde l'aspect politique des réseaux socio-numériques. Il s'agit des bulles de filtres. Ce concept a été développé par Pariser dans un ouvrage en 2011. Selon cet auteur, les informations parvenant à l'internaute sur les réseaux socio-numériques sont filtrées. En effet, les réseaux socio-numériques reposent sur des systèmes algorithmiques qui définissent les publications auxquelles l'internaute sera exposé. Ainsi, l'algorithme favorisera les contenus que l'internaute a plus de chance d'apprécier, c'est-à-dire qu'il limitera les publications de points de vue contradictoires au sien. L'un des risques évoqués à propos des bulles de filtres est donc que le champ informationnel de l'internaute soit réduit, qu'il soit influencé par les réseaux socio-numériques, et *in fine*, qu'il ne soit pas conscient de la diversité des opinions. Toutefois, une étude de Flaxman et al (2016), démontre que cet effet bulle est limité et que les réseaux socio-numériques et le web permettent également à l'internaute d'être exposé à des publications « *de son côté le moins préféré du spectre politique ».* Dans un article publié en 2019, Chan et al, mettent en évidence que les réseaux socio-numériques sont à la fois un espace « *délibératif sur les médias sociaux ou* [peuvent] *conduire à une ségrégation idéologique* ».

Retenons qu'Internet, grâce aux caractéristiques du cyberespace et à celles des réseaux socio-numériques, permet de favoriser l'engagement politique, et la coopération politique entre individus. Certains chercheurs vont même jusqu'à parler de « Démocratie Internet » (Cardon, 2010). La plupart des travaux scientifiques démontrent qu'Internet via les réseaux socio-numériques est plus efficace que les médias traditionnels pour développer l'engagement politique des individus.

2.3.5. Les réseaux socio-numériques : une arme d'influence politique des organisations

Les réseaux socio-numériques favorisent l'engagement dans des causes politiques ou civiques pour les citoyens. Les organisations peuvent donc profiter de ces nouveaux dispositifs pour propager leur communication concernant leurs stratégies hors marché.

En effet, ces réseaux socio-numériques favorisent l'adhésion de la masse des internautes à une cause et la démocratisation de l'information pourrait être bénéfique aux organisations. Les internautes étant exposés à des informations qu'ils ne recherchent pas, ces informations et ces publications pourraient concerner la stratégie hors marché.

Pour qualifier ce phénomène de l'utilisation d'Internet et des réseaux socio-numériques par les organisations pour leurs stratégies politique, la communauté préconise l'emploi du terme de « *cyber-lobbying* » (Descheemaekere, 2007) ou de *« e-lobbying* » (Gosselin, 2003 – cité par Lorenzani, 2014 ; Speck, 2009).

Selon Chomienne et Attarça (2014), l'utilisation des réseaux socio-numériques dans la stratégie politique est en pleine croissance. Toutefois ce phénomène est récent et n'est donc pas encore mature. De leur côté, Bloch et Zerbib (2016), considèrent que les réseaux socio-numériques sont une nouvelle arme dans l'arsenal d'influence politique des entreprises.

Ces stratégies politiques via les réseaux socio-numériques ont pour principal objectif l'influence de l'opinion publique.

Arifon et Vanderbiest (2016) ont étudié dans un article les stratégies en ligne et hors ligne des entreprises et des associations sur le sujet de la pêche en eau profonde, et l'impact de ces stratégies sur un vote au Parlement Européen. Selon ces chercheurs, certaines entreprises sont conscientes de l'intérêt de l'utilisation des réseaux socio-numériques dans leur stratégie politique, tandis que d'autres n'ont pas encore ce degré de maturité. Les auteurs soulignent que l'efficacité d'une stratégie politique en ligne dépend également des parties prenantes visées. Par exemple, sur le cas étudié, les parlementaires ont été plus sensibles aux actions hors ligne, en l'occurrence favorable à la pêche en eau profonde, tandis que l'opinion publique a été plus sensible aux actions politiques en ligne, donc opposée à cette pratique.

Nous avons également confirmé ces propos lors d'une étude de la loi mettant fin à la recherche ainsi qu'à l'exploitation des hydrocarbures et portant diverses dispositions relatives à l'énergie et à l'environnement (Nicolle, 2018) et avons constaté que les entreprises n'utilisent que peu les réseaux socio-numériques dans leur stratégie politique, à l'inverse des associations non gouvernementales qui les utilisent.

Un article de Miller-Stevens et Gable publié en 2013, met en évidence que le lobbying en ligne est désormais une « *stratégie essentielle* » pour les organisations mais que ce type de stratégie est, pour l'heure, « *sous-utilisé* ». En outre, cette recherche démontre que si, les organisations à but non lucratif utilisent régulièrement des outils numériques pour atteindre les décideurs publics, elle ne se servent que rarement des mails ou des réseaux socio-numériques pour toucher le grand public, alors que ces dernières stratégies *« sont souvent perçues comme très efficaces comme activités de lobbying au niveau local »* (Miller-Stevens, et Gable, 2013).

Retenons que profitant des caractéristiques des réseaux socio-numériques, et de leur rôle politique, les organisations s'accaparent ces sites internet pour déployer leurs stratégies politiques. Ce phénomène de stratégie politique via les réseaux socio-numériques est croissant et ouvre des perspectives intéressantes pour les organisations. Il a également ouvert de nombreuses pistes de recherche et suscité des travaux variés dont nous proposons une vue synthétique dans le tableau ci-dessous qui décrit les principaux travaux portant sur les nouveaux médias et les nouveaux acteurs des stratégies politiques des organisations

Bilan de section

Au cours de cette section, nous avons présenté les nouveaux outils numériques à disposition des organisations dans leurs stratégies politiques. Pour cela, nous avons d'abord réalisé un bref historique d'Internet, avant de présenter les caractéristiques du cyberespace. Nous avons notamment pu noter que la suppression de contraintes spatiales et temporelles pouvait offrir de nouvelles perspectives pour les organisations.

Nous avons ensuite défini les réseaux socio-numériques et montré qu'ils étaient les éléments centraux du web 2.0. Nous avons également abordé le phénomène spécifique aux réseaux socio-numériques du contenu créé par les utilisateurs et les nouvelles problématiques qu'il pose comme l'émergence des infox. Cette section a également présenté les influenceurs numériques qui sont des nouvelles figures ayant émergé sur ces réseaux socio-numériques. Puis, nous avons présenté le rôle politique que peuvent jouer les réseaux socio-numériques et les influenceurs numériques. Nous avons également pu étudier le rôle politique des réseaux socio-numériques à travers le développement de la CivicTech.

Enfin, nous avons conclu cette section en présentant le rôle joué par ces réseaux socio-numériques dans les stratégies politiques des organisations. Nous avons notamment éclairé le rôle que pouvaient jouer ces réseaux dans les stratégies indirectes, principalement de mobilisations publiques.

Tableau 6 : Principaux travaux focalisés sur les nouveaux médias et nouveaux acteurs des stratégies politiques des organisations

Références	Sujet	Problématique	Hypothèses	Méthode	Résultats
Berkowitz et Dumez (2015)	Méta-organisation et action collective	Quelles formes et quelles tendances du rôle des méta-organisations dans les actions collectives ?	/	Empirique. Etude d'un secteur d'activité (analyse de données secondaires : rapports, publications,... et 26 entretiens semi-directifs (10 d'une firme pétrolière et 16 dans des méta-organisations).	Les méta-organisations sont des acteurs importants de l'action collective. En parallèle des méta-organisations classiques, de type associations professionnelles, il se développe des méta-organisations plus larges, regroupant plus de parties prenantes et orientées sur des stratégies hors marché.
Ahrne et Brunsson (2005)	Définition des méta-organisations	Qu'est-ce qu'une méta-organisation et quelles différences entre organisation et méta-organisation ?	La définition des organisations de March et Simon (1958) ne correspond pas aux méta-organisations.	Théorique. Revue de la littérature.	Les méta-organisations se distinguent des organisations par plusieurs facteurs : les membres sont des organisations et non des individus. Il y a plusieurs motifs d'adhésion à la méta-organisation : statut social, action collective, intérêts communs. Le management des méta-organisations diffère des organisations, notamment au niveau de la gestion des conflits car il n'y a pas d'autorité formelle au sein des premières citées.

Références	Sujet	Problématique	Hypothèses	Méthode	Résultats
Berkowitz et Souchaud (2017)	La méta-organisation complémentaire de l'organisation.	Quelles sont les interactions entre acteurs privés et acteurs publics dans la fabrique de la régulation d'un secteur émergent ?	La méta-organisation permet de combler un vide au sein du policy network. La méta-organisation est un organe d'interaction avec le décideur public.	Empirique. Etude de cas approfondie de la régulation du secteur du financement participatif en France. Analyse de données secondaires combinée à 31 entretiens semi-directifs.	Une méta-organisation forte et légitime peut être un facteur clé de succès pour influencer un décideur public.
Grossman, et Saurugger (2012)	Les groupes d'intérêts	Quel rôle politique pour les groupes d'intérêts ?	/	Théorique. Revue de la littérature sur les groupes d'intérêts, la logique d'action collective, les mécanismes de participation, la stratégie politique des organisations.	Les groupes d'intérêts sont de plus en plus nombreux et de plus en plus plébiscité par la population qui a un désir de participation. Les groupes d'intérêts jouent un rôle central dans l'action collective et dans les interactions avec les décideurs publics.

Références	Sujet	Problématique	Hypothèses	Méthode	Résultats
Malcourant, Vas, et Zintz (2014)	Mécanismes de diffusion d'une pratique dans une méta-organisation	Quel est le processus de diffusion de nouveaux standards dans une méta-organisation au sein de ses organisations membres ?	« Le contexte relationnel entre la méta-organisation et ses organisations membres influence la mise en œuvre effective d'une nouvelle pratique. » « Le contexte relationnel entre la méta-organisation et ses organisations membres influence l'internalisation effective d'une nouvelle pratique. » « Le profil national influence la mise en œuvre d'une nouvelle pratique au sein d'une méta organisation internationale selon le degré de compatibilité de la nouvelle pratique à la culture nationale du pays concerné. » « Le profil national influence l'internalisation d'une nouvelle pratique au sein d'une méta organisation internationale selon le degré de compatibilité de la nouvelle pratique à la culture nationale du pays concerné »	Empirique. Quantitatif. 64 répondants issus de 39 agences internationales.	Il existe de très forts liens de confiances entre les membres et la méta-organisation. Il est possible de dresser un parallèle entre l'adoption de nouvelles pratiques par les membres d'une méta-organisation internationale et celle de membres de filiales d'une multinationale.
Douay et Reys, (2016)	Le débat public sur Twitter	Quels sont les modes d'appropriation de Twitter comme nouvel espace du débat public local ?	Les réseaux socio-numériques modifient les espaces de débat public	Empirique. Digital method, analyse des comptes Twitter des élus au Conseil de Paris, et analyse du hashtag #ConseildeParis	Les réseaux socio-numériques permettent un dédoublement de l'espace de débat public et permettent de prolonger les échanges sur les questions publiques. « En plus de la radio, de la télévision et de la presse, Internet viendrait favoriser la naissance d'une « mosaïque » d'espaces où peuvent s'exprimer les controverses territoriales. »

Références	Sujet	Problématique	Hypothèses	Méthode	Résultats
Arifon et Vanderbiest (2016)	L'utilisation des réseaux socio-numériques dans une campagne de lobbying.	Comment définir l'efficacité et l'organisation des réseaux socio-numériques dans une campagne de lobbying ?	Les réseaux socio-numériques peuvent être intégré dans une campagne de lobbying. L'efficacité des réseaux socio-numériques dans une campagne de lobbying est différente de celle de stratégie directe.	Empirique. Digital method. Analyse de 44 226 tweets comprenant des mentions en rapport avec la campagne d'influence.	Les réseaux socio-numériques sont utiles lorsque la cause est perçue comme moralement légitime et peut être supportée par l'opinion publique. Les actions des OGS sont considérées comme efficaces. Les actions d'influences sur les réseaux socio-numériques sont considérées comme plus démocratique car elles renforcent la participation populaire. Les acteurs impliqués dans les stratégies de lobbying sur les RSN évoluent avec le temps. Il est imaginable que certains groupes d'individus profitent d'une action de contestation pour s'engager sans pour autant défendre la cause originelle et, ainsi, se désengagent au fur et à mesure de la campagne de lobbying
Miller-Stevens, et Gable (2013)	Lobbying sur internet	Comment les organisations (ONGs) utilisent-elles internet pour leurs actions de lobbying ?	Les ONGs utilisent des méthodes de lobbying direct et indirect. Le numérique est un outil prometteur pour les ONGs qui peut renforcer leurs stratégies politiques.	Empirique. Quantitatif. Questionnaire administré a 138 présidents d'associations. 47 répondants. 13 entretiens semi-directifs avec des répondants pour approfondir l'analyse.	Le numérique est un outil que devrait utiliser les organisations car permet de démocratiser l'information. L'efficacité du lobbying en ligne dépend de plusieurs facteurs.

Références	Sujet	Problématique	Hypothèses	Méthode	Résultats
Greffet et Wojcik (2010).	La discussion politique en ligne.	Quelles sont les spécificités des discussions politiques en ligne ?	/	Article théorique. Etat de l'art des discussions politiques en ligne (TIC, délibération, liberté, conflits, émotions).	Les plateformes numériques favorisent la socialité en ligne des individus en dehors de toute identité collective. Pour les partis politiques, les espaces numériques permettent de propager leurs idées. Les groupes extrémistes qui ont un accès restreint aux médias traditionnels peuvent profiter de cet espace pour diffuser leurs idées et élargir leur public. Cela peut favoriser la participation politique. L'incidence du débat en ligne sur la décision politique est difficile à appréhender.
Jensen et Bang (2015)	Mouvement de politisation et problématisation en ligne.	Quelles différences communicationnelles entres les anciennes et nouvelles formes de mouvements socio-politiques ?	/	Etude des réseaux socio-numériques. Analyse de 21.678 tweets collectés entre octobre 2011 et novembre 2012.	Il existe des différences dans les discours portés entre les mouvements internes au système politique (portés par des corps intermédiaires) et les mouvements externes. Les mouvements internes favorisent des tweets sur des questions politiques, alors que les mouvements externes s'attardent sur des problématiques.
Stenger et Coutant (2013)	Les médias sociaux.	Que sont les médias sociaux et quelles différences entre eux ?	/	Article théorique. Revue de la littérature sur les médias sociaux et les réseaux socio-numériques.	Définition des médias sociaux : « Les médias sociaux peuvent être définis comme des services Internet : 1. dont le contenu est très largement produit par les internautes utilisateurs (principe UGC : user generated content), 2. qui regroupent des configurations socio-techniques très variées en termes de dynamique de participation (par intérêt, par amitié) et de visibilité (nature et finalité des données publiées en ligne) » Proposition d'une cartographie des médias en fonction d'un axe Amitié/Intérêt et Soi/Contenu.

Références	Sujet	Problématique	Hypothèses	Méthode	Résultats
Vernette et Flores (2004)	Communication de l'entreprise via un leader d'opinion.	Comment repérer les leaders dans un marché donné ? Leur fréquentation des médias et supports diffère-t-elle significativement de celle des non-leaders ?	/	Etude quantitative sur un échantillon de 10.000 personnes selon la méthode des quotas. 80% de taux de réponse. L'étude vise a étudier le leadership avec des variables sociodémographiques, habitudes de consommation, mode de vie, dans 25 secteurs. Elle inclut une échelle de mesure du leadership. Seconde étude sur les habitudes en lignes sur un panel de 637 personnes. Administration du questionnaire en ligne en avril 2003.	Plusieurs résultats sont notables : Plus le nombre de catégories de produits dans lequel on est leader s'accroît plus on consomme de médias ; L'internet n'est pas un média globalement privilégié par les leaders ; les sites Internet de marques sont particulièrement visités par les leaders, et ce quelle que soit la catégorie de produits
Chan, Chen et Lee (2018)	Rôle du réseau social politique et efficacité	Quelles sont examiner les relations entre les réseaux sociaux politiques, l'efficacité politique interne et l'engagement des médias sociaux ?	L'engagement dans les médias sociaux est-il plus élevé pour les utilisateurs de réseaux sociaux politiques partageant les mêmes idées, transversaux, dissemblables ou inconnus ? Dans quelle mesure la relation entre la composition des réseaux sociaux politiques des individus et leur engagement dans les médias sociaux est-elle modérée par l'efficacité politique interne?	Empirique étude quantitative. Questionnaire administré dans 6 pays sur un échantillon selon la méthode des quotas. Les échantillons sont représentatifs de la population internaute de chaque pays. Variable dépendante : engagement aux informations sur les RSN Variables indépendantes : utilisation politique des RSN ; efficacité interne Variables de contrôle : intérêt dans les informations, confiance dans les informations, idéologie politique, démographique, discussion d'information en face-à-face.	L'engagement est plus fort dans les Etat semi-autoritaire que dans les démocraties. « Les individus des réseaux sociaux partageant les mêmes idées ont tendance à s'engager davantage et ceux des réseaux sociaux inconnus le moins. » « Dans l'ensemble, les résultats fournissent des preuves suggestives pour les deux côtés du débat quant à savoir si les nouvelles sur les médias sociaux peuvent engendrer un espace délibératif sur les médias sociaux ou conduire à une ségrégation idéologique »

Références	Sujet	Problématique	Hypothèses	Méthode	Résultats
Levy et Gvili (2019)	eWOM et e-commerce.	Quels sont les effets de la culture et de l'implication sur l'engagement des consommateurs dans la négociation des prix ?	Les acheteurs en ligne de cultures plus collectivistes auront une tendance plus élevée à s'engager en ligne dans la négociation des prix que les acheteurs de cultures individualistes. La tendance des acheteurs en ligne à s'engager en ligne dans la négociation des prix sera positivement liée à leur implication dans le processus d'achat. L'eWOM concernant les expériences des autres en matière de négociation des prix avec les vendeurs modérera la relation entre le collectivisme et l'engagement dans la négociation des prix. Lorsque de telles eWOM sont partagées, cette relation sera plus forte pour les acheteurs individualistes. L'eWOM concernant l'expérience des autres dans la négociation des prix avec les vendeurs modérera la relation entre l'implication et l'engagement dans la négociation des prix. Lorsque de telles eWOM ont lieu, la relation entre l'implication et l'engagement dans la négociation des prix sera plus forte par rapport aux situations où aucune eWOM n'est disponible.	La première étude porte sur 498 achats effectués sur eBay par des Américains et des Russes. Les variables sont le degré d'individualisme, la recherche d'information, l'implication dans l'achat, le nombre de notes de rappel des acheteurs aux vendeurs au cours du processus de transaction. Des variables de contrôle comme le prix ou l'expérience sur eBay ont été ajoutées. La deuxième étude est une expérimentation. Un site Mock eBay a été créé avec des pages pour « trois produits (un ordinateur portable, un suivi du rythme cardiaque et un casque). Ces pages contenaient des informations sur le produit, y compris une image, le prix et un bouton les invitant à négocier le prix du produit ». Dans une des deux conditions, les internautes étaient exposés à des informations produites par d'autres consommateurs sur le vendeur.	La culture nationale affecte le comportement de négociation des prix, les collectivistes négocient plus que les individualistes. De mêmes les individus plus impliqués dans un processus d'achat le sont également dans la négociation. « Apparemment, le partage de l'eWOM sur les plateformes de commerce social comble le fossé informationnel entre les acheteurs individualistes et collectivistes, car les premiers ont tendance à partager moins d'informations au sein du groupe » Les RSN favorisent les échanges interethniques et interculturels, l'eWOM est donc mondialisées. Or, la culture modifie les pratiques de négociations de prix, l'eWOM peut donc avoir un double impact sur ces processus.

Références	Sujet	Problématique	Hypothèses	Méthode	Résultats
Zhang et al (2019)	Influence des leaders d'opinion en ligne	Quels sont mécanisme de communication des micro blogs, les nœuds clés de la transmission des publicités et l'effet de propagation pour améliorer l'efficacité du marketing ?	/	Empirique quantitatif. Etude des données sociales, analyse des nœuds, des clusters, et identification des influenceurs.	L'influence des leaders d'opinion en ligne a un fort effet positif sur la dissémination de l'information, et les tendances émotionnelles des leaders d'opinion ont un certain effet émotionnel sur leurs fans. Proposition d'un un système d'évaluation bidimensionnel basé sur le degré d'émotion et la « wideness-hotness » de la publication.
Djupe, McClurg, et Sokhey (2016)	Les conséquences politiques du genre.	Le genre influence-t-il le dilemme démocratique ?	Des effets de réseau plus importants pour les femmes dans tous les domaines. Les femmes subiront un effet de suppression plus important du désaccord sur le réseau. Les effets positifs de l'expertise du réseau sur la participation devraient être plus importants pour les femmes.	Etude empirique de la contribution du genre et son interaction avec les réseaux. Cette analyse se base sur trois études : une du CNES en 1992, une de l'ISL en 1996 et une de l'ANES en 2008-2009.	Les résultats ne valident aucune des hypothèses. Les femmes ne sont pas plus sensibles que les hommes à l'influence sociale, et ne sont pas plus affectées que les hommes par les désaccords. « L'expertise du réseau fonctionne de manière généralement cohérente, stimulant l'activisme politique des femmes à un degré plus élevé que celui des hommes. »

Source : Nicolle (2019)

Bilan du chapitre

Ce chapitre nous a permis d'étudier les différentes évolutions organisationnelles et environnementales impactant les stratégies politiques des organisations. Nous avons au cours d'une première section étudié le cadre juridique du lobbying en nous attardant sur la situation française. Nous nous sommes notamment focalisé sur la loi dite « Sapin II » qui définit les représentants d'intérêts, les actions de représentations d'intérêts en proposant une typologie pour ces dernières et impose la tenue d'un répertoire des représentants d'intérêts. Ce répertoire recense toutes les actions de représentations d'intérêts dans le périmètre défini par la HATVP.

Dans une deuxième section, nous avons défini et étudié les méta-organisations. Ces nouvelles structures sont en partie créées pour guider l'action collective, elles jouissent donc d'un fort rôle politique. A ce titre, elles peuvent-être assimilées à des groupes d'intérêt. Pour approfondir cette section, nous nous sommes intéressé à la théorie de l'action collective, et notamment aux problématiques de passagers clandestins et de groupes latents (Olson, 1965).

Enfin, dans une dernière section, notre étude a porté sur les changements technologiques des stratégies politiques avec l'émergence des réseaux socio-numériques. Pour cela nous avons réalisé un historique d'Internet et des réseaux socio-numériques, puis nous avons concentré notre étude sur le rôle politique de ces sites internet. Nous avons pu étudier la façon dont les organisations pouvaient utiliser les réseaux socio-numériques dans leurs actions politiques, notamment au cours des stratégies de mobilisations publiques. Nous avons également abordé la question de la CivicTech et l'émergence de sites tels que Change.org qui permettent, aux organisations, de mener des actions politiques. Enfin, nous nous sommes intéressé aux nouveaux acteurs des réseaux socio-numériques comme les influenceurs numériques qui peuvent être mobilisés au cours des stratégies politiques des organisations.

Conclusion de la première partie

Cette première partie consacrée au cadre théorique de notre thèse nous a permis de présenter et de discuter les différents courants théoriques qui permettent d'éclairer notre sujet. Notre étude a été réalisée à travers le prisme de l'étude des organisations et d'une étude communicationnelle. Nous avons fait le choix de ne pas présenter les cadre théoriques mobilisés ou susceptibles de l'être les uns après les autres, mais de formuler un récit vu à travers le prisme de ces cadres. L'étude des stratégies politiques des organisations est un sujet récurrent dans la littérature scientifique de nombreux champs disciplinaires, dont celui des sciences de gestions, depuis quelques décennies. Toutefois ce sujet a été modifié avec l'apparition de nouvelles pratiques, et de multiples changements au sein et dans l'environnement de l'organisation, ainsi ces différentes évolutions offrent de nouvelles perspectives dans l'analyse des stratégies politiques. Ainsi, nous avons fait le choix de fournir une analyse large en mobilisant plusieurs cadres théoriques afin d'éclairer notre sujet à l'aune de plusieurs prismes. Compte tenu de nos objectifs de recherche ainsi que de notre problématique, nous avons mobilisé quatre cadres théoriques pour formuler notre grille d'analyse. Tout d'abord, nous avons recours au cadre des « *Corporate Political Activities* » ou stratégies politiques des organisations (Hillman et Hitt, 1999). Ce corpus théorique nous permettra d'analyser les actions politiques menées par les méta-organisations et leurs membres, ainsi que les déterminants pouvant influencer les choix politiques de ces organisations. Nous recourons également au cadre des méta-organisations (Arhne et Brunsson, 2008), selon Berkowitz (2016), les cadres théoriques traditionnels sont limités pour étudier les méta-organisations et leurs spécificités. Ce cadre nous permettra alors d'étudier les relations entre la méta-organisation et ses membres, entre la méta-organisation et ses parties prenantes, et les relations au sein même de la méta-organisation. Afin d'étudier les relations entre ces parties prenantes, nous mobilisons également le cadre théorique des « *stakeholders* » (Freeman, 1983). Enfin, afin d'analyser les actions politiques menées par les méta-organisations et par les établissements, nous mobiliserons la théorie de l'action collective (Olson, 1965). Ce cadre nous permettra d'analyser les

entités portant les actions politiques collectives des acteurs de l'enseignement supérieur privé français, ainsi que les jeux d'acteurs au sein de ces entités.

Aussi, cette première partie théorique de notre thèse nous a permis de définir et préciser les principales thématiques de notre travail telles que les méta-organisations, la stratégie politique des organisations ou encore les réseaux socio-numériques.

A travers notre étude de la littérature, nous avons cherché à comprendre les différentes formes que pouvaient prendre les stratégies politiques des organisations. Pour cela nous nous sommes notamment intéressé à la typologie proposée par Hillman et Hitt (1999) et à la classification formulée par Farnel (1994). Nous avons également examiné les différents déterminants qui peuvent influencer les choix politiques des organisations. Ces déterminants sont de plusieurs ordres, ils peuvent concerner l'organisation, comme sa taille (Kanol, 2015), le lieu de son siège social (Alves, 2019), ou son ancienneté (Almog-Bar et Schmid, 2014) ; ils peuvent également dépendre du secteur d'activité, par exemple si l'organisation opère sur un secteur régulé ou non (Alonzo et Andrews, 2019) ; ou encore du niveau de réglementation (Funk et Hirshman, 2017). Nous avons également étudié le niveau de participation à la stratégie politique. Pour cela, nous nous sommes intéressé à des structures de plus en plus prégnantes dans les stratégies politiques : les méta-organisations (Arhne et Brunsson, 2008). Nous avons constaté que, parmi les motivations des organisations à adhérer à des méta-organisations, le fait de guider l'action collective était central, tout comme le partage d'expérience entre membres ou encore la protection de ressources communes. Cette étude du niveau de participation à la stratégie politique a notamment été faite à travers les prismes de plusieurs théories comme celle de l'action collective (Olson, 1965), la théorie des coûts de transaction ou encore de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984).

Outre l'émergence des méta-organisations, nous nous sommes également intéressé à d'autres changements environnementaux des stratégies politiques des organisations dont le développement des réseaux socio-numériques. Nous avons pu remarquer que, désormais, ces sites internet jouent un rôle politique important et peuvent être utilisées au cours des stratégies politiques. Le développement d'initiatives de la CivicTech atteste de ce fort rôle politique. Ces réseaux peuvent même être considérés comme une arme d'influence pour les organisations (Bloch et Zerbib, 2016).

Parmi les évolutions environnementales impactant les stratégies politiques des organisations, nous nous sommes également intéressé au cadre juridique du lobbying. En effet, avec la loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite « Sapin II », la France s'est offert un cadre pour les pratiques de représentation d'intérêts, ou de lobbying. Cette loi formule une définition des représentants d'intérêts, et rend obligatoire la déclaration des actions relevant du champ de compétence du registre pour ces acteurs. En outre, la loi Sapin II impose un code de déontologie aux représentants d'intérêts et proscrit certaines pratiques.

Ainsi, l'objectif central de notre travail de thèse est d'étudier l'impact des changements organisationnels et environnementaux sur les stratégies politiques des organisations. Notre revue de littérature s'est concentrée sur la définition et l'étude de ces changements sur les stratégies politiques. Toutefois plusieurs zones d'ombres restent à étudier. Par exemple, les réseaux socio-numériques sont considérés désormais comment des outils politiques importants pour les organisations et voient leur usage croissant dans les stratégies politiques (Attarça et Chomienne, 2015. Miller-Stevens et Gable, 2013), mais très peu de travaux scientifiques étudient la manière dont ces réseaux sont utilisés et les facteurs influençant cet usage.

De plus, si la gestion de l'action collective fait partie des principales motivations à la constitution et à l'adhésion à une méta-organisation, les stratégies politiques de ces organisations incomplètes ne sont pas étudiées par la communauté scientifique. Il nous paraît donc important de combler ce vide en nous intéressant à la manière dont les méta-organisations mènent leurs actions politiques et à l'articulation de ces dernières entre la méta-organisation et ses membres.

Enfin, le cadre juridique du lobbying en France impose de nouvelles contraintes aux organisations à travers la loi Sapin II. Les études des stratégies politiques depuis l'instauration de ce nouveau cadre sont encore rares, il nous semble donc intéressant d'analyser les changements apportés par ces évolutions législatives.

C'est ce que nous nous proposons de faire dans notre deuxième partie.

Deuxième partie :

Partie empirique

Notre première partie d'ordre théorique nous a permis, au travers un état de l'art, de mieux cerner les concepts de notre thèse, de définir le cadre théorique de notre analyse et de nous donner les grilles de lecture et d'analyse nous permettant de bien comprendre notre sujet et ses enjeux scientifiques. Cette partie nous a également permis de décrire les évolutions récentes affectant l'objet de notre recherche et ainsi d'identifier les dimensions managériales, organisationnelles et sociétales de notre sujet.

La deuxième partie de cette thèse est de nature empirique. Il s'agit désormais de confronter les connaissances acquises au travers de l'état de l'art à un terrain d'étude pour proposer des éléments de réponses à notre question de recherche.
Cette deuxième partie est structurée en deux chapitres.
Un premier chapitre présentera notre démarche de recherche et la méthodologie retenue pour guider nos études empiriques. La première section sera consacrée à notre démarche réflexive et justifiera notre positionnement épistémologique. La seconde section présentera nos études empiriques et les méthodes appliquées pour le recueil des données.
Le second chapitre de cette partie présentera notre méthode d'analyse des données ainsi que les résultats de nos études empiriques. La première section est dédiée à nos méthodes d'analyses de données et à la présentation du secteur support de notre étude de cas : l'enseignement supérieur privé français. La seconde section présente l'ensemble des résultats des études empiriques de notre travail de thèse.

Chapitre 1. Démarche et méthode de recherche

Ce premier chapitre vise à présenter notre démarche et notre méthode de recherche. La première section sera consacrée à notre démarche réflexive. Nous y présenterons les réflexions que nous avons suivies au cours de notre démarche, notre positionnement épistémologique, et justifierons les choix réalisés en la matière. Nous proposerons également une focalisation sur l'éthique de la recherche qui nous paraît une question centrale pour tout chercheur, et dont la problématique est exacerbée lorsque le travail porte sur des sujets aussi sensibles que la stratégie politique des organisations.

Dans une seconde section, nous présenterons les méthodes de recherche que nous avons appliquées pour mener à bien nos études empiriques. Nous préciserons notamment les démarches suivies pour recueillir nos données.

Section 1. Démarche réflexive

Cette première section s'intéresse aux réflexions qui ont animé notre parcours doctoral et les différents arbitrages que nous avons réalisés. Nous présenterons notre positionnement épistémologique ainsi que nos motivations à nous inscrire dans un paradigme, puis nous nous intéresserons à notre démarche de recherche et justifierons les choix réalisés.
Enfin, nous conclurons cette première section par une réflexion sur l'éthique de la recherche, question fondamentale pour tout chercheur qui prend une dimension encore plus importante lorsque le sujet d'étude est considéré comme sensible.

1.1.1. Epistémologie

L'épistémologie peut être définie comme *« l'étude de la constitution de connaissances valables »* (Piaget, 1967 : 6). Plus récemment, Soler (2009) apporte une autre définition : *« l'épistémologie vise fondamentalement à caractériser les sciences existantes, en vue de juger de leur valeur et notamment de décider si elles peuvent prétendre se rapprocher de l'idéal d'une connaissance certaine et authentiquement justifiée. Elle s'emploie pour atteindre cet objectif, à décrire la manière dont procède telle ou telle discipline dite scientifique pour élaborer et tester ses théories, à spécifier la physionomie de ces théories elles-mêmes, enfin à estimer la valeur logique et cognitive de telles théories »*.

La dimension épistémologique est primordiale dans un travail de recherche. Pour Thietart (2014), elle permet *« la justification des connaissances produites et offre la possibilité de la critique entre chercheurs »*.
Or, c'est à travers ces critiques et ces oppositions que la connaissance se consolide, notamment via des mécanismes de co-construction.

Outre cet intérêt purement scientifique, l'épistémologie joue un rôle important pour le doctorant. A travers ses questions, ses doutes, elle permet une réflexion sur la création des connaissances et apporte la nécessaire prise de recul sur son propre travail. L'épistémologie accompagne le doctorant tout au long de son travail de thèse.

Selon Thietart (2014), la réflexion épistémologique s'articule autour de quatre dimensions :

- une dimension ontologique ;
- une dimension épistémique ;
- une dimension méthodologique ;
- une dimension axiologique.

Ces quatre facettes de l'épistémologie peuvent être retranscrites et réinterprétées à travers autant de questions.

- Quelle est la nature de la réalité étudiée ?
- Quelle est la nature de la connaissance produite ?
- Comment produire et justifier cette connaissance ?
- Quelle est la valeur de cette connaissance ?

Plusieurs paradigmes existent en matière d'épistémologie. Les trois principaux sont le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. Ce dernier est d'ailleurs régulièrement présenté comme une dérive du constructivisme (Perret et Séville, 1999). Ces trois paradigmes sont souvent représentés sous la forme de tableaux afin de les opposer les uns aux autres (Dumez, 2010). Or selon Weber (2004) cette construction de tableau et ces oppositions sont souvent *« artificielles et vides de sens ».* Nous n'entrerons pas dans une logique d'opposition frontale de ces différents paradigmes mais présenterons tout de mêmes leurs principales lignes directrices afin de nous inscrire dans l'un d'entre eux.

<u>Paradigme positiviste</u>

Il est souvent admis que le père du positivisme est le philosophe Auguste Comte, pour qui *« le mot positif désigne le réel »* (Le Moigne, 1995 p. 5). Ainsi la réalité est indépendante de la personne qui l'observe et est réduite aux faits *« observables et mesurables »* (Thietart, 2014). Pour les positivistes, le réel est déterminé. Popper explique en 1991 que *« la connaissance en ce sens objectif est totalement indépendante de la prétention de quiconque à la connaissance ; elle est aussi indépendante de la croyance ou de la disposition à l'assentiment (ou à l'affirmation, à l'action) de qui que ce soit. La connaissance au sens objectif est une connaissance sans connaisseur ; c'est une connaissance sans sujet connaissant »* (Popper, 1991). Il s'agit donc de construire la structure de la réalité.

En suivant cette logique, le chercheur doit être indépendant de son sujet et doit s'approcher de l'objectivité la plus totale afin de définir des lois universelles pour expliquer les phénomènes régissant la société. La connaissance est valide si elle est vérifiable, confirmable, réfutable (Thietart et al., 2003, p.27).

La vérifiabilité implique qu'une proposition n'est valable que si elle est empiriquement vérifiable.

La confirmabilité remet en cause le caractère certain de la vérité. On ne peut pas dire qu'une proposition est universellement vraie. Elle est seulement probable. En effet, il est impossible de vérifier si elle s'applique dans toutes les circonstances

La réfutabilité consiste à dire que nous ne pouvons pas considérer une théorie comme vraie, en revanche nous pouvons affirmer l'inverse. Une théorie doit donc être réfutable et admettre que certains résultats peuvent la réfuter. Ainsi, d'après les concepts de confirmabilité et réfutabilité, dans la théorie poppérienne, la répétition d'événements singuliers ne peut pas accréditer une thèse générale, en revanche un seul événement contraire permet de la réfuter.

Plusieurs courants découlent du paradigme postiviste. L'un des plus utilisés est le positivisme aménagé. Dans ce paradigme, l'objectif du chercheur est de s'approcher *« au plus près »* de la réalité (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2008, p.23). En effet face à un objet d'étude complexe, il s'agit de *« découvrir des relations légitimes et raisonnablement stables entre les phénomènes sociaux, qui existent dans les esprits et la réalité en raison de la complexité de l'objet d'étude »* (Cappelletti, 2005).

Paradigme constructiviste

Le constructivisme s'oppose en de nombreux points au positivisme. Là où le chercheur était indépendant du sujet observé dans le positivisme, il est ici en relation avec son objet. Il y a une interdépendance entre l'observant et le phénomène observé. Ainsi la connaissance construite est subjective et contextuelle pour les constructivistes. Pour Chalmers (1987, p. 53-54) *« ce que voit un observateur, c'est-à-dire l'expérience visuelle qu'il éprouve en voyant un objet, dépend en partie de son expérience passée, de ses connaissances et de ses attentes ».*

Pour Wacheux (1996), dans la démarche constructiviste *« le chercheur produit des explications, qui ne sont pas la réalité, mais un construit sur le construit de réalité des acteurs, susceptible de l'expliquer ».* D'après Perret et Séville (2003) une recherche constructive est formulée dans les termes *« pour quelles finalités... ? ».* C'est par des

mécanismes de construction que se produit la connaissance. La réalité est construite, elle n'est pas donnée, la question ontologique est donc traitée de manière non essentialiste. Passeron (1991, p.25) précise *que « les phénomènes des sciences sociales leur sont toujours donnés dans le développement du monde historique qui n'offre ni répétition spontanée, ni possibilité d'isoler des variables en laboratoire ».* L'enseignabilité permet de valider une connaissance construite (Le Moigne, 1995).

Le constructivisme comporte plusieurs branches : le postmodernisme, le constructivisme ingénierique et l'interprétativisme. Nous reviendrons sur ce dernier dans le paragraphe suivant.

Paradigme interprétativiste

L'interprétativisme est une déclinaison du constructivisme. Il compte de nombreux points communs avec son ancêtre. La dimension ontologique de la nature de la connaissance, et la dépendance entre l'observant et la nature observée sont similaires. Toutefois une nuance importante existe quant à la nature de la *« réalité ».* Pour les interprétativistes, *« la réalité sociale est construite à travers le jeu des intentions et des interactions des acteurs qui construisent le sens de cette réalité par la confrontation et le partage de leurs représentations »* (Thietart, 2014, p. 26).

En ce sens, l'interprétativiste développe une approche plus compréhensive qu'explicative, en vue de proposer une connaissance idiographique (Lincoln et Guba, 1985). Cette aspect idiopathique limite la généralisation de la connaissance produite mais ne l'empêche pas pour autant (Geertz, 1973). Pour y parvenir, le chercheur examinera les parentés des contextes (Passeron, 1991), et cherchera à tendre vers l'objectivité de la connaissance (Allard-Poesi, 2005).

En cherchant à comprendre les significations que les individus attachent à la réalité sociale, le chercheur se dresse dans une posture empathique. Il est alors lui-même partie prenante de la réalité qu'il étudie, et ainsi, il est inclus dans le cercle interprétatif (La Ville, 2000). La connaissance construite est validée par la crédibilité de l'interprétation fournie par le chercheur.

Ce paradigme est notamment intéressant quand la dimension humaine est importante à prendre en compte. Dès lors *« le strict respect du paradigme [positiviste] devient difficile voire impossible »* (Avenier et Gavard-Perret, 2008, p. 15).

Pour notre travail de thèse de doctorat, nous avons décidé de nous inscrire dans le paradigme du positivisme aménagé (Huberman et Miles, 1991). En effet, notre objectif est de nous approcher au plus près de la réalité des stratégies politiques des organisations et des déterminants de celles-ci. En outre, notre objet connaît de très nombreux changements environnementaux et organisationnels. Celui-ci est très mouvant, par conséquent, il est de plus en plus complexe à appréhender. En effet, nous visons à analyser les méta-organisations, qui sont des acteurs relativement récents et en perpétuelles évolutions dans les stratégies politiques, tout comme les réseaux socio-numériques qui sont de nouveaux outils utilisés dans ces actions politiques. Ainsi, l'aspect récent et mouvant de notre objet de recherche le complexifie, et nous oriente vers le paradigme du positivisme aménagé. Ce dernier nous offre les outils et la latitude suffisante pour analyser les stratégies politiques des établissements d'enseignement supérieur privé, des méta-organisations et l'utilisation des réseaux socio-numériques dans celles-ci.

1.1.2. Démarche de recherche

Il existe trois principales démarches de recherche : l'approche hypothético-déductive, la démarche inductive, et la démarche abductive. Nous allons rapidement présenter ces différentes possibilités avant de définir celle pour laquelle nous opterons pour notre thèse.

Logique hypothético-déductive

Ce type de démarche est basé sur la déduction. Il s'agit avant tout d'un moyen de démonstration (Grawitz, 2000). Cette démarche fonctionne donc à partir de propositions qui sont ensuite vérifiées. Il existe d'importantes différences entre une démarche hypothético-déductive et une simple déduction ou un syllogisme. Il s'agit dans un premier temps d'étudier les concepts théoriques préexistants, puis de poser des hypothèses de recherches à partir de cette étude de la littérature, pour ensuite confronter ces hypothèses à la réalité en vue de les confirmer ou de les infirmer. Ces hypothèses formulées dans un premier temps sont appelées prémisses.

La logique déductive est souvent considérée comme *« le raisonnement qui conduit de propositions données aux propositions qui en découlent rationnellement »* (Mourral et Millet,

1995, p. 73)

Selon Robson (2002) cette démarche comprend cinq étapes :

1. La déduction d'une hypothèse à partir de la théorie suivant une proposition vérifiable à partir de la relation entre deux ou plusieurs concepts ou variables ;
2. L'opérationnalisation des concepts de l'hypothèse. Il s'agit d'indiquer exactement comment les concepts ou les valables doivent être mesurés ;
3. Le test des hypothèses par une méthode de recherche ;
4. L'examen des résultats spécifiques de l'enquête ;
5. La validation de la théorie, ou sa modification en fonction des conclusions.

Logique inductive

En opposition à la méthode déductive, il existe une démarche inductive. Ici le principe est inversé. Le premier temps correspond à l'observation du terrain, puis dans un second temps une confrontation de ces observations à la théorie est réalisée. Enfin en cas d'écarts entre la réalité observée et la théorie, vient l'ajustement ou la modification de cette dernière. Dans une logique inductive, le terrain vient nourrir la théorie. Ici les théories sont formulées à la fin de la recherche (Goddard et Melville, 2004, p. 56). Ainsi la logique est de partir d'un cas pour aboutir à une théorie. En cela, la démarche inductive est considérée comme ascendante (Neuman, 2003, p. 51).

L'un des principaux intérêts de ce type de recherche est qu'il permet au chercheur de ne pas avoir d'a priori. En effet, n'ayant pas étudié la théorie avant d'analyser le terrain, le chercheur ne biaise pas son jugement avec des schémas préconstruits issus de la théorie. La démarche de recherche inductive est donc un moyen de favoriser la neutralité de l'observateur.

Logique abductive

La troisième démarche de recherche existante est l'abduction (Eco, 1992) ou adduction (Blaug, 1982). Cette démarche permet de sortir des oppositions entre induction et déduction. *« L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter »* (Koenig, 1993 : 7).

Dans la démarche abductive, il y a une interaction permanente entre la théorie et les données

empiriques (Kovacs et Spens, 2005). Il s'agit d'une exploration hybride qui *« consiste à procéder par allers retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche »* (Charreire et Durieux, 2003, p.70). La démarche abductive débute par l'observation d'un fait surprenant, original qu'il convient d'expliquer. Pour parvenir à expliquer ce fait, le chercheur procédera à des allers retours entre théorie et études empiriques.

La démarche abductive favorise l'utilisation de l'analogie ou de la métaphore afin d'illustrer ou d'expliquer un concept. Il est donc possible pour l'observant de fonder un raisonnement sur des ressemblances dès lors qu'elles indiquent des rapports (Delattre et Thellier, 1979). Il s'agit alors d'associer des faits, de rechercher des liens de parentés entre des faits ou des phénomènes. Les métaphores sont des transferts par substitution analogique (Tsoukas, 1991).

Pour cette thèse, notre démarche peut être qualifiée d'abductive. En effet, si notre travail a débuté à partir d'une intuition, nous avons d'abord délimité un cadre théorique et dressé des premières questions de recherche auxquelles notre travail vise à répondre. Nous avons donc éliminé d'office la démarche inductive qui repose sur des observations ou sur une analyse empirique avant la construction de connaissances théoriques. Notre travail de recherche a ensuite consisté en des allers retours réguliers entre nos deux études empiriques et la théorie. De plus, au cours de ce doctorat, nous travaillions dans un établissement d'enseignement supérieur privé. Ce statut a favorisé notre démarche en créant une proximité avec notre terrain et en provoquant des contacts réguliers avec celui-ci. Ainsi, nous avons par conséquent suivi une démarche abductive, car elle nous semblait être la plus adaptée à notre travail de recherche. Notre méthodologie de recherche qualitative détaillera dans la section suivante la façon dont les études empiriques ont été construites. En outre, la démarche de recherche abductive est cohérente avec notre positionnement qui s'inscrit dans le paradigme du positivisme aménagé.

1.1.3. Ethique de la recherche

La problématique de l'éthique est centrale pour un chercheur (Miles et Huberman, 2008 ; Flick, 2009 – vol 1 : 7). Elle l'est d'autant plus pour nous que le sujet du lobbying, et plus généralement des stratégies politiques, est sensible à étudier. Tout d'abord il nous paraît

important de définir l'éthique au sens large. Celle-ci « *relève du domaine de la philosophie qui se préoccupe des valeurs qui guident les conduites et les comportements humains. Fondée sur des principes moraux, l'éthique concerne essentiellement la détermination des principes qui distinguent le bien et le mal, le bon du mauvais, le vrai du faux ; elle concerne aussi le sens qu'on donne à ces termes et à ceux qui renvoient aux principes de justice, d'équité et d'intégrité »* (Harrisson, 2000, p. 36).

Pour le chercheur la définition de l'éthique peut quelque peu différer de cette première définition. Martineau caractérise ainsi l'éthique de la recherche comme *« l'ensemble des valeurs et des finalités qui fondent et qui légitiment le métier de chercheur »* (Martineau, 2007).

Parmi les principes nécessaires à une conduite éthique, nous pouvons citer : le consentement libre et éclairé, le respect de la dignité du sujet et le respect de la vie privée et de la confidentialité (Van Der Maren, 1999).

Il est toutefois difficile de considérer une approche unique de l'éthique en recherche. Il en existe en effet plusieurs en la matière comme le synthétise le tableau ci-dessous.

Tableau 7 : Perspectives éthiques et conséquences pratiques pour la recherche (Lallemand, 2013 adapté de Flinders, 1992 et de Miles et Huberman, 2008)

		Perspectives éthiques			
		Utilitaire	**Déontologique**	**Relationnelle**	**Écologique**
Principes		Prise en compte des conséquences positives et négatives de la recherche	Suivi de règles de conduite strictes et de nature déontologique	Accent porté sur la considération et le respect porté aux sujets de l'étude (relation d'égalité)	Prise en compte de l'impact des actions du chercheur dans un contexte d'interaction le plus large possible
Conséquences pratiques pour la recherche	**Recrutement**	Obtenir le *« consentement informé »*	Recherche de réciprocité (chercheur et répondants doivent tirer bénéfice de l'étude)	Collaborer	Prendre en compte la sensibilité culturelle
	Travail de terrain	Éviter de faire du tort	Éviter de faire du tort	Éviter d'imposer	Éviter l'indifférence
	Produits de la recherche	Assurer la confidentialité	Produire des rapports exacts, justes et honnêtes	Confirmer	Entretenir une communication réactive

Source : Lallemand (2013)

Nous avons décidé de suivre une perspective utilitaire et, par conséquent, de nous interroger à chaque étape de notre travail à la prise en compte des conséquences positives et négatives de notre recherche. Nous avons donc été guidé par les trois principes rappelés ci-dessus : obtenir le consentement informé ; éviter de faire du tort ; assurer la confidentialité. Pour chaque entretien nous avons donc expliqué notre démarche de recherche et garanti l'anonymat aux répondants. Les enregistrements des entretiens n'ont eu lieu que sous condition d'un accord explicite du répondant pour être enregistré. Le lobbying et les stratégies politiques sont des éléments stratégiques et sensibles pour les organisations, nous avons donc assuré la

confidentialité des données recueillies lors des différents entretiens. Ce dernier point est d'autant plus important que le secteur de l'enseignement supérieur privé est composé d'un nombre restreint d'entités et qu'il est particulièrement concurrentiel. Nous avons donc mis un point d'honneur à garantir cette confidentialité pour nos répondants.

La question de l'éthique est une thématique de recherche importante pour l'étude des stratégies politiques de organisations. De nombreux travaux scientifiques s'intéressent à ce sujet, car le lobbying est considéré comme étant « *mal défini et mal compris, il demeure souvent perçu comme un élément qui parasite la décision* » (Garault, et Lecerf, 2012). Ces liens entre éthique et stratégies politiques ont par exemple été soulevés en 1997 par Christensen, qui considérait l'urgence pour la communauté scientifique « *d'étudier l'éthique de s'engager dans une activité politique corporative*» (Christensen 1997, p.88). Ce constat est partagé par Weber (1997) cité par Néron (2016) « *la littérature sur la responsabilité sociale des entreprises et des entreprises renferme peu de discussions sur l'éthique des efforts des entreprises pour influencer les décisions de politique publique* » (Weber 1997, p. 72-73).

Un premier pan des recherches sur le lobbying et l'éthique interroge la question de l'éthicité des pratiques d'influence. Un courant comprend les chercheurs considérant ces activités comme moralement admissibles. Nous pouvons notamment évoquer les travaux de Stark (2010) pour représenter cette pensée. Toutefois, la majeure partie de la communauté scientifique propose une vision plus nuancée sur cette question. Par exemple, Keffer et Hill (1997) considèrent que le lobbying n'est *« ni bon, ni mal »*, toutefois, lorsqu'il s'agit de défendre des intérêts particuliers au détriment de l'intérêt collectif, il doit être *« corrigé ».* Barker (2008) évoque également la dualité de l'intérêt collectif face à celui des intérêts particuliers pour étudier l'éthique des stratégies politiques. Pour Hamilton et Hoch (1997), les pratiques de captation de ressources pour des intérêts particuliers au détriment de la masse sont illégitimes. Si pour Alzola (2013) les stratégies politiques des organisations ne sont pas intrinsèquement mauvaises, elles permettent des dérives et sont « *injustes* » dans la pratique. En effet, selon ce chercheur, *« le système juridique existant est en contradiction avec le principe d'égalité politique car il offre des possibilités inégales d'influence politique »* (Alzola, 2013).

Un second volet de la recherche est orienté vers les pratiques d'influence et l'éthique. Oberman (2004) propose un cadre pour évaluer l'éthique d'une stratégie politique en prenant

en compte trois critères : l'accès, la légitimation et l'influence. L'accès consiste en la façon dont l'organisation accède au décideur public, or cet accès peut être inéquitable entre les différents acteurs. Certains représentants les intérêts d'une infime minorité de la population peuvent bénéficier d'un accès favorisé au décideur public, et, à l'inverse, à un individu représentant les intérêts de la majorité de la population peut voir son accès au décideur public restreint. L'équité de l'accès au décideur public est donc primordiale selon Oberman. La légitimation consiste en l'étude des mécanismes mis en place par l'organisation pour que le décideur public considère la problématique défendue comme légitime. L'influence évalue la portée des actions, et identifie les bénéficiaires de l'action politique. Dans la typologie d'Oberman, ces trois critères doivent être évalués au prisme des *« conséquences pour la représentation dans un système contestable, des droits et devoirs dans un système contestable, et de la justice dans un système contestable »* (Oberman, 2004).

Notre sujet de thèse étant très sensible, nous accordons une place importante à l'éthique et à la déontologie de recherche. Pour s'assurer d'une approche éthique, nous nous sommes inscrits dans une perspective utilitaire. Nous avons notamment assuré la confidentialité des données recueillies, notamment à travers notre étude qualitative, et nous nous sommes assuré du *« consentement informé »* de chacune des personnes interrogées. Cette volonté était accentuée par la structure du secteur que nous avons étudié. En effet, la faible taille du secteur, la forte densité de ses acteurs et l'intensité concurrentielle considérable, nous ont incité encore plus fortement à nous assurer de la stricte confidentialité des données recueillies.

Bilan de section

Cette section nous a permis de définir le paradigme dans lequel nous nous sommes inscrit pour ce travail de recherche.

Notre objectif de recherche consiste à comprendre et à analyser l'articulation des stratégies politiques entre les méta-organisations et leurs membres et l'utilisation des réseaux socio-numériques au sein de celles-ci. Nous avons souhaité étudier un secteur régulé pour mener nos études dans la mesure où il s'agit des secteurs offrant le plus de performance aux stratégies politiques. Toutefois, en France, ce type de secteurs - et notamment celui de l'enseignement supérieur - n'a été que peu étudié. Ainsi notre travail s'inscrit dans une approche exploratoire.

En outre, notre étude des réseaux socio-numériques nous permet d'étudier les discours, ou la rhétorique, mais nous sommes contraints de nous cantonner aux mots, sans contextualisation. De ce fait, il a été nécessaire pour nous de nous inscrire dans un paradigme positiviste. Nous avons expliqué pourquoi nous avons opté pour le positivisme aménagé.

Par ailleurs, la taille du secteur que nous étudions restreint nos capacités en terme d'études quantitatives. Il existe en effet quatre grandes méta-organisations dans l'enseignement supérieur privé français, la taille de l'échantillon ne permet donc pas de mener d'étude quantitative. Nous avons donc opté pour une étude qualitative, même si nous avons tenté une approche quali-quantitative à travers notre étude des réseaux socio-numériques.

En résumé, notre travail de thèse s'inscrit dans le paradigme du positivisme aménagé, nous avons suivi une démarche abductive et mené des études qualitatives exploratoires.

Section 2. Recueil des données

Cette section a vocation à expliciter la méthode de recherche que nous avons suivie tout au long de ce travail de thèse de doctorat. L'objectif est ici de définir la manière dont nous avons collecté nos données afin de répondre à nos questions de recherche. Comme nous l'avons présenté dans notre introduction, notre question de recherche centrale peut se formuler ainsi :

Dans quelle mesure l'évolution des modes d'organisation et des médias de communication modifie-t-elle les stratégies politiques des organisations dans un secteur régulé ?

Cette question générale se décline en deux questions de recherche qui nous guident tout au long de notre thèse de doctorat :

- *Comment s'articulent les stratégies politiques des méta-organisations et de leurs membres dans un secteur régulé ?*
- *Quels sont les déterminants et les effets de l'utilisation des réseaux socio-numériques dans les stratégies politiques des organisations ?*

1.2.1. Etude de cas

Nous avons décidé de focaliser notre travail de recherche sur un secteur unique : l'enseignement supérieur privé en France. Ce secteur et ses spécificités seront détaillés dans un chapitre suivant qui nous permettra de justifier la pertinence de ce choix. Notre choix d'étude d'un secteur unique est inspiré des travaux de Lawton et al (2013) qui ont étudié les antécédents des stratégies politiques des compagnies aériennes.

Ainsi, notre étude se rapproche de l'étude de cas unique telle que Yin (1990) l'a décrite. Selon ce chercheur l'étude de cas correspond à *« une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées »* (ibid).

L'objectif du cas n'est pas de fournir une *« description totale ou complète d'une réalité organisationnelle, mais la description la plus fidèle que possible, par un observateur neutre*

d'une situation de gestion qui se déroule dans un contexte et à un moment précis » (Laflamme, 2005).

Tableau 8 : Le type de recherche en fonction des caractéristiques de la recherche (Croom, 1999)

Caractéristiques de la recherche/ Les demandes et l'objectif de la recherche	**Recherche expérimentale**	**Recherche d'enquête**	**Etude de cas**	**Recherche-action**
Présence du chercheur dans la collection des données	Possible	Rare/difficile	Ordinaire	Ordinaire
Petite taille de l'échantillon	Possible	Rare	Ordinaire	Ordinaire
Difficulté de quantifier les variables	Possible	Possible	Possible	Possible
Mesures perceptibles	Possible	Possible	Possible	Possible
Limites non prédéfinies	Rare	Difficile	Adéquat	Possible
La causalité est centrale	Adéquat	Possible	Adéquat	Possible
Besoin de construire une théorie pour répondre aux questions du comment	Possible	Difficile	Adéquat	Possible
En profondeur pour comprendre le processus de prise de décision	Difficile	Difficile	Adéquat	Possible
Rôle non actif du chercheur	Possible	Possible	Possible	Impossible
Manque de variables	Difficile	Possible	Possible	Possible

Source : Croom (1999)

Notre démarche de recherche vise à comprendre le rôle des réseaux socio-numériques et l'articulation entre les méta-organisations et leurs membres dans leurs stratégies politiques. Pour Yin (1994), l'étude de cas est à privilégier lorsque l'on cherche à répondre à des questions de types *« quoi ? »* ou *« comment ? ».* Cela correspond à notre objectif de recherche.

Le cas unique support de notre étude est le secteur de l'enseignement supérieur privé en France. Nous l'avons sélectionné pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il s'agit d'un secteur régulé, la décision publique y est donc primordiale, et les stratégies politiques y sont nécessaires. Ensuite, le secteur est composé d'établissements et de méta-organisations, certaines associations ou fédérations jouent un rôle important et concentrent un grand nombre

d'acteurs de l'enseignement supérieur. Enfin, notre accès au terrain est facilité car nous sommes salarié d'un établissement du secteur.

1.2.2. Démarche qualitative exploratoire

Pour ce travail de thèse, nous avons décidé de nous orienter vers des méthodes de recherches qualitatives. Les réseaux socio-numériques sont récents. Par exemple Linkedin a été fondé en 2002, Facebook en 2004 et ils font office de pionniers. D'autres plateformes comme Instagram ou Snapchat ont été créées dans les années 2010. L'utilisation de ces réseaux socio-numériques par les entreprises dans le cadre de leurs stratégies non marchandes est encore plus récente comme nous l'avons souligné dans la première partie de ce travail.
Outre ce phénomène nouveau que nous souhaitons étudier, le cadre normatif français à récemment évolué en matière de lobbying. La loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique a été promulguée le 9 décembre 2016. Or cette loi influence les stratégies politiques des organisations, notamment en imposant la tenue d'un répertoire des représentants d'intérêts.

En outre, selon Rival et Déjean (2012), l'étude des stratégies politiques est complexe à cause de l'aspect confidentiel du sujet pour les entreprises. Elles ajoutent que *« le chercheur ne dispose pas dans la sphère publique de toute l'information nécessaire ».* Toutefois, la récente instauration d'un répertoire des représentants d'intérêts facilite l'accès du chercheur à davantage de données qu'auparavant. Ces données restent néanmoins encore limitées à une définition restreinte du pouvoir public, et nous manquons du recul suffisant pour axer notre travail de recherche sur ce seul outil.

Le phénomène relativement nouveau de l'utilisation des réseaux socio-numériques dans les stratégies politiques, combiné à la récente modification du cadre normatif du lobbying, nous a orienté vers une démarche exploratoire de nature qualitative.

L'exploration est régulièrement associée à des démarches qualitatives (Brabet, 1988). Toutefois, l'exploration ou la vérification peuvent être réalisées à partir d'études qualitatives ou quantitatives. En effet, *« Il n'y a pas de conflit fondamental entre les buts et les potentialités des méthodes ou des données qualitatives ou quantitatives. (...) Chacune des formes de données est utile pour la vérification et la génération de théories »* (Glaser et Strauss, 1967, p.17-18).

Selon Miles et Huberman (2003, p.11), *« les données qualitatives (...) se présentent sous forme de mots plutôt que de chiffres ».* Pourtant des chercheurs peuvent faire des analyses quantitatives de données qualitatives, tels que le calcul de la fréquence des mots (Giordano et Jolibert, 2016).
Une autre distinction entre qualitatif et quantitatif est proposée par Evrard et al (2009, p.28), il indique que les données qualitatives ne sont pas mesurées sur des échelles métriques mais sur des échelles nominales et ordinales.

Pour Yin (1990), les recherches qualitatives reposent sur quelques cas, ou un seul cas, alors que les recherches quantitatives étudient de vastes échantillons.
Même si l'approche quantitative est ancrée dans le paradigme positiviste (Silverman, 1993), les approches qualitatives peuvent s'inscrire dans ce même courant (Glaser et Strauss, 1967).

En 2003, Miles et Huberman proposent l'utilisation du *« positivisme aménagé ».* En effet, selon ces chercheurs *« les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel et […] des relations légitimes et raisonnablement stables peuvent y être découvertes »* (2003 : 16).
L'utilisation d'approches qualitatives en sciences de gestion est en plein essor. Selon Garcia et Gluesing (2013), le nombre d'articles utilisant des méthodologies qualitatives, publiés dans des revues majeures en sciences de gestion, a augmenté ces trente dernières années. D'autres indicateurs démontrent la bonne santé des démarches qualitatives. Par exemple, ce type d'articles est plus souvent cité qu'auparavant (Bluhm, Harman, Lee, & Mitchell, 2011).
Cette croissance des études qualitatives peut notamment s'expliquer par la forte innovation dans les méthodes qualitatives. Ces nouveautés sont portées par le développement de l'informatique et d'Internet qui permettent à la fois l'accès à de nouvelles données (Audet et Parissier, 2013) et l'émergence de logiciels d'aide à l'analyse textuelle. Ces technologies modifient nos manières d'apprendre, de raisonner, de produire de la recherche et de la diffuser (Benghozi & Bergadaà, 2012). Notre étude portant en partie sur les réseaux socio-numériques, nous sommes conforté dans notre choix d'adopter une démarche qualitative exploratoire.

1.2.3. Entretiens semi-directifs

La première méthode de recueil d'information que nous avons suivie consiste en une série d'entretiens. Il s'agit d'entretiens semi-directifs (Dumez, 2013 ; Strauss et Corbin, 2014). La population cible de ces entretiens est constituée des dirigeants d'établissements d'enseignement supérieur privés, des présidents ou délégués généraux des méta-organisations de l'enseignement supérieur privé français, et enfin, des experts ou praticiens.

Le secteur de l'enseignement supérieur français est très hétéroclite. Nous avons souhaité que notre échantillon d'établissements interrogé reflète cette variété, pour y parvenir nous avons rencontré des établissements selon plusieurs critères :

- La taille de l'établissement : nous avons interrogé des établissements de petite taille en terme d'étudiants et d'autres beaucoup plus grands ;
- Le statut de l'établissement : nous avons interrogé des établissements à but non lucratif (association de type loi 1901, fondation reconnue d'utilité publique, EESPIG, établissement d'enseignement supérieur consulaire), et des établissements à but lucratifs (société commerciale).
- Le lieu géographique de l'établissement : nous avons interrogé des établissements parisiens et des établissements provinciaux ;
- La spécialité de l'établissement : nous avons interrogé des dirigeants d'écoles de commerce, d'écoles d'ingénieur, et un établissement d'autre spécialité (école de journalisme) ;
- L'appartenance à une méta-organisation : nous avons interrogé des établissements membres des quatre principales méta-organisations de l'enseignement supérieur privé français, et des établissements membre d'aucune méta-organisation.

Dans un premier temps, nous avons dressé une liste d'établissements variée, en fonction de ces critères précédents, que nous avons interrogés. Puis, par effet boule de neige, nous avons poursuivis nos entretiens avec des contacts qui nous ont été délivrés et recommandés au cours de nos premières interviews.

De même les méta-organisations de l'enseignement supérieur privé français sont diverses. Certaines accueillent des acteurs privés et des acteurs publics, d'autres ne sont ouvertes qu'aux établissements privés (il existe également la Conférence des présidents d'université est uniquement tournée vers les établissements publics de l'enseignement supérieur public,

toutefois, notre étude de cas portant sur l'enseignement supérieur privé, nous n'étudions pas cette méta-organisation). Une méta-organisation n'abrite que des écoles d'ingénieurs alors que les trois autres méta-organisations de l'enseignement supérieur privé sont ouvertes aux écoles de management et aux écoles d'autres spécialités. Ces quatre grandes méta-organisations sont la Conférence des grandes écoles, la Conférence des directeurs d'écoles françaises d'ingénieur, la Fédération des établissements d'enseignement supérieur d'intérêt collectif et l'Union des grandes écoles indépendantes. Nous avons interrogé chacune de ces méta-organisation afin d'avoir une vision exhaustive du secteur.

Enfin, nous nous sommes intéressés aux experts et praticiens des stratégies politiques des établissements et méta-organisations de l'enseignement supérieur privé. Toutes les méta-organisations se sont attachées les services de cabinets de lobbying de manière continue ou sporadique au cours de ces quatre dernières années, nous avons contacté chacun d'entre eux afin de les interroger, toutefois seul l'un d'entre eux a accepté de nous répondre. Nous avons également interrogé le représentant d'intérêts d'un établissement d'enseignement supérieur public auprès des institutions européennes afin de comprendre le rôle et les missions d'un tel expert. Enfin, nous avons interrogé un chercheur spécialiste des stratégies politiques des organisations qui a opéré comme praticien pour un établissement d'enseignement supérieur privé français.

Nous avons réalisé 18 entretiens répartis ainsi : 11 dirigeants d'établissements d'enseignement supérieur privé (6 écoles de commerce, management ou gestion, 4 écoles d'ingénieurs et 1 école d'autre spécialité) ; 4 présidents, délégué général ou responsable des relations institutionnelles de méta-organisations ; et 3 praticiens ou experts des stratégies politiques.
Ces entretiens se sont déroulés en face-à-face, ou par téléphone quand la rencontre physique s'avérait impossible pour des raisons géographiques. Au total 5 entretiens ont eu lieu par téléphone et 13 en face-à-face. La durée moyenne de ces entretiens a été de 50 minutes, soit au total un peu plus de 15 heures. Les entretiens se sont déroulés entre le 23 juillet 2018 et le 29 mars 2019.

Tableau 9 : Récapitulatif des entretiens menés

Organisation	Fonction	Date	Type d'entretien	Durée (en minutes)
Ecole de commerce	Direction générale	23 juillet 2018	Face-à-face	33
Ecole d'ingénieur	Direction générale	23 juillet 2018	A distance	44
Ecole d'ingénieur	Direction générale	26 juillet 2018	Face-à-face	55
Ecole de commerce	Direction générale	30 juillet 2018	A distance	27
Ecole d'ingénieur	Direction générale	6 août 2018	Face-à-face	52
Méta-organisation	Direction générale	6 août 2018	Face-à-face	96
Ecole de commerce	Direction générale	30 août 2018	A distance	25
Ecole d'ingénieur	Direction de la communication	4 septembre 2018	Face-à-face	34
Ecole de commerce	Direction générale	7 septembre 2018	Face-à-face	28
Ecole de commerce	Direction générale	13 septembre 2018	Face-à-face	44
Cabinet de lobbying	Consultant	19 septembre 2018	Face-à-face	55
Méta-organisation	Responsable des relations institutionnelles	16 octobre 2018	Face-à-face	70
Ecole de commerce	Direction générale	11 janvier 2019	Face-à-face	51
Ecole de journalisme	Direction générale	13 mars 2019	Face-à-face	54
Spécialiste des stratégies politiques des organisations	Chercheur	14 mars 2019	Face-à-face	89
Méta-organisation	Délégation générale	18 mars 2019	Face-à-face	46
Spécialiste des stratégies politiques des organisations	Responsable des relations avec les institutions européennes	28 mars 2019	A distance	66
Méta-organisation	Président	29 mars 2019	A distance	42

Après avoir obtenu l'accord de chaque répondant, les entretiens ont été enregistrés puis intégralement retranscrits. Nous proposions l'anonymat à chacun de nos répondants, ce qui a été préféré par tous. En outre, nous avons pris des notes durant chacun des entretiens.

Notre guide d'entretien a suivi le même processus pour chacune de nos interviews. Nous avons favorisé les questions ouvertes et avons cherché à laisser le répondant développer et étayer ses propos. Nos questions étaient rédigées de manières simples et naïves (Yin, 2009). Les questions ouvertes sont considérées comme préférables pour les entretiens semi-directifs (Merriam, 2009 ; Merriam, 2019 ; Cossette, 1994), notamment lorsqu'il s'agit de sujets sensibles car cela augmente la propension à répondre des interrogés (Gavard-Perret, Gotteland, Helme-Guizon et al., 2008, p. 113).

Notre guide d'entretien servait principalement à réorienter l'entretien. De plus nous avons adopté des techniques de relance afin de stimuler l'entretien.
Nous avons systématiquement débuté chaque interview par une introduction présentant notre sujet et les objectifs de notre recherche. L'objectif était de créer un climat de confiance dès le début de l'entretien (Gavard-Perret et al., 2008). De plus nous avons adopté une posture empathique pour l'ensemble des entretiens (Evrard et al., 2009, p. 91).

Tout d'abord nous commencions par demander une présentation générale de l'organisation et de la position du répondant dans la structure. Nous passions ensuite à la question du poids de la décision publique sur l'organisation afin de comprendre l'importance que peut exercer sur l'activité le pouvoir public. Le troisième thème abordé concernait les actions politiques menées par les organisations au cours des deux dernières années, ainsi que les cibles et les stratégies déployées, continues ou ad hoc notamment. Nous abordions aussi le rôle des méta-organisations dans ces stratégies politiques. C'est au cours de cette partie de nos entretiens que nous discutions de l'aspect organisationnel des stratégies politiques, du niveau hiérarchique en charge de ces stratégies. Enfin, la dernière thématique abordée concernait les réseaux socio-numériques et leur utilisation dans les stratégies politiques. Parmi les questions posées certaines concernaient l'aspect organisationnel, la manière dont sont décidées les thématiques abordées sur les plateformes numériques, ou encore l'utilisation d'une communication intermédiée par des influenceurs numériques ou d'anciens étudiants notamment. Pour conclure nos entretiens, nous invitions nos répondants à aborder un point qui leur semblait important et que nous n'aurions pas évoqué. Cette possibilité n'a été saisie que par deux répondants.

Les évolutions que nous avons apportées à notre guide d'entretien au fur et à mesure de notre étude sont marginales. Nous présentons ci-dessous notre guide d'entretien final.

L'objectif de ces entretiens était de comprendre et non de mesurer les mécanismes des stratégies politiques des établissements de l'enseignement supérieur privé, et le rôle joué par les méta-organisations et les réseaux socio-numériques (Fenneteau, 2007, p.7).

Encadré 7 : Guide d'entretien final

0 – Données sur l'organisation

Nombre de collaborateurs, appartenance à une méta-organisation, nombre d'élèves et d'anciens, appartenance à un groupe, forme juridique et type d'organisation.

1- Le poids de la décision publique

2- Les actions politiques de l'organisation

Type d'actions, but des actions, cibles des actions, approche continue ou ad hoc, chargé des actions (interne ou externe), action collective ou individuel, rôle des méta-organisations, ligne hiérarchique du responsable des actions.

3 – L'utilisation des réseaux socio-numériques dans les stratégies hors marché

Ligne hiérarchique du responsable des réseaux socio-numériques, changements organisationnels dus aux réseaux socio-numériques, processus décisionnel des messages à diffuser, intermédiation des messages, rôle des alumnis, utilisation des réseaux socio-numérique dans la stratégie politique de l'organisation, utilisation et symbolique des retweets.

S'agissant d'une recherche qualitative, la triangulation des données est importante afin de renforcer la validité externe et la fiabilité de notre étude. C'est pourquoi nous avons cherché à confirmer les données délivrées par les répondants via des documents externes tels que les sites internet, ou les réseaux socio-numériques des structures interrogées et articles de presses ou de site internet. Nous avons, par exemple, analysé le répertoire des représentants d'intérêts au Parlement. Dans une moindre mesure, nous avons obtenu des documents internes. Ces derniers sont des propositions d'amendements, comptes rendus de réunion, ou rapports internes. Une fois toutes ces données réunies, nous les avons recoupées afin de nous assurer de la fiabilité de nos entretiens. Si cela semblait nécessaire, nous avons complété les informations recueillies lors des entretiens par ces données secondaires.

1.2.4. Etude des réseaux socio-numériques

La deuxième méthode d'étude que nous avons menée consiste en une analyse des tweets des établissements interrogés ainsi que de ceux du ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

Cette méthode de recherche s'inscrit dans le courant des *Digital Methods* ou humanités numériques. Ce mouvement fondé par Richard Rogers considère qu'Internet n'est pas un univers hermétiquement séparé du monde réel (Rogers, 2009). Selon ce chercheur il est intéressant de combiner des méthodes traditionnelles telles que des entretiens, ou analyses de discours avec des méthodes de collecte de grands jeux de données disponibles sur Internet.

Venturini (2012) ajoute que les méthodes quali-quantitatives sur des réseaux socio-numériques permettent d'éviter quelques biais de la recherche traditionnelle. En effet selon lui *: «*

a. *De plus en plus de phénomènes sociaux se passent désormais primairement sur les réseaux numériques (par ex. là où les bases des données bibliographiques ont remplacé les catalogues papier, les bibliothèques peuvent tracer non seulement l'emprunt des livres, mais aussi leur recherche).*
b. *Même les phénomènes qui ne se passent pas primairement sur les réseaux numériques y laissent souvent des traces (par ex. toutes les fois que nous achetons un billet d'avions avec une carte « fréquent flyers » ou que nous utilisons un système de télépéage sur une autoroute, nos déplacements physiques deviennent numériquement traçables).*
c. *Les initiatives pour numériser les traces recueillies sur des médias non-numériques se multiplient (ce qui permet, par ex, à Google de nous offrir une volumétrie de l'utilisation littéraire de n'importe quel mot à partir du 1800 et jusqu'à aujourd'hui - ngrams.googlelabs.com, Michel et al, 2010). »*

Les réseaux socio-numériques sont de nouveaux espaces de débat publics et politiques ; certains chercheurs vont même jusqu'à parler de *« Démocratie en ligne »* (Cardon, 2010). Ainsi, les études se référant aux réseaux socio-numériques sont croissantes en sciences humaines et sociales (Carmes et Noyer, 2014), et pertinentes car *« la Toile donne une plus grande visibilité aux opérations effectuées »* (Chateauraynaud, 2006).

Notre choix de nous orienter vers une étude de Twitter tient du fait que cette plateforme est régulièrement considérée comme animant l'espace public politique (Ratinaud et Smyrnaios, 2014 ; Clamen, 2014 ; Douay et Reys, 2016). Ce rôle politique de Twitter réside notamment dans l'utilisation qu'en font le pouvoir public, les journalistes, militants et activistes (Lotan et al, 2011).

Pour cette analyse, nous avons utilisé un outil numérique (Tweet Beaver[23]) qui nous a permis de récupérer les messages publiés sur la plateforme Twitter des institutions étudiées. Le nombre de publications que l'outil permet de récupérer est limité à 3 200. Nous ne pouvions donc récupérer que les 3 200 derniers messages publiés sur chaque profil Twitter étudié. Or, certains établissements utilisent beaucoup plus Twitter que d'autres. Ainsi, pour certains établissements, ce volume de 3 200 tweets représentait l'ensemble des tweets publié depuis la création de leur compte, alors qu'ils ne représentaient qu'un an et demi de publications pour les établissements les plus actifs sur les réseaux socio-numériques. En outre, l'utilisation des réseaux socio-numériques est une pratique récente. Si certaines des structures auxquelles nous nous intéressons sont pionnières et utilisent Twitter depuis plus de cinq ans, la plupart d'entre elles sont plus novices dans l'utilisation de ce réseau. Nous avons donc favorisé une période récente qui permet de tendre vers un niveau de connaissances commun de la plateforme pour les organisations étudiées. Ainsi, nous n'avons conservé que les publications de l'année 2018 afin de disposer d'une base d'analyse comparable pour toutes les organisations étudiées.

Twitter offre la possibilité aux utilisateurs de partager publiquement des messages. Ces messages ne peuvent pas excéder 280 caractères espaces inclus. Avant novembre 2017, la taille maximale des messages était de 140 caractères, mais notre étude reposant uniquement sur l'année 2018, elle n'est pas concernée par cette évolution du réseau social.
Twitter permet à l'utilisateur de s'abonner à d'autres comptes. Ces comptes sont détenus et représentent des entreprises ou des individus. Par exemple le compte le plus suivi sur ce réseau au 5 avril 2019 est celui de la chanteuse Katy Perry avec plus de 107 millions d'abonnés[24]. Il est possible de mentionner un compte sur Twitter en utilisant un arobase (@) juxtaposé au nom de l'utilisateur que nous souhaitons identifier. Ainsi la personne mentionnée reçoit une notification lui indiquant cette publication. Si un utilisateur écrit un tweet « @FrançoisNicolle bonjour », nous en serons alerté. De plus chaque personne qui

[23] https://tweetbeaver.com consulté le 19 juin 2019
[24] https://www.brandwatch.com/blog/most-twitter-followers/ consulté le 19 juin 2019

verra ce message pourra cliquer sur le nom d'utilisateur mentionné, @FrançoisNicolle ici, ce qui aura pour but de le rediriger vers le profil de cet utilisateur.
Une autre fonctionnalité importante de Twitter est l'utilisation de hashtag ou mot-dièse (#). Pour ajouter un hashtag il faut écrire un mot collé à un dièse, par exemple #EnseignementSupérieur. Cela permet de référencer notre message et d'attribuer un sujet à notre message. En cliquant sur le hashtag nous pouvons voir tous les tweets qui évoquent ce sujet.
Pour notre étude nous avons décidé de nous concentrer sur les messages diffusés par les structures de notre population d'étude. En effet, il n'existe pas de hashtag précis pour l'enseignement supérieur privé. Ainsi nous aurions pu choisir des mot-dièses en fonctions de plusieurs problématiques rencontrées par les établissements d'enseignement supérieurs privés, et cette sélection arbitraire aurait pu biaiser notre analyse. Ce choix de non recherche par hashtag vise donc à renforcer la neutralité de notre recherche.

Nous avons nettoyé notre corpus de tweets pour expurger toutes les adresses de site internet, adresses mails et numéros de téléphones publiés. Nous avons en revanche décidé de conserver les retweets en vue d'analyser le sens que les organisations donnaient à ces messages. Un retweet correspond au partage d'un message publié par un autre utilisateur. Nous avons également supprimé les emojis ou émoticônes utilisés dans les messages, ces deux termes correspondent à des pictogrammes qui sont régulièrement ajoutés à des messages pour illustrer un sentiment, une émotion ou une ambiance. Nous avons enfin expurgé toutes les publications qui n'étaient pas en langue française afin de ne pas biaiser notre analyse.

L'analyse des discours des différents acteurs sur Twitter permet de mesurer et de décrypter l'aspect politique de la communication des organisations. Elle permet également d'expliciter les liens numériques entre les méta-organisations et leurs membres, ou encore d'étudier les types de stratégies déployé par les organisations selon les grilles d'analyse présentées dans la première partie de ce document : actives, réactives, proactives. Nous pouvons notamment analyser les thématiques politiques traitées, et les comparer au traitement de ces mêmes sujets par les décideurs publics.

Notre corpus contient 7 759 messages. La répartition de ces publications est détaillée dans le tableau suivant.

Tableau 10 : Récapitulatif des tweets analysés

Type	Organisation	Nombre de tweets	Total tweets
Politique	Politique 1	2227	**2227**
Meta-organisation	Meta-organisation 1	76	**1600**
	Meta-organisation 2	431	
	Meta-organisation 3	240	
	Meta-organisation 4	853	
Etablissements	Etablissement 1	375	**3932**
	Etablissement 2	108	
	Etablissement 3	242	
	Etablissement 4	311	
	Etablissement 5	644	
	Etablissement 6	324	
	Etablissement 7	415	
	Etablissement 8	549	
	Etablissement 9	521	
	Etablissement 10	310	
	Etablissement 11	133	

Bilan de section

Ainsi, nous avons décidé de concentrer notre étude empirique sur un secteur unique, tout comme l'ont fait Lawton et al (2013). Cette démarche de recherche est assimilable à celle de l'étude de cas unique tel que Yin (1991) l'a présentée.

Nous avons également fait le choix d'étudier un secteur régulé, car ce secteur est celui qui offre une meilleure performance aux stratégies politiques (Dow, Lawton, et Rajwani, 2012). Ainsi, nous nous sommes orienté vers le secteur de l'enseignement supérieur privé français afin d'avoir une vision des stratégies politiques menées par les différents acteurs organisationnels et méta-organisationnels dans un secteur régulé.

Nous avons favorisé une approche qualitative exploratoire afin de mieux cerner notre sujet, et de répondre à nos questions de recherche. Cette démarche s'appuie sur deux études.

D'une part, nous avons mené une série de 18 entretiens semi-directifs avec des dirigeants d'établissements, de méta-organisations et des experts des stratégies politiques. Ces entretiens nous permettent de recueillir la vision des dirigeants sur leurs stratégies politiques, de comprendre le rôle joué par les méta-organisations dans les actions politiques, les changements imposés par l'évolution du cadre juridique des stratégies politiques, ou la vision des dirigeants sur l'utilisation des réseaux socio-numériques pour mener à bien des actions politiques, et les changements organisationnels que cela impose.

D'autre part, nous avons réalisé une étude de la communication sur les réseaux socio-numériques des structures étudiées. Ainsi, nous avons analysé la communication sur Twitter de l'année 2018 des établissements et méta-organisations interrogées. Au total, nous avons collecté puis analysé 7 759 publications. Cette étude permet d'étudier la façon dont les réseaux socio-numériques sont employés par les méta-organisations et les établissements pour mener à bien leurs actions politiques.

Ainsi, la partie empirique de notre thèse est composée de deux études. La première nous permet d'analyser l'expression de l'objet. Ces deux études sont donc complémentaires, et nous permettent de trianguler nos données ou du moins de les éclairer les unes par les autres et ainsi de gagner en compréhension de notre objet.

Bilan du chapitre

Ce chapitre a permis de définir notre positionnement épistémologique, notre démarche de recherche ainsi que la méthode de travail que nous avons suivie.

Notre objet étant récent et peu étudié par les communautés scientifiques jusqu'à présent, nous avons dû suivre une approche que nous pouvons qualifier d'exploratoire. A cette fin, notre étude empirique articule deux démarches. D'une part, nous avons mené une série de 18 entretiens semi-directifs avec des dirigeants d'établissements, de méta-organisations et des experts des stratégies politiques. D'autre part, nous avons réalisé une étude de la communication sur les réseaux socio-numériques des structures étudiées. Ainsi, nous avons analysé la communication sur Twitter de l'année 2018 des établissements et méta-organisations interrogées. Cette seconde étude nous permet d'étudier les discours tenus par les acteurs sur les réseaux socio-numériques, mais ne nous permet pas d'avoir accès à une parole contextualisée. De ce fait, il a été impossible pour nous de nous inscrire dans un paradigme interprétativiste, nous avons donc dû nous inscrire dans un paradigme positiviste. Nous avons opté pour le positivisme aménagé.

De plus, la taille du secteur de l'enseignement supérieur privé français est relativement étroite, et cette caractéristique réduit nos capacités d'analyses quantitatives. Si, à travers notre étude des réseaux socio-numériques, nous avons souhaité mettre en oeuvre une démarche quali-quantitative, la majeure partie de notre travail relève d'une approche qualitative exploratoire.

Comme Lawton et al (2013) l'ont fait, nous avons décidé de concentrer notre étude empirique sur un secteur unique. Nous avons opté pour le secteur de l'enseignement supérieur privé français, car c'est un secteur régulé qui offre une meilleure performance aux actions politiques (Sawant, 2012).

Nos deux études sont complémentaires et permettent une forme de triangulation des données. En effet, nos entretiens semi-directifs permettent d'analyser le point de vue des acteurs sur l'objet de notre recherche, alors que notre étude de la communication sur les réseaux socio-numériques vise à analyser l'expression de l'objet. Ces deux études sont donc complémentaires, et nous permettent de faire dialoguer nos données et d'approfondir notre compréhension de notre objet.

Chapitre 2. Analyse des données et présentation des résultats

Ce second chapitre de la deuxième partie de notre thèse est consacré à l'analyse des données et à la présentation des résultats de nos études empiriques.

Dans une première section, nous présenterons les dispositifs utilisés pour l'analyse de nos données. Nous décrirons ainsi la manière dont les entretiens ont été analysés de façon thématique puis les dispositifs mis en œuvre pour analyser notre corpus de tweets au travers d'analyses et de statistiques textuelles. Dans cette première section nous décrirons également les spécificités du secteur d'activité support de notre étude, l'enseignement supérieur privé français, notamment en présentant les quatre grandes méta-organisations du secteur de l'enseignement supérieur privé français : la CGE, la CDEFI, l'UGEI ainsi que la FESIC.

Puis, la seconde section nous permettra de présenter les résultats de nos études empiriques. Nous montrerons ainsi notamment que les acteurs de l'enseignement supérieur privé français entretiennent des relations continues et de long terme avec les décideurs. Nous verrons que la décision publique étant perçue comme « vitale » par les établissements d'enseignement supérieur ces derniers tentent de l'influencer, seuls ou en se réunissant au sein de méta-organisations, afin qu'elle leur soit favorable. Nous étudierons également les différents choix stratégiques auxquels sont confrontées les méta-organisations dans leur stratégie politique et les facteurs pouvant influencer ces choix. Enfin, la manière dont les réseaux socio-numériques sont utilisés par les méta-organisations et par leurs membres dans le cadre des stratégies politiques ainsi que les déterminants de cet usage seront étudiés.

Section 1. Analyse des données et terrain

Cette première section vise à présenter les dispositifs que nous avons appliqués pour analyser les données recueillies lors de nos études. Nous présenterons dans un premier temps les dispositifs d'analyse de nos entretiens directifs, puis dans un second temps les analyses réalisées pour notre étude des discours des acteurs de l'enseignement supérieur privé sur Twitter. Enfin, cette section présentera le secteur de l'enseignement supérieur privé et les principaux acteurs qui opèrent dans ce secteur.

2.1.1. Entretiens semi-directifs

Tout d'abord, afin de faciliter l'analyse de nos entretiens semi-directifs, nous les avons intégralement retranscrit. Puis, nous avons effectué une première lecture flottante de nos retranscriptions afin de vérifier si certains thèmes émanant des entretiens n'étaient pas précisés dans notre guide d'entretien. Cette lecture nous a permis de constater que l'ensemble des thématiques majeures de notre objet était abordé dans notre guide d'entretien. Ainsi, suite à cette première lecture, aucune nouvelle thématique n'a émergé de nos entretiens. En outre, cette première lecture flottante correspond à une démarche de pré-analyse qui *« consiste à se mettre en contact avec les documents d'analyse, à faire connaissance en laissant venir à soi des impressions, des orientations »* (Bardin, 1977: 126).

Notre étude s'intéresse aux démarches organisationnelles plus qu'aux comportements individuels des membres des organisations. Notre objectif a été de comprendre et de caractériser les stratégies politiques des établissements d'enseignement supérieur privé français et des méta-organisations de ce même secteur. Ainsi, « *nous n'avons pas souhaité coder les discours mais nous les avons utilisés pour construire le récit des cas* » (Rival et Levy, 2010 ; Rival et Bourguignon, 2012 ; Rival et Major, 2016).

Ainsi, nous présenterons, au cours de la section suivante, les *verbatim* qui nous paraissent les plus remarquables et facilitent la compréhension du cas étudié.

Nous avons décidé de ne pas préciser le nom de l'organisation du répondant afin de garantir son anonymat, toutefois, afin de mieux contextualiser ces entretiens, nous avons précisé entre parenthèses le poste du répondant, ainsi que le type d'organisation dans lequel il exerce (école

de commerce, école d'ingénieur, école de journalisme, méta-organisation, cabinet de lobbying), et ses potentiels mandats dans la gouvernance une méta-organisation.

2.1.2. Analyse des tweets

Dans un premier temps nous avons repris chacun des tweets constituants notre corpus d'analyse pour y ajouter un certain nombre de variables (ou de codes) nous permettent de le catégoriser. Ce processus de premier « codage » est décrit ci-après.

Afin de réaliser une analyse longitudinale nous avons ajouté une variable mensuelle à chaque tweet ce qui nous a permis d'analyser l'ensemble des publications en fonction du mois au cours duquel elles avaient été diffusées, et nous avons ainsi pu suivre l'évolution des problématiques abordées par les organisations au cours de l'année 2018.
Nous avons également ajouté une variable en fonction du type d'entité étudiée. Pour cela, le corpus a été séparé en trois catégories d'entité émettrices des tweets :

- les organisations qui correspondent aux établissements d'enseignement supérieurs privés : écoles d'ingénieurs, écoles de management et une école de journalisme.
- les méta-organisations qui sont les fédérations d'établissements qu'elles soient créées par la loi ou sous forme associatives constituées par des groupements d'écoles.
- le pouvoir public, pour le cas que nous étudions il s'agit du ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

Cette classification nous permet d'analyser les messages portés en fonction des entités, et de regarder l'évolution dans le temps des sujets portés par l'une ou l'autre des entités. Par exemple, cela permet d'expliciter le processus de diffusion d'une question en rapport avec le pouvoir public. Nous voulions ainsi déterminer si ces sujets étaient portés en même temps par les établissements et les méta-organisations ou s'ils étaient d'abord proposés par un type d'entité avant d'être repris par l'autre, et, également, si, *in fine*, le pouvoir public apportait une réponse à ces questions.

Nous avons également ajouté une variable pour chaque établissement ou méta-organisation afin de pouvoir affiner notre analyse au niveau de l'organisation et ne pas limiter notre analyse au type d'entité étudié.

Une autre variable que nous avons ajoutée consiste à déterminer pour chaque tweet le caractère politique ou non de la publication. Le risque d'ajouter cette variable serait d'avoir

une vision biaisée, subjective, ou qui laisserait place à une interprétation trop grande. Ainsi pour déterminer le plus objectivement possible si les messages diffusés faisaient partie de la stratégie politique des organisations étudiées, nous avons croisé les sujets des tweets avec les informations délivrées par les répondants lors de nos entretiens, mais aussi avec les données secondaires récupérées dans des articles de presse, les articles sur Internet ou sur le site internet des organisations. En outre, nous avons pris en compte le calendrier politique, c'est-à-dire les réformes en cours ou envisagées afin de déterminer cette variable.
L'objectif de cette variable est de mettre en exergue les problématiques politiques des différentes entités étudiées, de remarquer la temporalité des actions politiques, de noter l'articulation entre les différentes entités sur les stratégies politiques. Aussi, cette variable a permis de mesurer la part des publications sur les réseaux socio-numériques faisant partie des stratégies politiques des organisations par type d'entité étudiées. Ainsi nous avons notamment mesuré la part des tweets des établissements ou des méta-organisations ayant trait à des activités politiques et évalué le poids de ceux-ci dans la communication des organisations.

Enfin, la dernière variable que nous avons ajoutée à chacune des publications consiste à indiquer s'il s'agit d'un message créé par l'organisation, ou d'un message publié par une autre entité puis partagé par l'organisation (retweet). Le principal objectif de cette variable est de déterminer si les publications assimilées à des actions politiques sont principalement portées par l'organisation à travers ses propres prises de paroles, ou si elles le sont via des partages de messages publiés par d'autres organisations.

Pour analyser notre corpus nous avons procédé à une analyse lexicométrique (Smyrnaios et Ratinaud, 2014 ; Cervulle et Pailler, 2014). Cette analyse statistique lexicale basée sur la méthode ALCESTE (Reinert, 1990) a été réalisée grâce au logiciel IRaMuTeQ. Nous avons décidé d'utiliser un logiciel de ce type, que certains membres de la communauté considèrent comme de troisième génération (Duyck, 2003) afin d'ajouter une dimension à notre démarche qualitative. Duyck (2003) évoque par exemple un *« désenclavement épistémologique du qualitatif »*. La lexicométrie repose sur *« toute une série de méthodes qui permettent d'opérer des réorganisations formelles de la séquence textuelle et des analyses statistiques portant sur le vocabulaire à partir d'une segmentation »* (Salem, 1986).

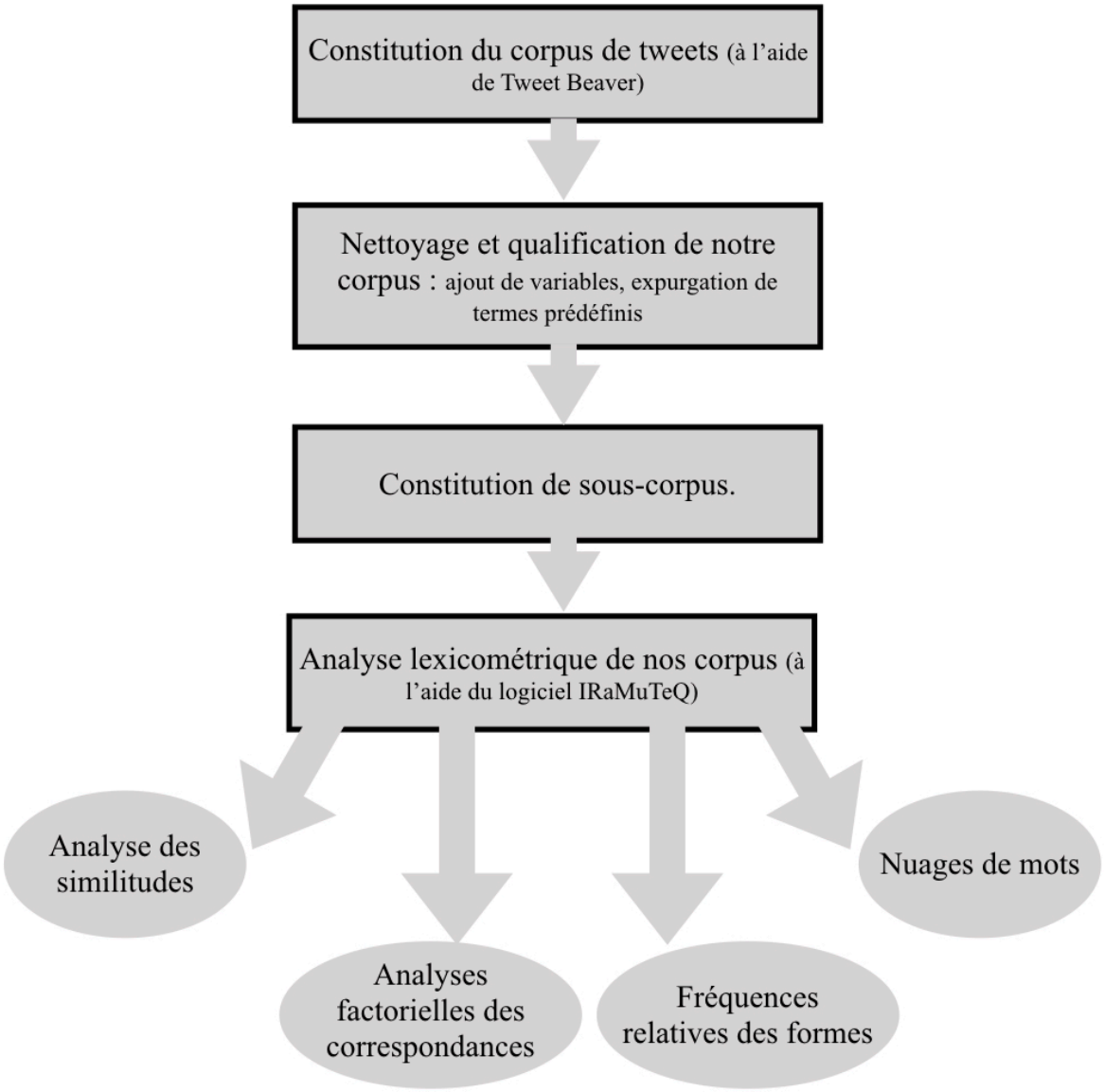
Le logiciel IRaMuTeQ permet de préparer des données et d'écrire des scripts qui sont ensuite analysés avec le logiciel statistique R. Une fois l'analyse effectuée, les résultats sont affichés dans le logiciel IRaMuTeQ.
Pour analyser le corpus, le logiciel lemmatise le texte, c'est-à-dire que les noms sont tous ramenés au singulier, les adjectifs au masculin singulier et les verbes à l'infinitif. Les formes pleines (noms, verbes, adjectifs, et adverbes) sont opposées aux formes supplémentaires (prépositions, pronoms, adjectifs possessifs, ainsi que certains verbes et adverbes fréquents).

Nous avons procédé à deux types d'analyse : une analyse factorielle des correspondances (AFC) et une analyse des similitudes (ADS).

L'analyse factorielle des correspondances a été développée par Brigitte Escofier-Cordier (1969) et Jean-Paul Benzécri (1973, p.4). Elle diffère des analyses factorielles classique car *« le nuage ne provient pas directement des données mais est construit de manière à répondre à certains axiomes que les études distributionnelles nous amènent à considérer comme naturels »* (Escofier-Cordier, 1969). L'analyse factorielle des correspondances *« fait davantage apparaitre les oppositions ou rapprochement. Elle détermine pour cela des facteurs (des espaces propres de la matrice d'inertie) sur lesquels les formes se distribuent »* (Salone, 2013).

Le deuxième type d'analyse effectuée est une analyse des similitudes (ADS). Selon Marchand et Ratinaud (2012 : 688), *« l'objectif de l'ADS est d'étudier la proximité et les relations entre les éléments d'un ensemble, sous forme d'arbres maximum : le nombre de liens entre deux items évoluant « comme le carré du nombre de sommets »* (Flament & Rouquette, 2003 : 88), l'ADS cherche à réduire le nombre de ces liens pour aboutir à *« un graphe connexe et sans cycle »* (Degenne & Vergès, 1973 : 473) »

Figure 13 : Processus d'analyse lexicométrique des tweets



Source : Nicolle (2019)

Ce schéma représente le processus que nous avons suivi pour réaliser notre analyse de la communication des établissements et des méta-organisations sur les réseaux socio-numériques. Nous avons tout d'abord récupéré l'ensemble des tweets de chacune de ces entités sur l'année 2018, puis nous avons constitué notre corpus en ajoutant des variables sur chacun des messages (entité d'origine de la publication, caractère original ou republication du message, date, typologie d'organisation, et caractère politique ou non du tweet). Nous avons également nettoyé notre corpus lors de cette étape en expurgeant les termes ou les publications ne correspondant pas aux codes que nous avions prédéfinis, tels que la langue de la publication, ou le fait que des adresses mails apparaissent. Nous avons ensuite constitué des sous-corpus en fonction des variables définies précédemment. Cette étape nous a permis de

réaliser des études comparatives entre les différents types d'entité étudiées par exemple. Notre analyse visant notamment à comparer les stratégies politiques des établissements et des méta-organisations, cette constitution de sous-corpus était primordiale. Nous avons ensuite importé notre corpus dans le logiciel IRaMuTeQ. Ce dernier est l'acronyme de *« Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Texte et de Questionnaires »*. Il s'agit d'un logiciel d'analyse de statistiques textuelles ou de données textuelles fonctionnant avec le logiciel de statistiques R. Nous avons enfin procédé à plusieurs types d'analyses pour répondre à nos questions de recherche. Nous avons notamment extrait des nuages de mots de nos différents corpus, réalisé une analyse des similitude afin d'étudier la proximité entre les termes de nos corpus et de visualiser ces liens. Nous avons également réalisé une analyse des correspondances au sein de notre corpus, ainsi que des fréquences relatives des formes liées aux stratégies politiques au sein de notre corpus global et de nos différents sous-corpus. Cette dernière analyse a également été réalisée en fonction des dates de parution des tweets, afin d'étudier l'agenda politique et stratégies proactives, actives ou réactives menées par les établissements et les méta-organisations.

Toutefois, le logiciel IRaMuTeQ ne nous permet pas de réaliser de cartographie ou de graphes des échanges sur la plateforme Twitter et de data visualisation de ces discussions. De plus, il n'existe pas sur ce logiciel « *d'analyse de sentiment automatisée* », c'est-à-dire de traitement automatique de la tonalité des messages. Les outils qui proposent de telles fonctionnalités analysent le vocabulaire employé dans le message pour déterminer si le sentiment général qui se dégage du message est positif, négatif, ou neutre. Or, ce type d'analyse est pertinent pour mesurer l'opinion publique et il est régulièrement utilisé en sciences humaines et sociales (Boullier et Lohard, 2012). En effet, en analysant la tonalité des publications, nous sommes en mesure de connaître l'avis des citoyens, ou des électeurs, qui est une information importante pour les décideurs publics, notamment pour éviter les conflits (Pham et Torre, 2012). Enfin, le logiciel que nous avons utilisé pour notre étude ne permet pas de détecter et d'analyser les communautés sur les réseaux socio-numériques. Les communautés virtuelles se définissent comme « *des agrégats sociaux qui émergent du Net lorsqu'un nombre suffisant de personnes mènent des discussions publiques assez durables pour former des réseaux interpersonnelles dans le cyberspace* » (Rheingold, 1993) Une analyse des communautés virtuelles consiste donc en la retranscription de ces communautés, et la mise en évidence des liens reliant les acteurs de cette communauté. Ces liens peuvent, par exemple, être affinitaires ou d'intérêts, et peuvent être représentés à travers des graphes, et la reproduction de ces liens et noeuds. Or, cette démarche pourrait être intéressante pour l'étude des stratégies politiques

des méta-organisations et de leurs membres et la mesure de leurs zones d'influences car elle pourrait évaluer et mesurer les liens entre les acteurs privés et le pouvoir public ainsi que les interfaces entre ces types d'acteurs. Nous pourrions notamment analyser les acteurs les plus centraux dans les stratégies politiques en ligne des organisations.

En étudiant les publications des établissements, des méta-organisations et du pouvoir public sur Twitter, nous pouvons analyser les discours des entités menant des stratégies politiques, et étudier l'utilisation ou la non-utilisation de ce nouveau média pour de telles stratégies. Cette étude des réseaux socio-numériques pour étudier les stratégies politiques des organisations constitue une approche méthodologique originale. En effet, si la plupart de la communauté scientifique semble s'accorder sur l'intérêt de l'utilisation de ces réseaux pour mener à bien des actions politiques, encore très peu de productions scientifiques s'appuient sur l'analyse de ce type de matériau. Cela peut notamment s'expliquer par l'aspect récent des réseaux socio-numériques, et par la difficulté qui existaient jusque récemment pour récupérer et analyser de telles quantités de données. En outre, pour que l'analyse de la communication sur tels réseaux soit pertinente, il était intéressant d'attendre que les organisations s'approprient les réseaux socio-numériques pour les utiliser dans leurs actions politiques.

Nous avons donc mené deux études empiriques complémentaires. Une première consiste en une série d'entretiens semi-directifs auprès des dirigeants d'établissements et de méta-organisations. Ces entretiens ont été intégralement retranscrits et codés. Nous avons opté pour une analyse thématique à partir des verbatims recueillis. Nous avons également mené une étude des réseaux socio-numériques. Pour cette dernière, nous avons catégorisé notre corpus en y ajoutant des variables, et nous avons constitué des sous-corpus en fonction de ces variables. Ensuite, avec l'aide du logiciel d'analyse textuelle IRaMuTeQ et du logiciel de statistiques R, nous avons réalisé des nuages de mots, une analyse factorielle des correspondances, une analyse des similitudes, ou encore des tableaux de fréquence relative des formes politiques de notre corpus.

Pour notre analyse et la retranscription de nos résultats, nous avons décidé de ne pas distinguer nos deux types d'études. Nous avons favorisé une approche par thématique, en mélangeant nos deux types d'études, qui visent à apporter des éclairages différents et complémentaires sur les mêmes questions ou les mêmes thématiques. Ainsi, pour chacune des thématiques émanant de notre analyse de la littérature, nous présenterons à la fois les résultats issus de l'analyse de nos entretiens semi-directifs, et ceux de notre étude des réseaux socio-numériques.

2.1.3. Le choix du terrain de l'enseignement supérieur privé en France

La question du choix du cadre d'étude pour un travail de recherche sur les stratégies politiques est particulièrement sensible. Plusieurs possibilités s'offrent au chercheur. Tout d'abord il peut orienter sa recherche vers un terrain « *sensationnaliste* ». Dans ce cas, les acteurs sont souvent des grandes entreprises multinationales et effectuent des manœuvres spectaculaires comme cela pourrait être le cas pour Monsanto, Coca-Cola ou de grandes associations professionnelles industrielles. Le principal intérêt de ces cas d'étude est que les actions politiques y sont marquantes, et d'une grande ampleur, notamment grâce à l'importance des budgets alloués et à l'écho reçu dans le grand public. Toutefois ces actions ne représentent les stratégies politiques que des grandes entreprises, donc minoritaires sur le marché, et l'accès au terrain reste délicat. En effet, ces entreprises ont tendance à conserver un fort degré de confidentialité à propos de leurs stratégies politiques.

La deuxième option consiste en l'étude d'entreprises de taille plus modeste, dont les stratégies politiques sont moins ambitieuses mais tout aussi présentes, et font souvent preuve d'innovation. En effet, ces organisations font preuve de frugalité dans la mise en place et la gestion de leurs stratégies politiques, cette approche souvent orientée sur la recherche de la performance est parfois synonyme d'innovation.

Nos motivations à étudier le cas de l'enseignement supérieur privé sont multiples. Tout d'abord, dans l'optique de notre étude des méta-organisations, nous avons souhaité nous orienter vers un secteur composé de nombreuses entreprises de taille moyennes et petites dans lequel les méta-organisations jouent un rôle important.
Le cas de l'enseignement supérieur est d'ailleurs régulièrement étudié car l'accès aux données y est facilité, et qu'il s'agit d'un secteur régulé par l'Etat (De Figueiredo. et Silverman, 2006). Les secteurs régulés par l'Etat sont régulièrement étudiés (Sawant, 2012), car ils offrent une meilleure performance aux actions politiques que les secteurs non régulés (Bonardi et al, 2006 ; Hadani et Schuler, 2013). En cas de recherche de performance, les établissements du secteur de l'enseignement supérieur ont donc plus intérêt que ceux d'autres secteurs non régulés à s'engager dans des stratégies politiques. De plus, le rôle du pouvoir public est primordial pour ces établissements, puisqu'il intervient dans les possibilités offertes aux établissements de délivrer des diplômes reconnus ou visé par l'Etat, mais aussi dans les

financements des établissements (qui peuvent comporter une partie de subventions publiques). Ainsi, dans certains Etats, les pouvoirs publics favorisent fortement l'enseignement supérieur privé comme en Belgique ou en Norvège, alors que dans d'autres le pouvoir public interdit quasiment ce secteur comme en Grèce, où l'Etat ne reconnaît aucune institution d'enseignement supérieur.
En outre, notre accès à ce terrain est favorisé par notre financement de thèse. En effet, nous sommes salarié d'un établissement d'enseignement supérieur privé, faisant lui-même partie d'un grand groupe d'écoles.

Notre motivation à étudier le cas de l'enseignement supérieur privé en France s'explique donc par des raisons qui se conjuguent. Certaines sont d'ordres académiques, notamment le fait qu'il s'agisse d'un secteur régulé, donc, à priori, d'un secteur dégageant le plus de performance à travers les stratégies politiques, quand d'autres sont d'ordres plus pratiques comme la facilité d'accès au terrain.

2.1.4. Panorama de l'enseignement supérieur privé en France

L'enseignement supérieur français est structuré entre l'enseignement supérieur public et l'enseignement supérieur privé. L'enseignement supérieur public comprend les universités, des grands établissements, les classes préparatoires aux grandes écoles, des sections de techniciens supérieurs, des préparations au DUT, et des écoles paramédicales et sociales.

L'enseignement supérieur privé compte quelques universités privées, ainsi que des établissements privé d'enseignement supérieur techniques qui incluent les écoles de commerces et les écoles d'ingénieurs.

En 2018, les établissements d'enseignement supérieur privés accueillaient environ 520 000 étudiants[25], soit 19,4% des effectifs étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur. Si cette proportion reste relativement faible, elle est en pleine croissance. L'évolution du nombre d'étudiants dans les établissements privés entre 2017 et 2018 est de +9,7%, alors qu'elle n'est que de +1,2% dans les établissements publics. Cette tendance de forte croissance du secteur privé par rapport au secteur public risque de s'accentuer dans les années à venir. Selon une

[25] http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2018/26/0/NF_Synthese_effectifs_etudiants_2017_2018_num_990260.pdf consulté le 24 juin 2019

étude publiée en avril 2019 par le ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, d'ici 2027, le nombre d'étudiants devrait augmenter de 11,6% dans les écoles d'ingénieurs non universitaires, de 15,2% dans les écoles de commerce-gestion-vente et de 24,3% dans les facultés privées, alors que le nombre d'étudiants dans les universités publiques n'augmenterait que de 5,3% sur la même période[26]. Il est également intéressant de noter qu'une infime part d'étudiants est inscrit à la fois dans l'enseignement supérieur public et l'enseignement supérieur privé. En effet, certains établissements proposent des doubles diplômes entre établissements publics et privés. Nous pouvons par exemple citer le double diplôme de l'ESILV, école d'ingénieurs, et du CNAM Paris, ou de l'ESTP, école d'ingénieurs, et de l'ENSAPLV, école d'architecture.

Il nous semble également intéressant de comparer la proportion d'étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur privé en France à celle de ses voisins européens. D'après le cabinet Baxter Education[27], elle s'élève à 18% en Espagne, 9% en Allemagne, et 10% en Italie. La part d'étudiants inscrits dans le privé en France est donc relativement élevée par rapport à nos voisins. Toutefois, nous pouvons remarquer des différences d'accompagnement des établissements d'enseignement supérieurs privés par le pouvoir public en fonction des Etats. Par exemple, en Allemagne ou en Espagne, les établissements ne bénéficient d'aucun financement public, alors que les établissements italiens perçoivent un financement public, même si ce dernier est plus faible que pour les établissements publics. A l'inverse, en Belgique, les établissements privés d'enseignement libre, bénéficient d'un financement équivalent aux établissements publics.

L'enseignement supérieur privé a été autorisé en France à partir de 1875, via la loi du 12 juillet 1875 dont l'article 1 stipule « *L'enseignement supérieur est libre* ». Désormais la majorité de ce type d'enseignement est placé sous la tutelle du ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. Le poste de ministre est occupé depuis le 17 mai 2017 par Frédérique Vidal. Si la grande majorité des établissements d'enseignement supérieur dépendent du ministère de l'enseignement supérieur, d'autres établissements sont placés sous la tutelle du ministère de la culture (écoles d'architecture, ...), de l'Agriculture (AgroParisTech,...), de la Défense (Polytechnique), ou encore de l'Economie, de l'Ecologie,

[26] http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2019/25/1/NI_2019_06_1110251.pdf consulté le 24 juin 2019
[27] Présentation « *Le Modèle Français est-il dépassé par les exigences du jeu collectif et de la concurrence internationale ?* », Baxter Education lors de Think Education 2019

de l'Equipement, des Transports, de la Santé ou de la Justice.

Ces établissements d'enseignement supérieurs comprennent principalement des écoles d'ingénieurs, des écoles de commerce-gestion-vente, des universités privées, et des établissements d'autres spécialités comme par exemple des écoles de journalisme, de mode, ou dans le secteur paramédical.

Depuis 1934, certains établissements peuvent délivrer des titres d'ingénieurs. En effet, la loi du 10 juillet 1934 a créé la Commission des titres d'ingénieurs (Cti). Cette instance peut évaluer les écoles d'ingénieurs, et, le cas échéant, leur offrir le droit de délivrer des diplômes d'ingénieur. L'article 3 de cette loi de 1934 précise ces modalités :
« Art. 3. - La commission des titres d'ingénieurs décidera en première instance, et sur leur demande, si des écoles techniques privées, légalement ouvertes, présentent des programmes et donnent un enseignement suffisant pour délivrer des diplômes d'ingénieur. Ses décisions ne pourront être prises que sur un rapport présenté sur ces programmes et cet enseignement par un ou plusieurs inspecteurs ou chargés de mission d'inspection. »

La commission des titres d'ingénieurs procède à l'évaluation des formations dispensées par les écoles d'ingénieurs. Si la qualité des formations est en adéquation avec le référentiel d'évaluation, la commission habilite l'établissement à délivrer le titre d'ingénieur. La durée de l'habilitation, au maximum de cinq ans, dépend du résultat de l'audit mené par la Cti.

Il faut attendre 2001 pour voir le pouvoir public instaurer un dispositif équivalent pour les écoles de commerce. A l'instar de la Cti, la Commission d'Evaluation des Formations De Gestion (CEFDG) a été créée par le décret du 4 avril 2001. Cet organe mène des audits des établissements d'enseignement supérieur en gestion, et en fonction du résultat de cette évaluation, habilite les établissements à délivrer des titres visés par l'Etat, ou des diplômes de grade de Master. La durée de cette habilitation est variable.

Un an plus tard, le 25 avril 2002, un arrêté a été pris pour permettre aux établissements délivrant un diplôme conférant le grade de Master, de délivrer désormais un diplôme National de Master (Master Duby). Mais ce dispositif est abrogé par l'arrêté du 22 janvier 2014.

La loi du 22 juillet 2013 crée le label d'établissement d'enseignement supérieur privé

d'intérêt général (EESPIG). Ce label concerne exclusivement les écoles associatives, les fondations reconnues d'utilité publique, et les syndicats professionnels. Il n'est réservé qu'aux établissements d'enseignement supérieurs à but non lucratif. L'acquisition de ce label entraîne la signature d'un contrat pluriannuel entre l'Etat et l'établissement. Ce contrat fixe les objectifs stratégiques de l'établissement afin de répondre aux six priorités nationales de l'enseignement supérieur et de la recherche. La durée d'accréditation de l'établissement est accordée pour la durée de ce contrat, et peut être reconduite. Ces établissements d'enseignement supérieur privés non lucratifs perçoivent une subvention en contrepartie de leurs missions de service public. Selon la FESIC, ces subventions étaient en 2018 de l'ordre de 625 euros par étudiant.

D'après la Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs, la France comptait au 1er janvier 2019, 201 écoles d'ingénieurs, dont 54 écoles privées. Le nombre d'écoles de commerce ou de management est à peu près équivalent, toutefois au 1er septembre 2018 seules 42 établissements étaient habilités à délivrer des diplômes de grade de Master. Parmi ces 42 écoles, nous retrouvons des écoles consulaires, qui dépendent des chambres de commerce et d'industrie et sont rattachées au ministère de l'Industrie, des établissements indépendants sous la forme d'associations de type 1901, ou de sociétés commerciales à but lucratif.

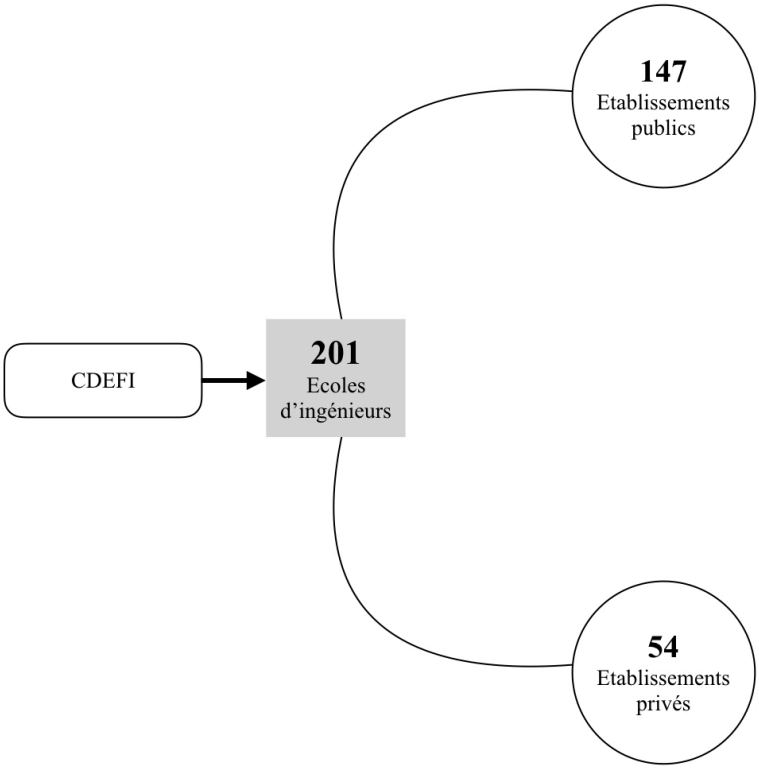
Pour compléter ce panorama de l'enseignement supérieur privé en France, après avoir présenté les établissements qui le composent, nous allons évoquer les cinq méta-organisations de ce secteur.
Tout d'abord, sur son site internet[28], dans sa présentation de l'enseignement supérieur, le ministère présente trois structures de consultation.
La première d'entre elle ne concerne que des établissements publics, il s'agit de la Conférence des Présidents d'Université (CPU). Cette instance a été créée par le Code de l'Education en 1971. Depuis 2007 cette instance a pris la forme d'une association loi 1901. Elle assure un rôle de représentation et de lobbying auprès des pouvoirs publics.

La deuxième structure de consultation du ministère est également prévue par le Code de l'Education. La Conférence des Directeurs d'Ecoles Françaises d'Ingénieurs (CDEFI) a été

[28] http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid25124/presentation-de-l-enseignement-superieur.html consulté le 25 juin 2019

fondée en 1976 et, tout comme la CPU, sous la forme d'une association 1901. A la différence de la CPU, la CDEFI représente à la fois des écoles publiques et des écoles privées : en 2019, elle compte 54 écoles privées en son sein, soit 25% des écoles d'ingénieurs françaises. Toutefois nous pouvons noter que cette conférence n'a jamais été présidée par un directeur d'établissement privé. Le bureau est composé d'un président et de trois à quatre vice-présidents. Le premier vice-président issu d'une école privée a été élu en juin 2019.

Figure 14 : Etablissements membres de la CDEFI en décembre 2019

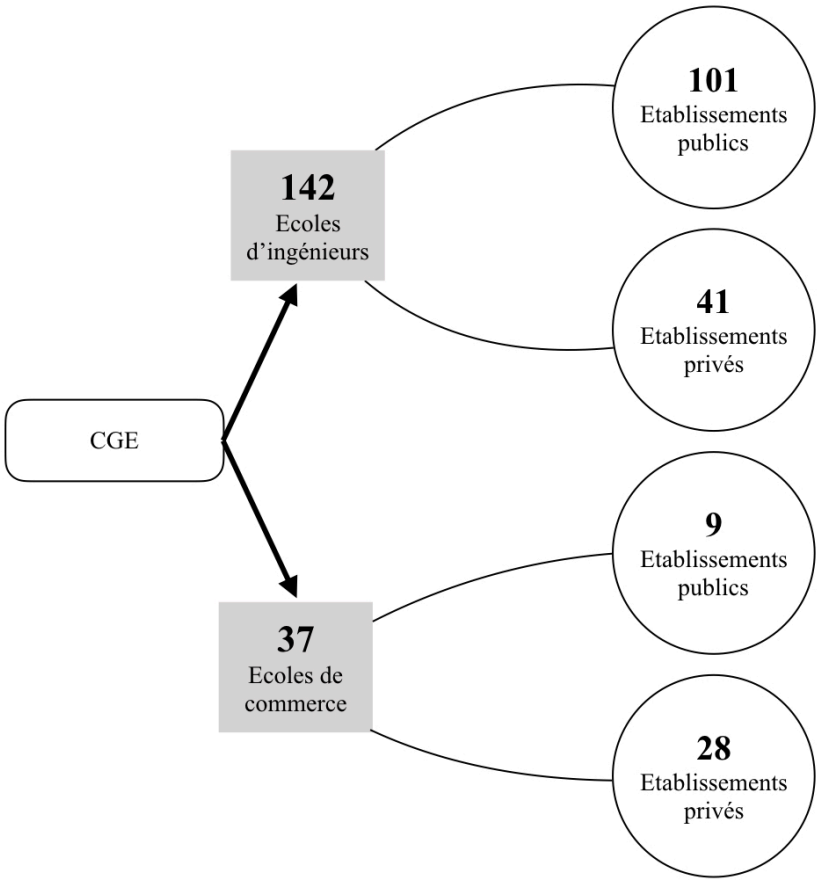


Source : Nicolle (2019)

La troisième structure est également mixte, comme la CDEFI, mais elle est née de la volonté des établissements eux-mêmes. La Conférence des Grandes Ecoles (CGE) accueille des écoles d'ingénieurs, des écoles de commerce, et également des écoles d'autres spécialités comme par exemple des écoles de journalisme, et des écoles de sciences politiques. Ces établissements sont indifféremment publics ou privés mais parmi ses 300 membres, un quart sont des établissements d'enseignement supérieur privé. La CGE est, comme les deux autres structures de consultation, une association de type 1901. Un rôle de lobbying est également assumé par la CGE, comme le montre cet extrait de ses missions : *« La CGE assure un rôle*

de représentation de ses membres auprès des pouvoirs publics, des acteurs de l'économie et de la société. Elle prend position publiquement sur les sujets liés à l'enseignement supérieur et à la recherche et promeut les intérêts et l'image des écoles, sur les plans national et international »[29]. Il s'agit de la fédération regroupant le plus grand nombre d'écoles en France. Nous y comptons 142 écoles d'ingénieurs dont 41 établissements privés, 37 écoles de management, dont 28 privées, ainsi que 29 établissements d'autres spécialités dont 5 privés. La spécificité de cet organisme tient en sa qualité d'organisme accréditeur qui permet aux écoles qui en sont membres de délivrer des Mastères Spécialisés (MS), des Master of Sciences (MSc), des Bilan d'Aptitude Délivrés par les Grandes Ecoles (BADGE) et des Certificat de Qualification et des Compétences (CQC).

Figure 15 : Etablissements membres de la CGE en décembre 2019



Source : Nicolle (2019)

Le ministère indique également, via son site internet, que les établissements d'enseignement supérieur privés se réunissent au sein de fédérations ou d'union, et présente la Fédérations des Etablissements d'enseignement Supérieurs d'Intérêt Collectif (FESIC) et l'Union des Grandes

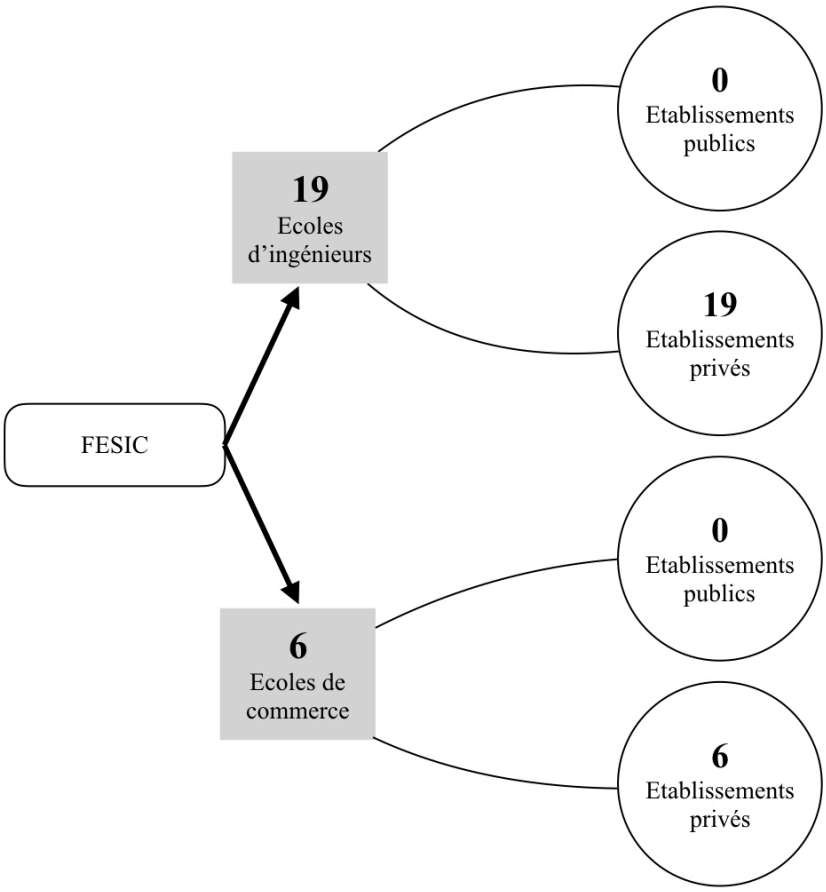
[29] https://www.cge.asso.fr/qui-sommes-nous/ consulté le 25 juin 2019

Ecoles Indépendantes (UGEI).

La FESIC ne rassemble que des établissements d'enseignement supérieur privé, et mène une action forte pour la promotion du label EESPIG. Les établissements membres sont donc tous à caractère non lucratif. Cette fédération a une mission de lobbying, comme le montre cet extrait de l'éditorial du président de décembre 2017 : *« Nous nous réunissons au sein de la FESIC pour promouvoir ce modèle et assurer les conditions de son bon développement. Il ne s'agit pas seulement de discuter du montant de la subvention dont nous bénéficions au titre de notre contrat avec l'Etat mais d'entretenir de véritables relations de partenariat avec le ministère de l'Enseignement supérieur et les pouvoirs publics. Cela s'est notamment concrétisé par la reconnaissance, dans la loi ESR de 2013, de notre modèle à travers la création de la qualification d'Etablissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (EESPIG). Nous poursuivons nos échanges et notre travail auprès des responsables politique, en particulier durant cette période intense de campagne électorale. »*[30]
19 écoles d'ingénieur, 6 écoles de management et une école d'autre spécialité sont membres de la FESIC.

Figure 16 : Etablissements membres de la FESIC en décembre 2019

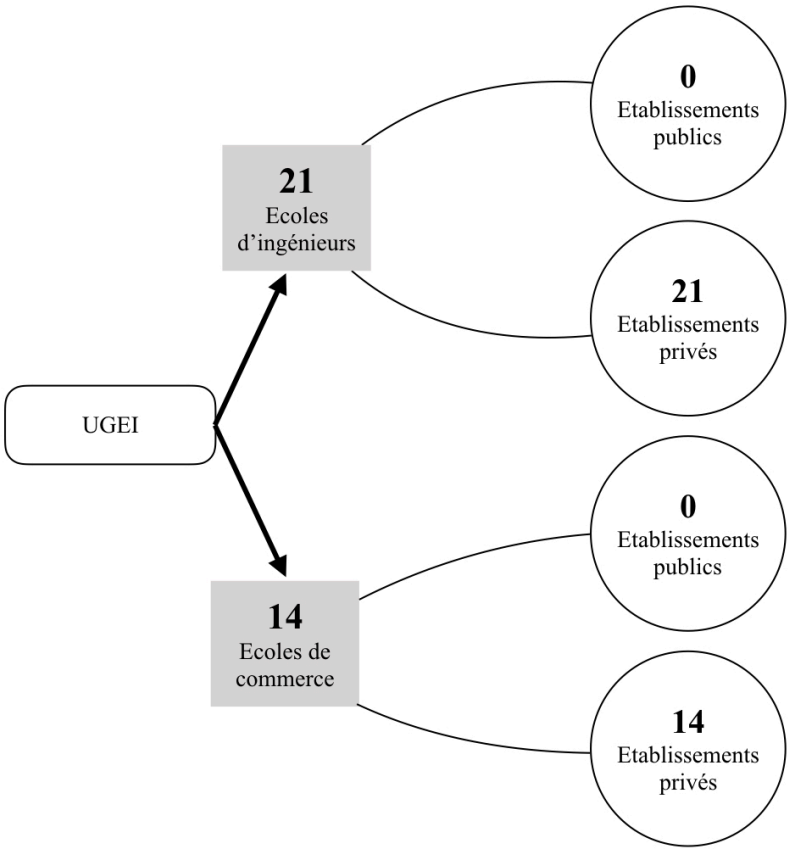
[30] http://www.fesic.org/la-reference-du-tiers-secteur/edito-du-president/ consulté le 10 décembre 2017



Source : Nicolle (2019)

Comme la FESIC, l'Union des Grandes Écoles Indépendantes (UGEI) ne réunit que des établissements privés. Fondée en 1993, elle regroupait en 2018 21 écoles d'ingénieur, 14 écoles de commerce et une école d'autre spécialité.

Figure 17 : Etablissements membres de l'UGEI en décembre 2019



Source : Nicolle (2019)

Le paysage de l'enseignement supérieur français est complexe. Il existe de grandes distinctions entre les établissements publics qui réunissent environ 80% des étudiants et les établissements privés qui accueillent 20% des étudiants. Ces établissements privés peuvent prendre différentes formes, certains sont consulaires, d'autres sous forme de sociétés commerciales ou encore de type associatif. Un label EESPIG permet de démarquer les établissements privés d'intérêt général des autres. Ces établissements sont pour la plupart réunis au sein de méta-organisations de taille diverses comme la CGE, l'UGEI ou la CDEFI. Certaines méta-organisations ne regroupent que des écoles privées, d'autres seulement des établissements publics, et enfin certaines réunissent des établissements privés et publics. Malgré ces différences, toutes ces méta-organisations mettent en place des actions de lobbying importantes.

Bilan de section

Cette section nous a permis de présenter la façon dont nous avons analysé les données récoltées lors de nos études empiriques. Notre étude s'intéressant à des comportements organisationnels plus qu'a des démarches individuelles, nous avons décidé de nous concentrer sur la caractérisation des stratégies politiques des établissements d'enseignement supérieur privé français et des méta-organisations de ce même secteur. Ainsi, « *nous n'avons pas souhaité coder les discours mais nous les avons utilisés pour construire le récit des cas* » (Rival et Levy, 2010 ; Rival et Bourguignon, 2012 ; Rival et Major, 2016). Notre analyse des tweets a suivi trois étapes principales. Dans un premier temps nous avons nettoyé et qualifié notre corpus. Lors de cette étape nous avons ajouté cinq variables pour chacun des tweets de notre corpus : type d'entité, numéro de l'entité, message original ou partagé, message à caractère politique ou non, et la date de la publication. Nous avons ensuite constitué des sous-corpus, notamment en fonction des entités, et nous avons construit un corpus pour les établissements, un pour les méta-organisations et un pour le décideur public. Puis nous avons réalisé diverses analyses et statistiques textuelles. Nous avons procédé à une analyse des similitudes, une analyse factorielle des correspondances, des fréquences relatives d'emploi de termes, et un nuage de mots.

Dans un second temps, nous avons présenté le secteur de l'enseignement supérieur privé et ses principales caractéristiques ainsi que les différents textes de loi encadrant les pratiques du secteur. Nous avons ensuite présenté deux organismes publics qui auditent les établissements privés : la Cti et la CEFDG.

Pour conclure cette section, nous avons présenté les quatre grandes méta-organisations du secteur de l'enseignement supérieur privé français : la CGE, la CDEFI, l'UGEI ainsi que la FESIC.

Section 2. Résultats

La seconde section de ce chapitre est dédiée à la présentation des résultats de nos études empiriques. Nous avons décidé de présenter sans distinction les résultats de nos deux études. De ce fait nous pouvons retrouver au sein d'une même sous-section des résultats issus de nos entretiens semi-directifs et d'autres issus de notre analyse des réseaux socio-numériques. En effet, les deux études empiriques menées se répondent et la complémentarité des résultats obtenus par l'une et l'autre permet d'approcher au mieux les sujets traités.

Cette section est divisée en six sous-sections correspondant aux différents thèmes nécessaires pour répondre à nos questions de recherche. Une première concernant le poids de la décision publique dans le secteur étudié. Une deuxième porte sur l'origine des méta-organisations et les facteurs motivant les établissements à y adhérer. La troisième sous-section étudie les choix des méta-organisations et de leurs membres dans leurs stratégies politiques. Puis une quatrième sous-section traite de l'utilisation des réseaux socio-numériques dans les stratégies politiques. Une cinquième sous-section s'intéresse aux modifications apportées par la loi Sapin II. Et enfin, une dernière sous-section aborde la question de la performance perçue des stratégies politiques.

2.2.1. L'importance de la décision publique dans l'enseignement supérieur privé en France

La première thématique que nous abordons concerne la décision publique et plus précisément le poids qu'elle représente dans le secteur que nous étudions. Nous avons déjà évoqué le rôle de régulateur joué par l'Etat pour les établissements d'enseignement supérieur. Nous pouvons rappeler que c'est la loi du 12 juillet 1875 qui autorise l'exercice de l'enseignement supérieur privé en France. La simple possibilité pour le pouvoir public d'autoriser ou d'interdire une pratique démontre l'éminent rôle joué par le décideur public.

La perception du poids de la décision publique par les acteurs de l'enseignement supérieur que sont les membres des établissements et les méta-organisations du secteur conduit à plusieurs constats :

Le premier est que les répondants sont unanimes pour reconnaître le rôle central de la décision publique dans leur activité. Cette décision publique est même perçue comme *« stratégique »* (direction générale d'une école de commerce, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 1), ou *« fondamentale »* (direction générale d'une école de commerce, entretien 9). Cette intervention de l'Etat peut avoir lieu à plusieurs niveaux, nous y reviendrons un peu plus tard.

La décision publique est d'autant plus importante que le secteur d'activité rencontre un biais dans sa perception par le public : *« le secteur de l'enseignement supérieur est très règlementé et est perçu comme un secteur public par les citoyens »* (direction générale d'une école de commerce, entretien 9).

Un autre directeur propose la même comparaison y ajoutant une nuance en fonction du degré d'avancement dans les études supérieures : *« la question se pose de manière différente pour le post-bac ou le post-prépa. Pour le post-bac, c'est normal pour les parents que l'éducation soit un service public, donc ils demandent des garanties sur tout, notamment sur les diplômes. En post-bac, le marqueur de l'Etat est hyper important »* (direction générale d'une école de journalisme, entretien 14).

Cette comparaison, voire assimilation, des établissements d'enseignement supérieur privé au service public est alors parfois vécue comme un *«* désavantage compétitif *»* pour les premiers cités.

Pourtant la décision publique ne revêt pas nécessairement le même intérêt pour les établissements privés et les établissements publics. Le président d'une méta-organisation explique par exemple que *« le poids de la décision publique est très important mais variable selon le type de l'établissement privé ou public. Par exemple, il y a un organisme d'accréditation unique qu'est la Commission des titres d'ingénieurs. Pour les établissements publics il n'émet qu'un un avis consultatif. En revanche, pour les établissements privés, (...) la Cti ne donne pas seulement un avis mais habilite également l'établissement à délivrer le diplôme d'ingénieur »* (présidence d'une méta-organisation, entretien 18). Ainsi, si le grand public a parfois du mal à distinguer les établissements d'enseignement supérieur privés des établissements publics, les acteurs ne sont pas confrontés aux mêmes problématiques et aux mêmes règles. L'exemple de la Cti permet d'illustrer ce phénomène. Les audits menés par cet organisme sont consultatifs pour les établissements publics alors qu'ils sont contraignants pour les écoles privées. Or cette accréditation est essentielle pour les établissements. Le directeur d'une école d'ingénieurs insiste en expliquant que *« la formation n'a pas de valeur*

sans l'accréditation de la Cti. Si nous n'avons pas cette habilitation à délivrer le diplôme d'ingénieur, l'activité s'arrêterait progressivement » (direction générale d'une école d'ingénieur, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 2).

Toutefois, certaines décisions publiques concernent à la fois les établissements publics et les établissements privés. Ce fut notamment le cas récemment avec la création de la plateforme Parcoursup. Cet outil numérique a vocation à accueillir les candidatures dans les établissements d'enseignement supérieur des néo-bacheliers. La majorité des établissements publics et une grande partie des écoles privées sont présents sur cette plateforme unique d'admission pour les étudiants post-bac. Cette décision a bouleversé le calendrier de recrutement des établissements en imposant des périodes d'ouvertures de la plateforme, ou encore des périodes pendant lesquelles les communications de l'établissement vers les lycéens étaient interdites. Il est également intéressant de remarquer que le processus d'élaboration de cette décision a été perçu de manière négative par les établissements. Un directeur d'école de commerce nous indiquait ainsi : *« quand il (le ministère) décide de manière unilatérale de créer Parcoursup, cela a un impact, quand ils créent la contribution vie étudiante et de campus aussi »* (direction générale d'une école de commerce, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 1).
Un autre directeur d'école de commerce ajoute : *« on n'a pas le choix de la décision publique, tout nous est imposé. Désormais, le pouvoir public mène des réformes sans aucune concertation, comme ce fut le cas pour Parcoursup en 2018 »* (direction générale d'une école de commerce, entretien 13).

La décision publique est donc centrale dans la vie des établissements de l'enseignement supérieur privé, elle peut même s'avérer *«* vitale *»* pour ceux-ci. Pourtant malgré ce caractère primordial, les établissements ont parfois l'impression de ne pas être impliqués ou consultés dans cette prise de décision publique comme en atteste l'emploi des expressions *« de manière unilatérale »* (direction générale d'une école de commerce, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 1) et «*le pouvoir public mène des réformes sans aucune concertation »* (direction générale d'une école de commerce, entretien 13).
Comme nous l'avons écrit plus haut, l'ensemble des parties prenantes interrogées au cours de ce travail de thèse a insisté sur l'importance de la décision publique pour les établissements d'enseignement supérieur privés. Si chacun de ces acteurs a insisté sur les décisions du ministère ou du Parlement, seule une minorité a évoqué le poids des décisions de niveau local

ou supranational.

L'ensemble des établissements et méta-organisations reconnait l'importance du pouvoir public pour la délivrance de diplôme. Nous avons précédemment cité le rôle de la Cti, mais celui de la CEFDG est également ressorti à de nombreuses reprises lors de nos entretiens. La possibilité de délivrer des diplômes visés par l'Etat, ou des diplômes de grade de Master semble déterminante pour les établissements. La délivrance de diplômes inscrits au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) dépendant du ministère du Travail est également perçue comme une décision publique importante pour quelques établissements.
La reconnaissance de l'établissement et du statut étudiant l'est également car elle permet aux étudiants de percevoir des bourses d'enseignement supérieur du CROUS.

Une autre facette de la décision publique qui est apparue dans quasiment tous nos entretiens concerne le financement des établissements. Si la taxe d'apprentissage concerne tous les établissements, ce n'est pas le cas de tous les types de financements de l'Etat. Une distinction doit être établie ici entre les établissements bénéficiant du label EESPIG et les autres. En effet, les EESPIG bénéficient d'un financement de l'Etat dans le cadre d'un contrat quinquennal. La présidente d'une méta-organisation nous a expliqué ce type de financement : *« pour les établissements privés contractualisés avec l'Etat, la procédure de contractualisation est nécessaire pour obtenir un financement, avec en réalité, quasiment aucune modalité d'évaluation du contrat prévue. Le contrat vise à accompagner les six missions de l'enseignement supérieur, (...), et par conséquent, permet de bénéficier d'un financement qui est à l'origine indexé sur la taille de l'établissement et le volume de financement voté dans le budget. Mais depuis 2010 ce contrat n'a pas été réévalué. Ce sont des contrats de cinq ans mais il n'y a pas de mesure d'objectif annuel, il n'y a pas non plus d'engagement de financement pluriannuel. Aujourd'hui, le programme 150 c'est un peu plus de 60 millions d'euros, soit environ 750€ par étudiant pour les établissements EESPIG contre 1300€ en 2010. En revanche, les établissements privés qui relèvent du ministère de l'agriculture ont un régime beaucoup plus favorable, ils perçoivent environ 3000€ par étudiant »* (direction générale d'une école d'ingénieur, président d'une méta-organisation, entretien 6). Un autre établissement EESPIG estime à environ 8% la part de son budget provenant de financements publics. Les établissements d'enseignement supérieur privés sont donc traités de manières différentes pour les financements publics, le type d'établissement et la date de contractualisation influencent les subventions des établissements. Si les EESPIG

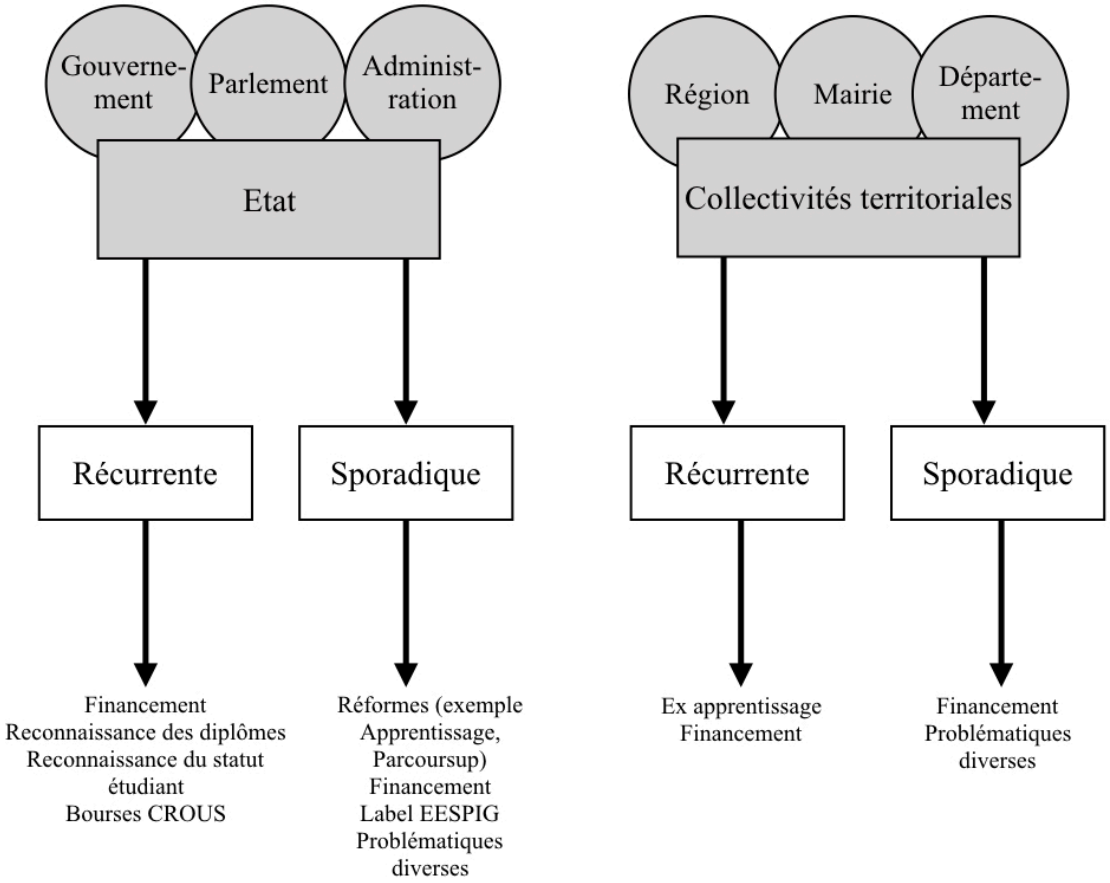
bénéficient d'un financement de l'ordre de 750€ par étudiant, les établissements privés à but lucratif ou ceux associatif de type loi 1901 n'ayant pas obtenu le label EESPIG ne perçoivent pas de subventions publiques. Dans notre présentation du panorama de l'enseignement supérieur nous avons évoqué que certains établissements n'étaient pas sous la tutelle du ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation mais sous celle d'autres ministères. Les financements dépendent en grande partie de cette tutelle et de ses contraintes budgétaires et ils peuvent donc aller du simple au triple.

Certains financements peuvent émaner de collectivités territoriales. Par exemple, plusieurs établissements ont évoqué des financements obtenus auprès de Régions pour l'implantation de nouveaux campus sur les territoires. Un directeur d'établissement explique : *« le but était d'aller en province pour trouver le soutien de collectivités qui pourraient être des financeurs. C'est beaucoup plus simple en province qu'en Ile de France. Le but était d'aller en province pour trouver des collectivités qui pouvaient être des financeurs, et c'est plus ou moins efficace en fonction des territoires. Par exemple La Rochelle, Angers ou Montpellier sont très attractifs pour l'enseignement supérieur privé. En province la visibilité de l'enseignement privé est plus forte qu'en Ile de France »* (direction générale d'une école d'ingénieur, président d'une méta-organisation, entretien 6). Un autre directeur d'école d'ingénieurs nous raconte que son établissement a *« obtenu des locaux à 1€ symbolique »* (direction générale d'une école d'ingénieur, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 5), une autre école concède que *« les collectivités nous apportent également des financements, notamment sur nos locaux »* (direction générale d'une école d'ingénieur, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 3) ou encore que les collectivités *« m'aident à financer »* (direction générale d'une école d'ingénieur, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 3) le développement de l'établissement. En essayant de dynamiser leurs territoires, les collectivités locales offrent parfois un terreau fertile pour les établissements d'enseignement supérieur privés. Elles peuvent proposer des financements, ou prêter des locaux ou du matériel aux écoles. Il est intéressant de noter que nos répondants ont abordé le rôle des collectivités uniquement sur le terrain des financements. Elles ont également été citées pour leur rôle dans l'apprentissage *: « avant l'apprentissage était la compétence des Régions, il fallait une autorisation administrative portée au Conseil Régional »* (direction générale d'une école d'ingénieur, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 2).

Toutefois cette compétence a évolué. Lorsque nous avons mené la plupart de nos entretiens, le

projet de loi sur l'apprentissage était débattu et faisait l'objet d'une veille particulièrement attentive du secteur de l'enseignement supérieur privé. En effet, de nombreuses écoles proposent de l'apprentissage ou de l'alternance, et une modification de la loi relative à ces formations pouvait avoir de fortes répercussions sur le secteur. Le directeur d'un établissement proposant de telles formations nous a par exemple expliqué que : *« nous suivons de très très près l'évolution législative sur la formation professionnelle et l'apprentissage qui va avoir un impact majeur sur notre profession. La formation continue fonctionne grâce à des contrats de professionnalisation ou le 1% de la masse salariale qui pousse les entreprises à investir pour la formation. Il suffit que cela bouge d'un pourcent pour que la profession soit déréglée »* (direction générale d'une école d'ingénieur, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 2).

Figure 18 : Typologie des décisions publiques dans l'enseignement supérieur privé en France



Source : Nicolle (2019)

La décision publique au niveau communautaire a été évoquée dans un seul de nos entretiens. En effet, la recherche est une des compétences de la Commission Européenne, la décision publique y est donc importante pour l'obtention de financements européens, notamment à travers le programme Horizon 2020. La vocation de cette politique publique est de financer des programmes de recherche, mais très peu d'établissements d'enseignement supérieur privés français ont, pour l'heure, bénéficié de tels financements.

Tableau 11 : Principaux résultats du 2.2.1

Principaux résultats du 2.2.1 :	
	La décision publique est perçue comme « *stratégique* » ou « *fondamentale* » par les chefs d'établissements.
	Les décisions publiques sont protéiformes : locales ou nationales et peuvent intervenir à plusieurs niveaux pour l'établissement : reconnaissances des diplômes, reconnaissance du statut étudiant, obtention de financements, réformes plus générales (Parcoursup, CVEC, apprentissage), etc.
	Les dirigeants d'établissements ont la sensation que de nombreuses décisions sont prises « *de manière unilatérale* » par le gouvernement.
	La décision publique communautaire est minoritaire, seule la recherche entre dans le domaine de compétences de la Commission Européenne, et ne concerne que peu les établissements privés.

Les établissements et les méta-organisations de l'enseignement supérieur privé sont donc soumises à différents types et formes de décisions publiques qui peuvent avoir une incidence majeure sur leurs activités. Ces décisions ont plusieurs origines : elles peuvent être prises par le ministère de tutelle des établissements, résulter de lois votées au Parlement, ou encore émaner de collectivités territoriales. Les décisions publiques peuvent toucher au financement direct ou indirect des établissements, à la reconnaissance des diplômes, à la reconnaissance du statut étudiants et donc à l'accueil d'étudiants boursiers, ou encore au statut des établissements avec le label EESPIG.

Les décisions publiques peuvent avoir des incidences plus ou moins importantes sur la vie des établissements. Certaines, comme la reconnaissance des diplômes, apparaissent

comme « vitales » pour un certain nombre d'établissements, quand d'autres ont une portée plus limitée et visent principalement à faciliter la vie quotidienne de l'établissement, comme des aménagements urbanistiques. Les financements par l'Etat ou les collectivités territoriales sont également des accélérateurs de croissances pour les établissements d'enseignements supérieurs privés. De même, certaines décisions publiques sont récurrentes, comme la reconnaissance des diplômes ou le financement par l'Etat, alors que d'autres sont plus sporadiques et liées à l'actualité comme la création de la plateforme Parcoursup ou la réforme de l'apprentissage. Toutefois, les thématiques politiques récurrentes n'apparaissent que très peu dans notre corpus de tweets. Notre analyse des publications sur Twitter met simplement en évidence des communications a posteriori sur le renouvellement des grades des établissements par la CEFDG ou la Cti. Ces publications sont principalement de l'ordre de l'autocongratulation des établissements voyant être prolongée leur habilitation à délivrer des titres d'ingénieurs ou des diplômes de grade de master.
Ce dernier cas est d'ailleurs intéressant à étudier tant il représente l'aspect protéiforme que peuvent prendre les décisions publiques dans le secteur de l'enseignement supérieur privé.

2.2.2. Origine et entrée dans les méta-organisations

Nous allons nous attacher ici à la formation des méta-organisations et aux raisons invoquées par les établissements pour devenir membre de ces méta-organisations.

Pour commencer, nous allons aborder le cas particulier de la CDEFI. Cette conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs a été créée par un décret en 1973, avant d'être confirmée dans son rôle dans la loi en 2007. La volonté de création de cette méta-organisation a donc émané du pouvoir public, et non des établissements eux-mêmes. La seconde particularité de la CDEFI est de rassembler l'ensemble des établissements habilités par la commission des titres d'ingénieur délivrer le titre d'ingénieur. Ainsi, en délivrant le titre d'ingénieur, les écoles sont automatiquement et obligatoirement membres de la conférence. Il n'y a donc pas de volonté ou de démarche des établissements pour y adhérer.

La conférence des grandes écoles (CGE) a quant à elle été fondée en 1973 par l'union de douze établissements d'enseignement supérieur : l'école Centrale des Arts et Manufactures,

l'école des Hautes Études Commerciales, l'école Nationale des Ponts et Chaussées, l'école Nationale Supérieure de l'Aéronautique et de l'Espace, l'école Nationale Supérieure des Arts et Métiers, l'école Nationale Supérieure des Mines de Paris, l'école Nationale Supérieure des Techniques Avancées, l'école Nationale Supérieure des Télécommunications, l'école Polytechnique, l'école Supérieure d'Electricité, l'école Supérieure de Physique et Chimie Industrielle de la Ville de Paris, ainsi que l'institut National Agronomique Paris-Grignon. L'association a été fondée suite à la proposition de Philippe Olmer, qui fut le premier président de la CGE. Les objectifs affichés à la création de la CGE étaient de favoriser *« la mise en commun des bonnes pratiques en matière de pédagogie et de recherche, la création de filières communes, les reconnaissances de certaines unités d'enseignement, la création des filières de troisième cycle et de doctorat d'ingénieurs communes, etc. »*[31]. L'adhésion à la CGE est sélective, les établissements souhaitant devenir membres de cette méta-organisation font l'objet d'un audit par des directeurs d'établissements déjà membres. Le résultat de cet audit détermine la capacité de l'établissement à entrer au sein de la CGE.

La FESIC a été constituée en 1969 à l'initiative de Norbert Ségard. Ce fondateur d'établissements d'enseignement supérieur et homme politique, qui fut député puis secrétaire d'Etat sous la présidence de Valery Giscard d'Estaing, eut la volonté de rassembler des établissements au sein d'une fédération. La particularité de ces établissements est de proposer un enseignement confessionnel, à son origine la FESIC ne réunissant que des écoles privées catholiques. La méta-organisation réunit 19 membres lors de sa fondation : HEI, ISAB, Icam, ESSEC, ESSCA, ESA, ESA Purpan, ICPI, EDHEC, ESTIT, ECAM, ISEP, ISEN, ESEO, ESCOM, ISA, IESEG, ISARA et IEFSI. L'objectif poursuivit à la création de la FESIC était, pour ses membres, de gagner en performance et en notoriété auprès des différentes parties prenantes des établissements (entreprises, pouvoir public, étudiants, et familles)[32].

L'UGEI est la dernière méta-organisation fondée. Sa création date de 1993 avec la volonté de rassembler un réseau d'établissements indépendants, laïcs pour se démarquer de la FESIC. Ces établissements n'étaient pas représentés dans les réseaux existants et l'objectif était de pouvoir faire entendre leur voix dans le paysage de l'enseignement supérieur privé français.

---

[31] Historique de la Conférence des Grandes Ecoles : https://www.cge.asso.fr/historique/ consulté le 11 juillet 2019

[32] Historique de la FESIC : https://www.fesic.org/la-reference-du-tiers-secteur/historique/ consulté le 11 juillet 2019

Tableau 12 : Récapitulatif de la création des quatre grandes méta-organisations de l'enseignement supérieur privé français

Méta-organisation	Année de création	Source de la création
CDEFI – Conférence des directeurs des écoles françaises d'ingénieurs	1973	Publique
CGE – Conférence des grandes écoles	1973	Privée
FESIC – Fédération des établissements d'enseignement supérieur d'intérêt collectif	1969	Privée
UGEI – Union des grandes écoles indépendantes	1993	Privée

Après avoir expliqué les raisons de la fondation des méta-organisations de l'enseignement supérieur privé, nous allons chercher à appréhender les motivations des établissements à devenir membre de ces méta-organisations. Celles-ci sont multiples et peuvent être classées en quatre grandes catégories.

La première raison pour laquelle les établissements souhaitent entrer dans des méta-organisations touche à l'image de marque et la notoriété des établissements. Il est important de nuancer cette raison qui est principalement évoquée pour l'entrée à la Conférence des Grandes Ecoles, les autres méta-organisations ne bénéficient pas, ou dans une moindre mesure, de cette forte attractivité réputationnelle. Le directeur d'une école de commerce explique par exemple que *« la principale raison de l'adhésion à la CGE est la reconnaissance, et le prestige : le rayonnement »* (direction générale d'une école de commerce, entretien 9). Une autre école commerce développe également l'aspect « club » de la CGE. Elle justifie son entrée à la conférence des grandes écoles par le fait que *« toute école qui se respecte a intérêt à faire partie de la cour des grands »* (direction générale d'une école de commerce, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 10). La direction d'un autre établissement résume ces différents propos en expliquant que l'appartenance à la

conférence des grandes écoles est un *« label de notoriété »* (direction générale d'une école de commerce, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 4).

La deuxième motivation des établissements à faire partie d'une méta-organisation est la collaboration avec leurs pairs. Les méta-organisations sont des espaces de partage, de co-construction, ou encore d'échanges de bonnes pratiques. Le monde de l'enseignement supérieur privé est un vase relativement clos, dans lequel la collaboration est particulièrement importante et où l'accès précoce à l'information est déterminant pour la décision. Pour expliquer ce phénomène, le directeur d'une école d'ingénieurs dresse un parallèle entre le monde de l'enseignement supérieur et d'autres secteurs d'activité : *« dans l'enseignement supérieur nous pensons d'abord collectif et travaillons ensemble. C'est comme le monde de la recherche, au lieu de déposer un brevet pour se protéger des concurrents, nous faisons une publication académique pour partager nos découvertes avec nos parties prenantes. »* (direction générale d'une école d'ingénieur, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 2). Cette mission de partage est également évoquée par une autre direction d'école d'ingénieurs : *« il y a dans les écoles associatives un besoin de se retrouver, de se regrouper, de rompre un isolement lié à leur position particulière dans l'enseignement supérieur français »* (direction générale d'une école d'ingénieur, président d'une méta-organisation, entretien 6). Se retrouver avec ses pairs est donc une caractéristique importante de l'adhésion à la méta-organisation, un directeur pousse cet aspect en faisant une métaphore avec la famille : *« je crois qu'il est important de faire partie de cette famille »* (direction générale d'une école de commerce, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 7).

La troisième motivation des établissements à entrer dans une méta-organisation, est, comme la première évoquée plus tôt, inhérente à la Conférence des Grandes Ecoles. Il s'agit de l'accès à la certification de formation. En effet, la CGE est un organisme accréditeur qui permet à ses membres de délivrer des *Master of Science* (MSc), des Mastères spécialisés ou encore des Certificat de Qualification et de Compétences (CQC) ou des formations BADGE. L'ensemble de ses marques est déposé par la CGE auprès de l'Institut National de la Propriété Intellectuelle (INPI). Tout établissement souhaitant délivrer des diplômes bénéficiant de l'un de ces labels doit donc être membre de la CGE. Un directeur d'établissement justifie son adhésion à la CGE pour ces raisons en ces termes : *« nous sommes entrés dans la CGE pour des motifs tout à fait vénaux, c'était pour faire des Mastères Spécialisés »* (direction générale d'une école d'ingénieur, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 5). Ce constat

de l'importance des formations labellisées CGE est confirmé par une autre direction d'établissement : *« les labels de la CGE sont clés. Si on n'est pas susceptibles de vendre un diplôme d'établissement, qui est reconnu et identifié, l'activité a du mal à décoller »* (direction générale d'une école de commerce, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 7).

Le quatrième motif invoqué par les établissements pour justifier leur adhésion aux méta-organisations est également celui qui a été le plus souvent abordé lors de nos entretiens. Un grand nombre d'établissements rejoignent des méta-organisations afin de mener des actions collectives, notamment des actions politiques. Les établissements cherchent à se rassembler et à se réunir afin de porter une voix plus forte et plus audible après du pouvoir public. La direction d'un établissement résume ces propos par ces mots : *« il est primordial de faire partie de réseaux dont l'UGEI, dont la CGE pour pouvoir être unis et se faire entendre par rapport aux décisions politiques prises »* (direction générale d'une école de commerce, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 1). La direction d'une école de commerce ajoute : « *la méta-organisation, on y est pour faire avancer les dossiers. »* (direction générale d'une école de commerce, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 10). Une école fondatrice d'une méta-organisation nous résume ses motivations : *« l'école a été fondatrice de l'UGEI car les actions individuelles dans l'enseignement supérieur sont extrêmement confidentielles, elles sont généralement locales à destination des collectivités territoriales »* (direction générale d'une école d'ingénieur, président d'une méta-organisation, entretien 6).

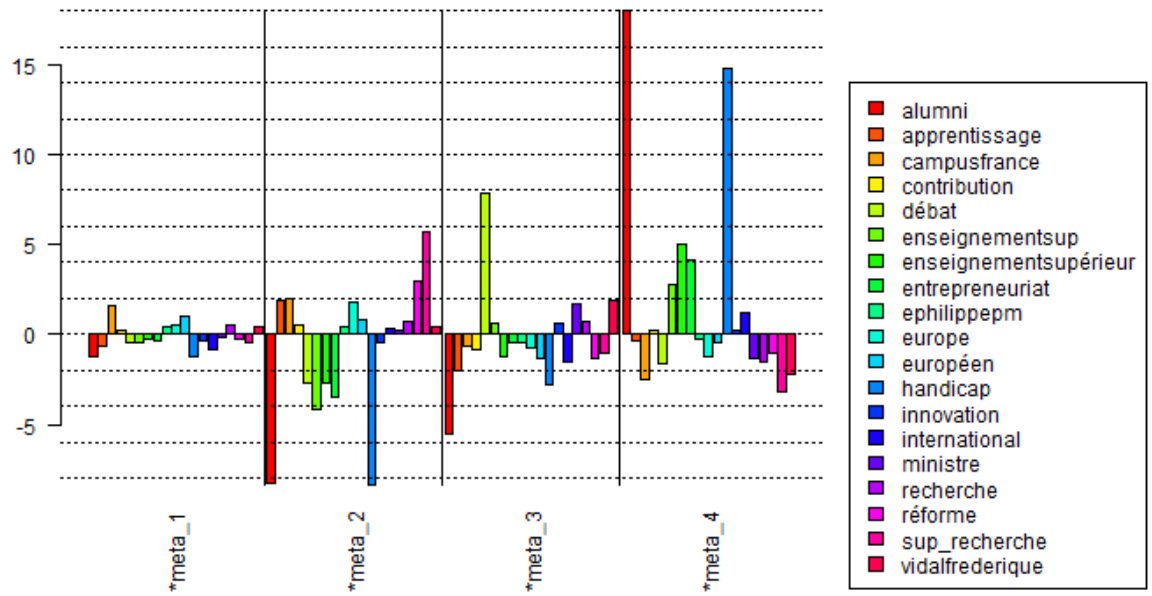
Pourtant paradoxalement, il est intéressant de noter que les établissements se tournent fortement vers des méta-organisations de plus petite taille mais plus proches de leurs préoccupations comme la FESIC ou l'UGEI. Par exemple, le directeur d'une école de commerce explique que les sujets défendus par la méta-organisation correspondent aux *« mêmes problèmes que les miens, alors qu'à la CGE les problématiques des établissements sont plus diverses donc on est plus divisés sur le lobbying »* (direction générale d'une école de commerce, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 4). Ce comportement est conforté par les propos de la direction d'une école d'ingénieurs : *« pour l'UGEI, ce qui nous fédère ce sont des conventions collectives communes, nous rencontrons les mêmes problématiques sociales. Cela nous pousse à défendre les écoles indépendantes privées, comme un syndicat »* (direction générale d'une école de commerce, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 7).

Cette spécialisation des méta-organisations sur certains sujets politiques, ou cette tendance naturelle à défendre les intérêts spécifiques de leurs membres, pousse certains établissements à adopter un comportement opportuniste. Par exemple, le directeur d'une école d'ingénieurs explique qu'il va favoriser l'action collective d'une méta-organisation, ou d'une autre, en fonction du sujet et de la position défendue : *« nous menons des alliances avec d'autres écoles pour défendre des dossiers. En fonction des dossiers on se tourne vers la CGE, la CDEFI ou l'UGEI »* (direction générale d'une école d'ingénieur, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 3).

Pour illustrer ces différents positionnements politiques des méta-organisations, nous avons analysé la communication sur Twitter des quatre entités étudiées. A partir de nos entretiens et des données secondaires recueillies, nous avons dressé une liste de mots clés correspondants aux stratégies politiques de l'enseignement supérieur privé, ou au décideur public. Cette liste comprend les termes *« alumni, apprentissage, campusfrance, contribution (pour la CVEC), débat, enseignement sup, enseignementsupérieur, enseignementsuperieur, entrepreneuriat, ephilippepm (le compte Twitter du Premier Ministre français en 2018,), europe, européen, handicap, innovation, international, ministre, recherche, réforme, sup_recherche (le compte Twitter du ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation), la recherche et vidalfrederique (le compte Twitter de la Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en 2018) ».* Nous avons réalisé un sous corpus sur les messages à visée politiques, et parmi ce sous corpus, nous avons uniquement conservé les publications émanant des méta-organisations.

Nous avons observé la fréquence relative de ces formes dans les discours de chacune des méta-organisations sur le réseau social Twitter au cours de l'année 2018, afin de comparer les thématiques portées par ces différentes entités.

Figure 19 : Fréquence relative des formes sur les sujets politiques des méta-organisations sur Twitter en 2018 (en pour mille)



Cette figure présente la fréquence relative de termes politiques par des méta-organisations dans notre corpus de tweets. Cette fréquence étant relative, elle peut être positive ou négative. Une fréquence relative positive signifie que le terme est surreprésenté dans le corpus de la méta-organisation en comparaison à une distribution équilibrée, et inversement, une fréquence relative négative signifie que le terme est sous représenté dans le corpus de la méta-organisation en comparaison à une distribution équilibrée. Par exemple le terme « *innovation*» présente une fréquence relative de -0,32 pour la Méta 1 ; -0,44 pour la Méta 2 ; 0,63 pour la Méta 3 et 0,26 pour la Méta 4, c'est-à-dire que la distribution observée du terme « *innovation*» est proche de la distribution théorique, ou équilibrée, dans les publications Twitter de chacune des méta-organisations sur l'année 2018.

Il apparait que si la plupart des grands sujets inhérents à l'enseignement supérieur privé sont abordés par l'ensemble des méta-organisations, ces dernières se différencient en se spécialisant un ou plusieurs sujets. Il existe, en effet, une forte disparité entre les méta-organisations sur la fréquence avec laquelle elles abordent certaines thématiques. La plupart de ces entités se distinguent de leurs pairs à travers les thématiques politiques qu'elles portent. Notre analyse du corpus de tweet des méta-organisations sur l'année 2018 révèle que la distribution observée de certains thèmes politiques comme ceux concernant les alumnis (thème surreprésenté avec une fréquence relative de 18,07 pour Méta 4 mais sous-représenté pour les trois autres -1,30 pour la Méta 1, -8,23 pour la Méta 2 et -5,48 pour la Méta 3 dans le graphique ci-dessus), le débat (thème surreprésenté avec une fréquence relative de 7,91 pour

Méta 3 mais sous-représenté pour les trois autres -0,41 pour la Méta 1, -2,73 pour la Méta 2 et -1,62 pour la Méta 4 dans le graphique ci-dessus), ou le handicap (thème surreprésenté avec une fréquence relative de 14,81 pour Méta 4 mais sous-représenté pour les trois autres -1,32 pour la Méta 1, -8,38 pour la Méta 2 et -2,81 pour la Méta 3 dans le graphique ci-dessus), sont largement supérieure à la distribution théorique (Lafon, 1984), pour une unique méta-organisation à chaque fois. Cela revient à dire que ces sujets sont largement portés par une seule méta-organisation, alors que les trois autres n'abordent pas, ou peu ces problématiques. Ce phénomène explique le comportement opportuniste de certains établissements qui se tournent vers une méta-organisation ou une autre en fonction de la thématique car elles considèrent que certaines sont *« expertes »* ou spécialisées dans un domaine.

Seule une méta-organisation (Méta 1) a une fréquence relative d'utilisation de l'ensemble des termes étudiés proche de 0 (toutes les fréquences relatives de termes sont comprises entre -1,32 et +1,61), c'est-à-dire une distribution observée proche de celle théorique ou équilibrée. Toutes les autres méta-organisations laissent certaines thématiques de côté pour se focaliser sur d'autres.
Enfin, un grand nombre de sujets sont abordés avec une fréquence relative proche par toutes les méta-organisations comme l'apprentissage (fréquence relative de -0,64 pour la Méta 1, 1,86 pour la Méta 2, -1,99 pour la Méta 3 et -0,3 pour la Méta 4), l'Europe (fréquence relative de 0,47 pour la Méta 1, 1,84 pour la Méta 2, -0,75 pour la Méta 3 et -1,18) pour la Méta 4), la CVEC via le terme « *contribution* » (fréquence relative de 0,25 pour la Méta 1, 0,55 pour la Méta 2, -0,82 pour la Méta 3 et -0,27 pour la Méta 4), ou encore l'innovation(fréquence relative de -0,32 pour la Méta 1, -0,44 pour la Méta 2, 0,63 pour la Méta 3 et 0,26 pour la Méta 4). En outre, toutes ces fréquences relatives sont proches de zéro, c'est-à-dire que la distribution observée dans notre corpus est proche de la distribution théorique équilibrée.

Il convient également de noter que certaines méta-organisations développent des stratégies plus directes et plus vindicatives que d'autres. En effet, en interpellant directement les décideurs publics sur le réseau socio-numérique, les méta-organisations peuvent mettre en lumière leurs revendications et défendre de manière directe leurs intérêts. D'autres méta-organisations préfèrent développer des stratégies plus neutres, sans s'adresser publiquement aux décideurs publics.

Pour confirmer ces propos nous avons également étudié la fréquence d'emploi de ces

thématiques politiques par les établissements et les méta-organisations. Cette analyse porte sur le même corpus politique, mais en conservant, cette fois-ci les messages des établissements et des méta-organisations.

Tableau 13 : Fréquence relative des formes sur les sujets politiques entre établissements, ministère de l'ESRI et méta-organisations sur Twitter en 2018

Terme / sujets politiques	Méta-organisations	Etablissements	Ministère de l'ESRI
Apprentissage	16,3292	-5,3521	-3,7354
Eespig	57,7273	-23,9986	-13,6672
Ephilippepm	1,3426	-11,4909	5,5866
Etudiant	-1,1476	-0,3209	-2,108
Europe	-1,0598	-5,3265	8,2189
Européen	0,4973	-12,3627	10,7875
Handicap	28,0018	-12,118	-4,5649
Innovation	-1,8164	-2,0766	5,2604
International	2,0167	0,7951	-3,3999
Ministre	2,9461	-12,5008	4,9555
Recherche	-1,4962	-24,9917	32,6301
Réforme	2,8319	-5,9667	1,4881
Sup_recherche	7,4587	-35,8597	10,1545
Vidalfrederique	-18,3333	-203,4845	255,6951

Lecture de ce tableau : les chiffres correspondent à la fréquence relative des termes dans notre corpus. Par exemple sur le sujet de l'apprentissage les méta-organisations présentent une fréquence relative de 16,3292, les établissement une fréquence relative de -5,3521 et le MESRI une fréquence relative de -3,7354. Cela signifie que le terme « *apprentissage* » est surreprésenté par rapport à une distribution équilibrée dans le corpus des méta-organisations alors qu'il est sous représenté pour les établissements et le Ministère. L'écart à 0 représente

l'écart à la distribution équilibrée. Plus ce nombre est élevé, plus le terme est surreprésenté, plus il est faible plus le terme est sous représenté.

Nous pouvons noter que la plupart des sujets politiques sont portés par les méta-organisations et non par les établissements. En effet, la distribution des termes (sujets politiques) entre les différents types d'acteurs étudiés met en évidence une distribution observée supérieure à la distribution théorique pour la plupart des termes par les méta-organisations (9 positifs et 5 négatifs) alors que celle-ci est négative pour les établissements (1 positif et 13 négatifs) (tableau 12). Par exemple, le terme « *réforme* » n'est que très peu utilisé par les établissements (8 occurrences en 3992 publications, fréquence relative : -5,9667 ce qui signifie que le terme est moins employé par les établissements que nous pourrions l'attendre, la distribution observée est inférieure à la théorique) alors qu'il apparaît à de plus nombreuses reprises dans les messages publiés par les méta-organisations (19 occurrences en 1600 messages, fréquence relative : 2,8319 ce qui signifie que le terme « *réforme* » est légèrement plus employé par les méta-organisation que dans une distribution équilibrée, toutefois l'écart à l'attendu est faible). Certains sujets politiques sont même totalement passés sous silence par les établissements alors qu'ils sont abordés par les méta-organisations. Par exemple, le compte twitter de la ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (*vidalfrederique)* n'est jamais cité par les établissements en 2018, la fréquence relative de ce terme dans le corpus des établissements présente une distribution observée largement négative (fréquence relative : -203,4845). La fréquence relative de ce terme est également négative mais de manière beaucoup moins marquée dans le corpus des méta-organisations (fréquence relative : -18,3333). Le compte officiel du ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (sup_recherche) est également beaucoup plus fréquemment cité par les méta-organisations que par les établissement. La fréquence relative est positive dans le corpus des premières citées (fréquence relative : 7,4587) alors qu'il est largement négatif pour les établissements d'enseignement supérieur privé (fréquence relative : -35,8597). Ainsi, la distribution observée de ce terme est supérieure à une distribution équilibrée dans le discours des méta-organisations sur Twitter en 2018 alors qu'il est largement inférieur à cette distribution théorique dans le corpus des établissements.

La thématique de l'apprentissage a été une forte thématique politique pour le secteur de l'enseignement supérieur privé en 2018. En effet, cette année a été marquée par une importante réforme avec la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel. La thématique de l'apprentissage est abordée avec une fréquence relative

négative par les établissements (fréquence relative : -5,3521). Il est également important de noter que de nombreux établissements d'enseignement supérieur privé proposent des formations en apprentissage, et abordent donc ce sujet en présentant ces formations ou en faisant de la promotion de celles-ci. Les établissements utilisent également les réseaux socio-numériques pour raconter le parcours de leurs apprenants, elles évoquent donc l'apprentissage dans un discours marchand. Il est donc fréquent que les établissements d'enseignement supérieur privé abordent le thème de l'apprentissage sans que le message ait nécessairement de visée politique. D'après notre codage, aucune publication des établissements concernant l'apprentissage n'avait une visée politique. A l'inverse, la fréquence relative du terme « *apprentissage* » est positive pour les méta-organisations (fréquence relative : 16,3292), c'est-à-dire que la distribution observée est amplement supérieure à une distribution théorique. En outre, d'après notre codage, une part importante de ces publications ont une visée politique (25 messages politiques sur 63 messages). Ainsi, la thématique politique de l'apprentissage sur les réseaux socio-numériques est uniquement portée par les méta-organisations.

Le terme « *EESPIG* » est abordé avec une fréquence relative largement supérieure par les méta-organisations (fréquence relative : 57,7273 c'est à dire que le terme est largement surreprésenté dans le corpus des méta-organisation par rapport à une distribution théorique) que par les établissements (fréquence relative : -23,9986) c'est-à-dire que le terme est fortement sous représenté dans le corpus des organisation par rapport à une distribution équilibrée). Nous pouvons, en revanche, noter des différences très importantes entre les méta-organisations sur ce sujet. Deux méta-organisations (Méta 1 et Méta 3) abordent très fréquemment le terme « *EESPIG* » (fréquence relative : 5,2155 pour Méta 1 et 37,0687 pour Méta 3) tandis que d'autres ne l'emploient qu'avec parcimonie (fréquence relative : -8,4211 pour Méta 2 et -25,2312 pour Méta 4).

De manière inattendue, nous pouvons également remarquer que la fréquence relative de « *réforme* » est supérieure pour les méta-organisations (2,8319) que pour le ministère (1,4881). Toutefois, nous notons que l'écart entre la distribution observée et la distribution théorique reste marginal et ne permet pas de tirer de conclusions spécifiques sur ce sujet.

Pour illustrer le poids des thématiques politiques dans le corpus des méta-organisations et dans celui des établissements, nous avons ajouté une variable sur le caractère politique ou non

de la publication lors de notre analyse des tweets. Il apparaît que seuls 1,55% des publications émises par les établissements sur Twitter en 2018 démontrent un caractère de lobbying (c'est-à-dire que nous les avons codées « *caractère politique* »), alors que cet indicateur est de 8,7% pour les méta-organisations. Si la part des messages à caractère politique est donc relativement faible pour les méta-organisations, car inférieure à 10%, elle est tout de même largement supérieure à celle des établissements. Ce chiffre semble confirmer la place centrale prise par les méta-organisations dans les stratégies politiques de l'enseignement supérieur privé en France.

Cette différence majeure de type de discours (à caractère politique ou non) et de cible (étudiants, institutions, alumnis, entreprises, etc) entre les établissements et les méta-organisations peut également se retrouver à travers une analyse factorielle des correspondances. Il s'agit de représenter notre corpus de tweets sous la forme d'un nuage dont les mots sont répartis en fonction de leur degré d'inertie par rapport à deux axes de gravité. C'est grâce à ces derniers que nous pouvons étudier les facteurs qui nous permettront d'établir et de différencier des classes au sein de notre corpus de tweets. Cette étude nous permettra alors d'améliorer la lisibilité de nos corpus. Notre objectif, à travers cette analyse factorielle des correspondances, est d'analyser les thématiques politiques de notre corpus, et notamment les acteurs qui portent ces messages ainsi que les termes associés à ces sujets politiques. Notre analyse factorielle des correspondances nous permettra notamment d'étudier la proximité des termes politiques de notre corpus. Nous pourrons notamment vérifier la place des méta-organisations dans les prises de paroles politique sur Twitter en 2018.

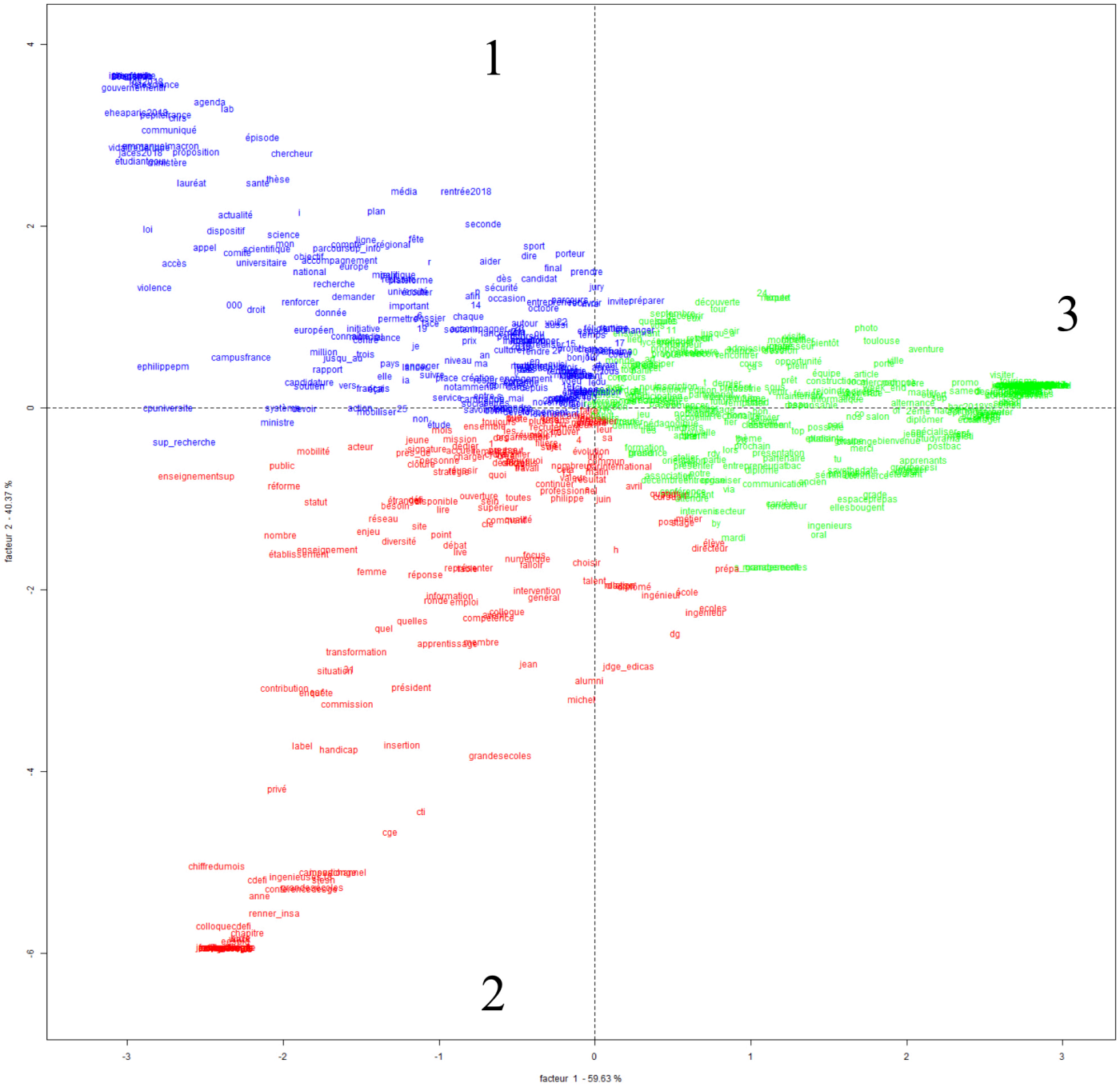
Pour faciliter la lecture des résultats de l'analyse factorielle des correspondances, nous n'avons conservé que les termes avec une occurrence supérieure à 10 dans notre corpus de tweets ce qui revient à éliminer 39,4296% des formes banales de notre corpus afin de conserver ceux avec une représentativité élevée.
Nb de termes avec occurrence inférieure ou égale à 10 : 12 584
Nb de termes avec une occurrence supérieure à 10 : 742
Nb total de formes banales du corpus : 57 964
Nb de formes banales conservées : 35 109
Nb minimum d'occurrences conservées : 10
Nb maximum d'occurrences : 4 193

Sur l'analyse ci-dessous, nous constatons trois classes. Une classe en bleu qui correspond aux messages du ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, une classe en vert qui correspond aux établissements et une classe en rouge qui correspond aux méta-organisations.

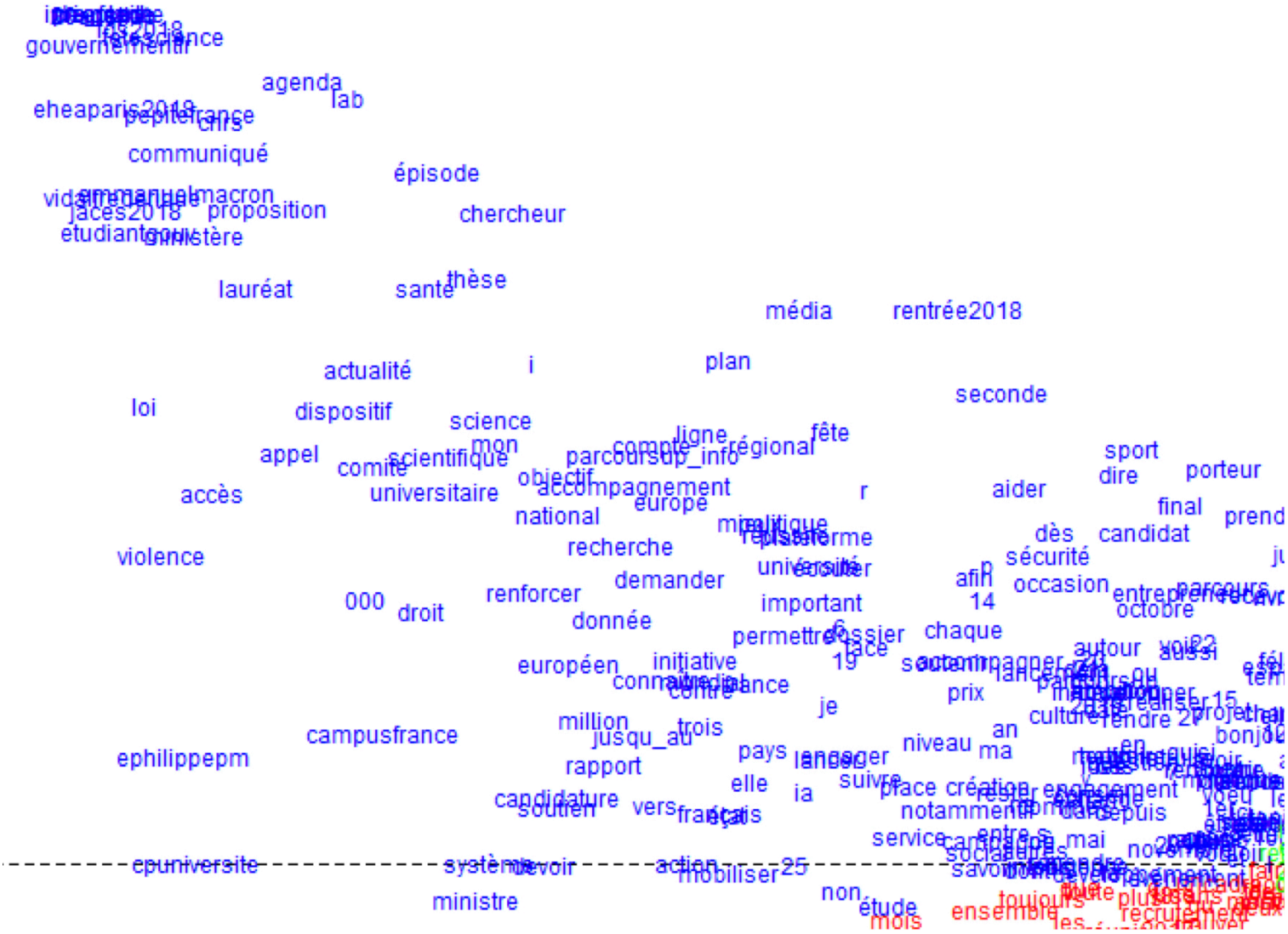
Le premier facteur (59,63%) distingue les stratégies marchandes de celles hors marché. Cet axe principal de notre analyse factorielle des correspondances oppose les discours marchands (corrélations positives) aux discours politiques (corrélations négatives) de notre corpus de tweets des acteurs de l'enseignement supérieur privé français en 2018. Nous constatons que les établissements sont centrés sur des discours marchands alors que les méta-organisations sont focalisées sur des stratégies hors marché. Il distingue la classe des établissements de celles des méta-organisations et du ministère. Quasiment tous les termes de la classe des établissements d'enseignement supérieur privés ont des valeurs positives, alors que ceux des méta-organisations et du décideur public ont des valeurs négatives. Ce premier facteur oppose, par exemple, « *gouvernement* », « *FrederiqueVidal* », « *EPilippepm* », « *Parcoursup* », « *ministre* », à « *élève* », « *école* », « *campus* », « *alternance* » ou « *diplômer* ». Ainsi, les discours politiques sur Twitter en 2018 sont quasiment exclusivement portés par les acteurs méta-organisationnels ou publics. A l'inverse, une partie du corpus des méta-organisations est située de l'autre côté de l'axe 1, car elle aborde des stratégies marchandes. Nous pouvons citer les termes « *ingénieur* », « *prépa* », « *école* », « *diplômé* », et « *métier* ». Ainsi, si la majeure partie de la communication des méta-organisations de l'enseignement supérieur privé français sur Twitter aborde des questions politiques, une autre partie de celle-ci concerne des problématiques marchandes.

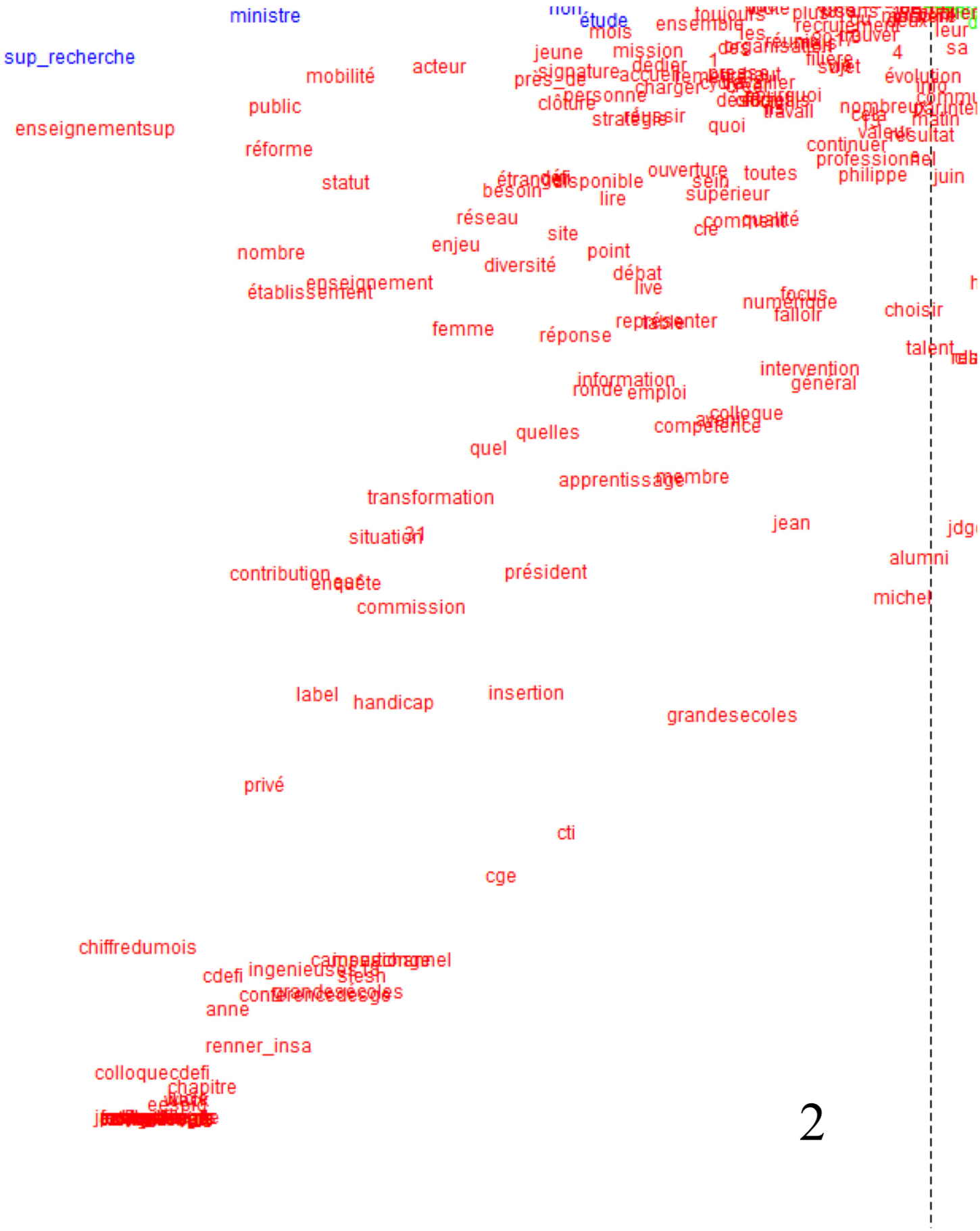
Le deuxième axe (40,37%) oppose principalement le décideur public aux méta-organisations, car les établissements sont très proches de l'axe de cette seconde dimension. L'interprétation de ce second facteur est plus délicate que pour le premier car les différences sont moins marquées. Cette distinction pourrait porter sur la notion de dynamique d'action. Les corrélations positives représentent des actions figées (« *rapport* », « *équipe* », « *cours* », « *photo* »), alors que les corrélations négatives proposent des formes actives (« *transformation* », « *ouverture* », « *présentation* », « *ellesbougent* »).

Figure 20 : Analyse factorielle des correspondances des tweets des établissements, méta-organisations et ministère de l'ESRI sur l'année 2018



1


gouvernementir
agenda
lab
eheaparis2018
pepitefrance
chrs
communiqué
épisode
macron
jaces2018
proposition
chercheur
etudiant
ministère
lauréat
santé
thèse
média
rentrée2018
actualité
i
plan
seconde
loi
dispositif
science
ligne
fête
appel
comité
scientifique
mon
parcoursup_info
régional
sport
dire
porteur
accès
universitaire
objectif
accompagnement
europe
r
aider
final
national
dès
candidat
violence
recherche
sécurité
demander
afin
occasion
000
droit
renforcer
important
14
octobre
donnée
chaque
autour
européen
initiative
prix
je
million
trois
jusqu_au
campusfrance
niveau
an
ma
ephilippepm
rapport
pays
elle
ia
suivre
place
création
notamment
candidature
soutien
vers
service
mai
cpuniversite
système
devoir
action
mobiliser
25
non
étude
mois
ministre
ensemble
toujours
recrutement


ministre
sup_recherche
mobilité
acteur
public
enseignementsup
réforme
statut
nombre
établissement
enseignement
femme
réseau
enjeu
diversité
site
point
débat
live
réponse
information
ronde
emploi
intervention
général
quelles
quel
apprentissage
membre
transformation
situation
contribution
enquête
président
commission
jean
alumni
michel
label
handicap
insertion
grandesecoles
privé
cti
cge
chiffredumois
cdefi
anne
renner_insa
colloquecdefi
chapitre
étude
mois
jeune
mission
dédier
signature
personne
cloture
quoi
travail
continuer
professionnel
philippe
juin
ouverture
toutes
sein
supérieur
lire
besoin
disponible
évolution
nombreux
matin
résultat
sa
leur
4
1
focus
numérique
falloir
choisir
talent
colloque
compétence
membre
2

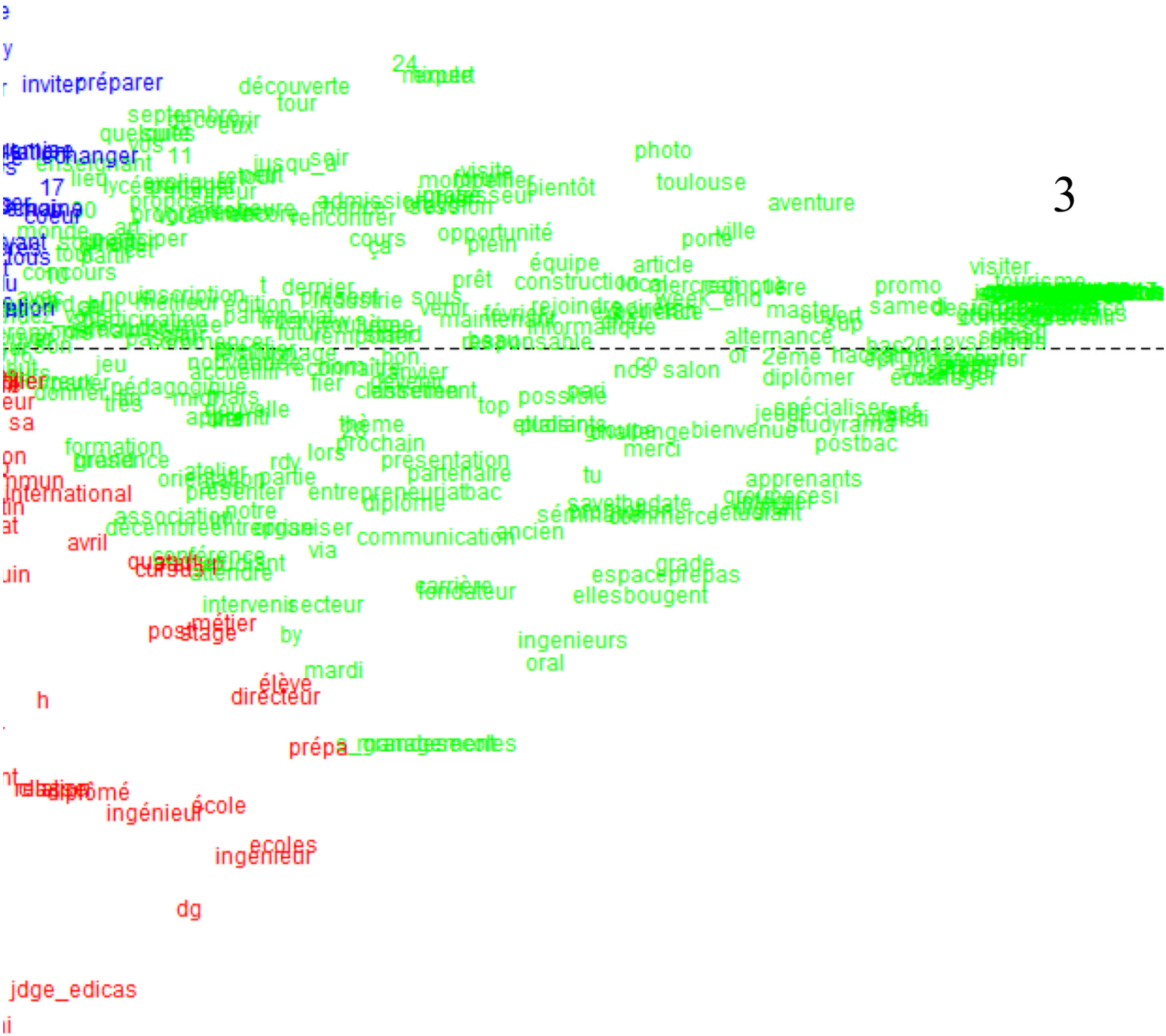

3
invite
préparer
découverte
tour
photo
toulouse
aventure
ville
porte
article
équipe
prêt
construction
promo
visiter
master
alternance
2ème
diplômer
nos
salon
bienvenue
postbac
apprenants
tu
merci
présentation
partenaire
diplome
communication
ancien
grade
espace
prépas
ellesbougent
ingenieurs
oral
mardi
élève
directeur
ingénieur
école
ecoles
dg
jdge_edicas
international
avril
formation
présenter
association
notre
via
intervenir
secteur
métier
stage
by
h
dernier
jeu
sa
lors
prochain
thème
top
possible
pari
rencontrer
cours
opportunité
plein
pientôt
visite
sur
jusqu_à
soir
lieu
17
11
sa

Figure 21 : AFC par type d'entité

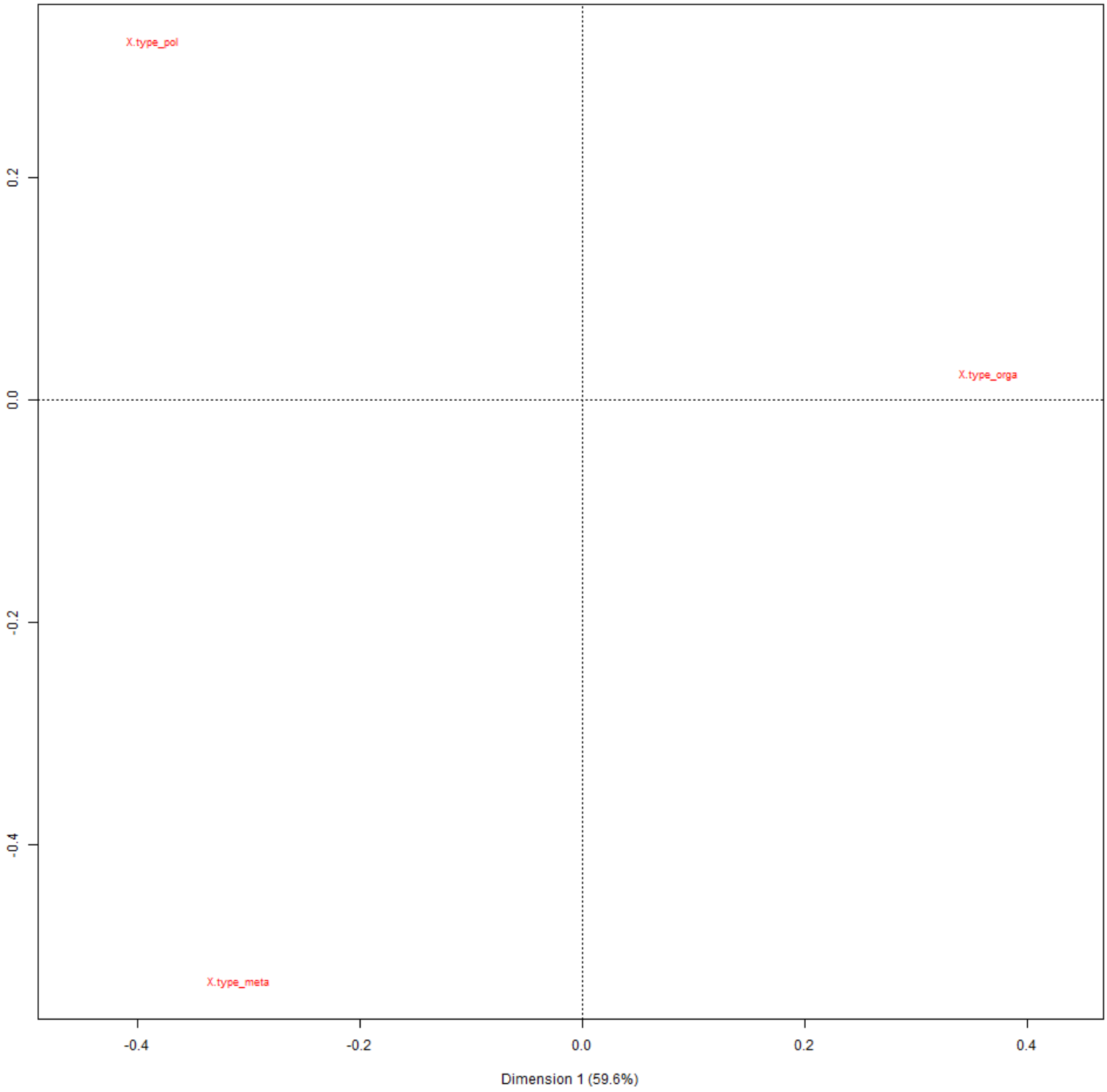


Tableau 14 : Principaux résultats du 2.2.2

Principaux résultats du 2.2.2 :	
	La plupart des méta-organisations de l'enseignement supérieur privé français ont été créées par le pouvoir public ou par des entrepreneurs politiques afin de partager des pratiques et de guider l'action collective.
	Les principales motivations des établissements pour adhérer aux méta-organisations sont une question de gain d'image, de notoriété, le partage de connaissances et de pratiques, la certification de formations (pour la CGE), la gestion des actions collectives.
	La plupart des établissements adhèrent à plusieurs méta-organisations et se tournent vers l'une ou l'autre d'entre-elles en fonction des problématiques portées. Par exemple, pour des problématiques concernant les EESPIGs, les écoles se réfèrent aux stratégies politiques de la FESIC et de l'UGEI, alors qu'elles favorisent la CDEFI et la CGE sur des problématiques plus générales comme l'apprentissage.
	Les méta-organisations se différencient les unes des autres en abordant des problématiques politiques différentes dans leur communication sur les réseaux socio-numériques.
	Les méta-organisations abordent beaucoup plus fréquemment des sujets politiques que les établissements dans leur communication sur les réseaux socio-numériques.

Les méta-organisations de l'enseignement supérieur privé ont des sources et des motivations différentes. Certaines comme la CDEFI ont été installées par le décideur public, alors que d'autres sont à l'origine des initiatives personnelles pour partager des bonnes pratiques et défendre des intérêts communs.

Ces deux derniers aspects sont d'ailleurs les principales raisons évoquées par les établissements pour justifier leur intérêt d'adhérer à une méta-organisation. Il existe également d'autres motivations évoquées par certaines directions d'écoles telles que la recherche d'un gain d'image, de notoriété, le sentiment de faire partie d'un club, ou encore la possibilité de faire accréditer ses formations. Nous avons également remarqué que les motivations des établissements à entrer dans l'une ou l'autre des méta-organisations différaient. Certaines sont favorisées pour le gain d'image, ou l'accréditation de diplômes alors que d'autres sont plus citées pour la défense d'intérêts

communs. Notre analyse de la communication de ces méta-organisations sur Twitter nous a permis de noter que toutes ces organisations incomplètes ne défendaient pas les mêmes intérêts. Nous avons par exemple pu remarquer que certaines favorisaient la défense d'intérêts des EESPIGs, alors que d'autres favorisaient des thématique plus larges comme l'international, le handicap ou l'apprentissage. Ainsi les établissements, en fonction de la proximité perçue avec les thématiques portées par les méta-organisations, se rapprochent ou adhèrent à l'une ou l'autre d'entre-elles.

2.2.3. Les choix stratégiques politiques des méta-organisations et de leurs membres

La gestion des stratégies politiques est donc l'une des motivations principales des établissements pour devenir membre d'une méta-organisation. Nous allons étudier les différents choix stratégiques auxquels sont confrontées ces entités dans la gestion de leurs stratégies politiques.

La première décision à laquelle sont confrontés les établissements et méta-organisations concerne le niveau de participation à la stratégie politique. Elles peuvent notamment les mener seules, collectivement, ou simplement profiter des actions politiques de leurs pairs.

L'ensemble des établissements membres de méta-organisations que nous avons interrogés reconnaît mener tout ou partie de leurs actions politiques à travers les méta-organisations. Un directeur d'école de commerce considère par exemple que le lobbying ne peut être fait qu'au sein de méta-organisations : *« nous ne menons jamais d'action seul, les actions de lobbying sont toujours à la méta-organisation »* (direction générale d'une école de commerce, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 7), ou encore : *« les actions ne peuvent se faire que de manière concertées, avec les autres établissements. Je crois que quand on veut faire du lobbying cela ne peut pas se faire seul »* (direction générale d'une école de commerce, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 1). Un autre directeur d'école de commerce explique ce fonctionnement par la taille et la structuration du marché : *« le lobbying se fait par des instances de type méta-organisation. Le lobbying en direct ne marche pas. (...) Le lobbying pour faire changer les lois c'est pas au niveau d'une école. On a peu de poids ensemble donc seul encore moins ! On est bien seuls, même les méta-organisations, lors de leur congrès la réponse de la ministre était de la langue de bois, car derrière elle a*

1,5 million d'étudiants en Université (...) On ne représente que 170 000 étudiants et nos étudiants ne vont rien faire : ni grève, ni blocus, alors que ceux de la fac le font » (direction générale d'une école de commerce, entretien 13).

Les actions ne sont pas seulement menées par les méta-organisations, mais également par les établissements au titre de la méta-organisation : *« les rencontres avec des maires, des parlementaires, ou autres décideurs publics, tout ce fait par le truchement de la méta-organisation. On le fait en fonction du réseau de chaque directeur et on met au pot par la méta-organisation, de manière coordonnée par la méta-organisation. Chacun déploie son réseau et on met en commun en servant la collectivité »* (direction générale d'une école de commerce, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 7). Cette logique de mise à contribution de l'expertise ou du réseau de l'établissement ou bien de son représentant au profit de la méta-organisation est également exprimée par la direction d'une école d'ingénieurs : « *sur la réforme de l'apprentissage, on essaye d'avoir des informations, ma connaissance du sujet est limitée. Je fais confiance au lobbying général, il y a des gens dans les méta-organisations qui ont épluché cela avec des experts, et ce sont les experts qui vont porter le message. En fonction du sujet, ce sont les experts des écoles membres des méta-organisations qui s'emparent d'un sujet. On sait que la communauté agit dans le bien maximum des établissements. »* (direction générale d'une école d'ingénieur, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 3).

Une autre forme d'action collective est également choisie par les établissements de manière beaucoup plus sporadique. Il s'agit de créer une coalition ad hoc pour agir sur un cas spécifique. Ce type d'action a pu être observé en 2018 dans le secteur de l'enseignement supérieur privé, à propos de la réforme de l'apprentissage. Cinq grandes organisations proposant des formations en apprentissage se sont réunies afin de défendre leurs intérêts communs : Eduservices, le Cesi, Galileo-Studialis, Eductive et le groupe IGS[33]. Cette alliance n'a été effective que le temps de cette action politique spécifique. Ce phénomène est croissant d'après l'un des experts que nous avons interrogé : *« on voit de plus en plus de coalition d'intérêts, des coordinations temporaires sur un sujet. Des gens qui se rassemblent et partagent un budget pour un sujet, et une fois l'intérêt défendu, ils passent à autre chose »* (responsable d'un cabinet de lobbying d'une méta-organisation, entretien 11)

[33] https://www.letudiant.fr/educpros/actualite/apprentissage-ecoles-privees-se-rebiffent.html consulté le 12 juillet 2019

Lors de nos entretiens, il est ressorti de manière plus rare que les établissements peuvent également mener des stratégies politiques de manière solitaire : *« un combat que l'établissement mène seul c'est l'entreprenariat au féminin »* (direction générale d'une école de commerce, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 19). La cible de l'action politique influence également le niveau de participation. Les établissements interrogés ont tous, à l'exception de deux, évoqué des actions politiques menées individuellement au niveau local. Les cibles de ces stratégies étaient majoritairement les régions, ou municipalités. Nous pouvons illustrer cela avec les propos de la direction d'une école de commerce : *« la politique c'est la vie de la cité, à notre niveau, celui de l'école, il y a d'abord de l'action locale, l'action auprès de la ville, du département et de la Région. Quand je suis arrivé, j'ai été voir le maire, car on lui apporte des choses : on fait marcher le commerce local, on fait vivre des logements, et nos étudiants sont des électeurs. Donc par exemple, le maire vient inaugurer nos locaux, il nous prête des salles pour des événements. Nos étudiants font des études de marché pour la mairie aussi. A l'échelle locale c'est facile d'entretenir des relations avec les décideurs publics, et même dans les grandes villes, pourtant les écoles n'ont pas ce reflexe. Au niveau local se sont des échanges de long terme, des échanges de bons procédés. Par exemple on veut faire sauter une place de livraison devant nous c'est fait rapidement »* (direction générale d'une école de commerce, entretien 13). Les actions politiques au niveau local sont également mises en place par les établissements pour obtenir des financements : *« nos actions ont permis d'obtenir le financement de nos campus en province, à 100% et à 75% » ; « (en province) je ne veux pas laisser supposer que le privé se fait de l'argent sur le dos du contribuable, donc j'apporte mes profs et les élèves, et ils m'apportent les locaux et les équipements que je vais mettre dans mes labos. Ils m'aident à les financer. Si cela se passe mal ils restent propriétaires de ce qu'on a acheté, c'est assez vertueux comme système. Toutes les régions ne sont pas économiquement prêtes à entendre ce genre de discours »* (direction générale d'une école d'ingénieur, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 3)

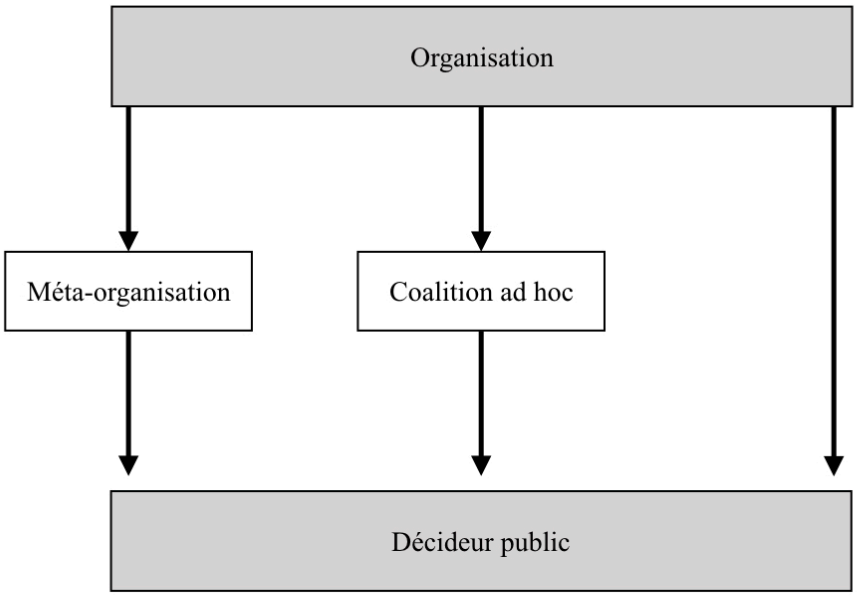
La direction d'une école de commerce insiste sur ce point : *« l'école fait partie d'un groupe dont les dirigeants sont des acteurs du lobbying. On participe à de nombreux débats politiques ou publics, mais cela vient de la présidence du groupe »* (direction générale d'une école de commerce, entretien 9). L'argument implicite invoqué par ce dernier verbatim qu'est la taille de l'organisation est repris de manière plus explicite par le directeur d'une école d'ingénieurs : *« on travaille avec les méta-organisations pour pouvoir apporter notre aide et*

être entendus à travers ces instances. Mais compte tenu de la taille de notre organisation, nous pesons dans l'environnement, donc on est interpellés par les journalistes pour pouvoir nous exprimer comme étant un des acteurs majeurs de la formation sur des sujets d'actualité lorsqu'il s'agit de réforme. Agir seul ne dépend que notre taille et du leadership qu'on peut avoir sur telle ou telle problématique » (direction générale d'une école d'ingénieur, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 2).

La décision d'agir seul ou collectivement est également déterminante pour les méta-organisations, qui peuvent décider de porter un discours uni et de s'allier pour mener des actions politiques communes ou d'œuvrer de manière individuelle. Par exemple, la présidence d'une méta-organisation explique la coordination entre entités : *« on est coordonnés entre les méta-organisations, pour permettre de porter les dossiers qui nous intéressent dont ceux du financement et de la reconnaissance. Le financement c'est le direct mais aussi l'indirect par exemple pour les élèves boursiers du CROUS, ils ont le droit à un financement pour l'international dans le public et pas dans le privé »* (direction générale d'une école d'ingénieur, président d'une méta-organisation, entretien 6). La présidence d'une méta-organisation confirme que le choix de s'allier ou non dépend de la problématique traitée : *« parfois nous travaillons avec les autres méta-organisations. Par exemple sur l'apprentissage il y a eu une convergence des trois grandes conférences pour défendre une position commune. Par contre nous sommes parfois divisés, sur le grade de licence pour les bachelors par exemple, nous y sommes favorable, alors que la CPU y est opposée car ils voient cela comme une privatisation de l'enseignement supérieur. Suivant le sujet nous avons des points de divergence mais nous essayons de rester cohérents »* (présidence d'une méta-organisation, entretien 18). La question du grade licence qui vient d'être évoquée est un sujet clivant pour les méta-organisations, la délégation générale d'une troisième méta-organisation indique par exemple : *« pour le grade de licence pour les bachelors, nous sommes en concurrence avec d'autres fédérations »* (délégation générale d'une méta-organisation, entretien 16). Cette division entre les méta-organisations peut notamment s'expliquer par leurs différences structurelles, notamment en raison des formes variables d'établissements représentées : *« on ne se sent pas concurrent des grandes méta-organisations, mais il y a des moments où certaines défendent des intérêts contraires aux nôtres. Sur la contribution vie étudiante et de campus par exemple, c'est un impôt (...), il y pas de raison que cela aille dans la poche de fonds d'investissements, mais elles (les autres méta-organisations) ne peuvent pas le dire car elles représentent aussi des établissements privés lucratifs »* (délégation générale

d'une méta-organisation, entretien 16). Ces notions de concurrence, et de division entre les méta-organisations questionnent ces dernières sur l'impact des choix sur la performance de leurs stratégies. Être divisés pourrait porter préjudice aux méta-organisations, et diminuer la force des messages portés comme l'indique la délégation générale d'une méta-organisation *« sur les EESPIG on travaille en bonne entente avec les autres fédérations, on s'interroge, sur le fait que le ministère ne profite pas que nous soyons plusieurs structures et pas une ! On aurait sans doute plus d'influence en étant une seule structure »* (délégation générale d'une méta-organisation, entretien 16).

Figure 22 : Choix stratégique politique de l'action collective ou individuelle



Source : Nicolle (2019)

Le deuxième choix auquel sont confrontés les établissements et les méta-organisations est d'internaliser ou d'externaliser la stratégie politique. Aucun des établissements que nous avons interviewés n'a fait appel à un cabinet de lobbying ou de conseil en relations publiques. En outre, dans les établissements, les missions de lobbying sont assumées par la direction générale, et de manière plus marginale par des directions de sites ou de programme : *« les actions de lobbying dépendent uniquement de la direction générale, ma parole porte, (...) Les principales fonction d'un directeur général d'une école sont décider de sa stratégie et faire du*

lobbying par rapport à son école par rapport à des instances » (direction générale d'une école d'ingénieur, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 5). Ces dires sont confirmés par la direction d'une école de commerce : *« le lobbying est au niveau de la direction générale et de la direction des campus, mais j'avoue que c'est surtout la direction générale »* (direction générale d'une école d'ingénieur, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 2).

A l'inverse, l'ensemble des méta-organisations s'est attaché les services d'un cabinet de lobbying en 2017 ou 2018. Les grandes méta-organisations ont opté pour un accompagnement continu d'un cabinet externe, alors que les plus petites méta-organisations font appel à ces expertises de manière ad hoc, notamment pendant la campagne de l'élection présidentielle en 2017. Le président d'une méta-organisation explique que *« désormais, toutes les conférences sont adossées à des cabinets de lobbying pour les aider dans leurs stratégies. Comme tout cabinet, ils démultiplient l'effort. Une position est d'abord définie dans les organes de la méta-organisation, puis discutée avec le cabinet qui va la répercuter auprès des parlementaires ou des organes de presse pour s'assurer de la reprise »* (présidence d'une méta-organisation, entretien 18). Le responsable des relations institutionnelle d'une méta-organisation confirme l'intérêt d'un cabinet dans la gestion quotidienne de la stratégie politique de la méta-organisation : *« on essaye de se développer au niveau local, c'est une charge de travail très importante, et c'et pour ça qu'on travaille avec un cabinet »* (responsable des relations institutionnelles d'une méta-organisation, entretien 12).
La délégation générale d'une méta-organisation, qui a fait appel à un cabinet pendant la campagne présidentielle, considère que cette externalisation ne peut pas devenir l'ortho fonctionnement de la méta-organisation car cela manque d'incarnation : *« on s'était fait aider par un cabinet pendant la campagne présidentielle, c'était un travail intéressant, surtout d'avoir un œil extérieur, mais il faut incarner son secteur »* (délégation générale d'une méta-organisation, entretien 16).

Un autre choix pour les méta-organisations concerne leur approche de la relation avec le pouvoir public. S'agissant d'un secteur régulé avec une tutelle ministérielle, elles s'engagent principalement dans des stratégies relationnelles. Leur objectif est de bâtir des relations à long terme avec le pouvoir public, comme l'explique le responsable des relations institutionnelles d'une méta-organisation : *« nous sommes une instance représentative impliquée sur le long terme avec le pouvoir public »* (direction générale d'une école d'ingénieur, président d'une

méta-organisation, entretien 6). Ce type de relation est celui recherché par les méta-organisation, car elles considèrent que cette stratégie est plus performante qu'une approche transactionnelle *« c'est à la fois ad hoc et continu. Quand il s'agit de réforme, il faut être présent, être mobilisés, et on est d'autant plus entendu qu'une relation existe sur du long terme »* (direction générale d'une école d'ingénieur, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 2).

Cet accès favorisé au pouvoir public influence également les types d'actions déployées par les acteurs de l'enseignement supérieur privés. Le cabinet de lobbying d'une méta-organisation explique que *« la tutelle modifie les stratégies. Quand on a un accès, une porte ouverte à notre tutelle, ce n'est pas du tout la même position que quand on est un nouvel entrant, ou quelqu'un qui n'a aucun lien avec le pouvoir public et où il faut trouver des leviers pour ouvrir la porte. Quand on est la méta-organisation, on n'a pas cet effort à faire, on est une conférence institutionnelle, tout le monde sait pourquoi on est là et on peut se focaliser sur les messages (...) La construction de la légitimité, on en fait l'économie »* (responsable d'un cabinet de lobbying d'une méta-organisation, entretien 11).

L'accès simplifié à la tutelle favorise le déploiement de stratégies politiques directes. Le cabinet de lobbying d'une méta-organisation explique ces stratégies : *« nos actions dépendent de la matière. Parfois c'est organiser des rencontres entre des experts et des parlementaires, mais nous faisons beaucoup plus d'écrits que de rendez-vous. La première étape consiste en l'élaboration des messages. La stratégie est de trouver comment les intérêts particuliers que nous défendons peuvent s'articuler sur le plan politique et comment les faire coïncider avec la perception que les décideurs publics ont à ce moment donné de l'intérêt général »* (responsable d'un cabinet de lobbying d'une méta-organisation, entretien 11). Ce choix est aussi légitimé par l'évolution de la société, qui tend vers une approche de plus en plus technique. Le recours à une expertise est donc de plus en plus fréquente, notamment sur le sujet de l'enseignement supérieur privé *« la société et l'économie se technicisent de plus en plus, et c'est nécessaire d'entendre les spécialistes du domaine, les décideurs publics n'ont pas la connaissance techniques de ces sujets, ils ont besoin d'avis d'experts. Sur l'enseignement supérieur les débats sont assez techniques, il y a des enjeux politiques, mais dans le sens politiques publiques, pas politiciens. C'est quand même beaucoup à un niveau technique »* (responsable d'un cabinet de lobbying d'une méta-organisation, entretien 11).

Ces stratégies directes peuvent être menées de plusieurs manières, soit à travers une relation directe entre l'organisation et le pouvoir public, comme nous l'explique un chercheur expert des stratégies politiques qui a déployé de telles stratégies : *« (pour obtenir la reconnaissance d'un grade dans notre école) on a monté tous les étages du système politique, le chargé de l'enseignement au ministère, puis le Secrétaire d'Etat, le Ministre, le Premier Ministre et enfin l'Elysée. Cela s'est décidé à l'Elysée, nous avons été reçu par XXX qui était conseiller spécial de l'Elysée, et c'est lui qui a fait pencher la balance »* (chercheur spécialiste de la stratégie politique des organisations, entretien 15). Les actions peuvent donc être des rencontres avec des décideurs publics, des propositions d'amendements, le président d'une méta-organisation et directeur d'un établissement privé explique ces pratiques : *« nous proposons aussi des amendements tous les ans, donc principalement auprès de la représentation nationale, d'abord en passant par les élus proches de notre organisation. C'est plus simple en province. Nous avons des alumnis députés que je rencontre deux fois par an. Nous sommes en contact avec d'autres députés. Soit cela se fait sous couvert de notre méta-organisation seule soit avec d'autres fédérations. L'action européenne sert aussi à bâtir les bases du lobbying. Certains députés m'ont indiqué que nous étions de moins en moins dans des actions directes mais qu'il fallait bâtir un environnement favorable qui permette ensuite d'accueillir favorablement un certain nombre de propositions »* (direction générale d'une école d'ingénieur, président d'une méta-organisation, entretien 6).

Ces rencontres, ces échanges peuvent également se produire dans des espaces ou lors de périodes plus institutionnalisées. Certaines méta-organisations naturellement consultées par le pouvoir public pour discuter les projets de réforme, des réunions périodiques sont prévues entre méta-organisations et décideur public, les méta-organisations sont régulièrement auditionnées par des commissions et peuvent également solliciter des audiences. Enfin il existe des organes de rencontre entre le pouvoir public et les acteurs de l'enseignement supérieur comme le conseil national de l'enseignement supérieur et de la recherche (CNESER) ou le comité consultatif pour l'enseignement supérieur privé (CCESP).

La délégation générale d'une méta-organisation explique la possibilité de demander une audition auprès du ministère : *« on a demandé une audition, et on a été auditionné début février. On y va pour représenter les intérêts des EESPIG »* (délégation générale d'une méta-organisation, entretien 16).

Le rôle consultatif des méta-organisation nous est également rapporté par le membre du

bureau d'une méta-organisation : « *une réforme quand elle est envisagée, il y a des consultations, des parties prenantes qui s'expriment, des textes qui sont proposées, et ensuite des amendements. (...) Au sein de la méta-organisation j'étais aux premières loges pour rencontrer des députés, des sénateurs, des cabinets afin de discuter de la réforme, identifier les impacts et essayer d'influer. Cela fait partie des règles du jeu »* (direction générale d'une école d'ingénieur, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 2).

Un président de méta-organisation nous livre sa vision du rôle des différentes organisations, de ces différentes instances et la relation qu'elles ont avec la tutelle : *« avec la CDEFI je suis en réunion avec le cabinet tous les mois, (...) je suis dans tous les espaces de décision, de lobbying, de négociation, d'engagement collectif. (...) Le principal interlocuteur c'est la tutelle, via la CDEFI. (...). Il y a un autre lieu où s'exerce le lobbying des EESPIG, c'est le CCESP »* (direction générale d'une école d'ingénieur, président d'une méta-organisation, entretien 6).
Cette relation avec le pouvoir public est également mise en avant par l'ancien président d'une méta-organisation *« nous sommes en contact permanent avec les pouvoirs publics, le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, notamment au sein du CCESP, dans lequel on est deux représentants de la méta-organisation »* (direction générale d'une école d'ingénieur, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 5).

Cette stratégie politique directe, d'échanges avec le pouvoir public selon des modalités similaires, est partagée entre toutes les méta-organisations. Toutefois, il est intéressant de noter que les méta-organisations n'identifient pas les mêmes acteurs politiques, et ne déploient pas des actions vers les mêmes cibles.

Par exemple la délégation générale d'une méta-organisation nous dévoile que sa stratégie concerne majoritairement le ministère de tutelle en délaissant les parlementaires : *« on essaye de faire entendre notre voix, on identifie les sujets, et on s'exprime. On regarde l'actualité aussi comme là, le bachelor, ou la recherche. On regarde si on a quelque chose à dire et on demande à être entendu. Beaucoup plus vis-à-vis du ministère que des parlementaires, car nos sujets dépendent peu du législatif »* (délégation générale d'une méta-organisation, entretien 16).
A l'inverse, le responsable des relations institutionnelles d'une autre méta-organisation met en avant le fait de collaborer aussi bien avec la tutelle qu'avec les parlementaires : *« nous ne*

sommes pas centrés sur le ministère, nous travaillons beaucoup avec des parlementaires également » (responsable des relations institutionnelles d'une méta-organisation, entretien 12).

Cette distinction entre des cibles exécutives et législatives se retrouve également pour un lobbying centré sur l'Union Européenne. Un expert européen du lobbying nous explique que ses actions politiques sont beaucoup plus orientées sur la Commission Européenne que sur le Parlement Européen : *« pour le lobbying, en ce qui me concerne c'est surtout auprès de la Commission Européenne, et certains acteurs français, (...). On pourrait passer du temps au Parlement Européen, mais seule la Commission Européenne à le pouvoir exécutif, donc nous travaillons avec des parlementaires mais c'est ponctuel »* (spécialiste du lobbying de l'enseignement supérieur français à l'Union Européenne, entretien 17).

Le second point de divergence entre les méta-organisations sur les cibles des actions politiques concerne le niveau local. Certaines considèrent que leur rôle n'est pas d'agir à ce niveau de décision publique comme l'affirme la délégation générale de l'une d'entre-elles : *« nous ne faisons pas de lobbying au niveau local, c'est le rôle des écoles »* (délégation générale d'une méta-organisation, entretien 16).
Alors que d'autres méta-organisations cherchent, au contraire, à être omniprésent en développant un fort ancrage territorial local : *« il faut qu'on ait des contacts à tous les niveaux du pouvoir public. Donc on essaye de communiquer avec les collectivités locales, les députés. On représente un maillage territorial très fort, on essaye d'agir à tous les niveaux »* (responsable des relations institutionnelles d'une méta-organisation, entretien 12).
Une troisième option est possible pour les méta-organisations, il s'agit d'inciter leurs membres à nouer des relations avec les collectivités locales, ou leur demander d'intervenir. Une méta-organisation nous confie avoir développé une telle stratégie, mais avoir rencontré un succès mitigé : *« au niveau local, ce sont des questions de relations humaines, et d'hommes, et nos établissements sont en concurrence entre eux pour aller chercher des financements donc on ne veut pas s'immiscer là dedans. En revanche, quand on a leur a demandé d'intervenir auprès de leurs parlementaires cela a été difficile, certains ont l'habitude et le font d'office, alors que d'autres n'y arrivent pas »* (délégation générale d'une méta-organisation, entretien 16).

Toutefois, les méta-organisations ne se cantonnent pas à des stratégies politiques directes, certaines de actions qu'elles déploient sont d'ordre indirectes. Les prises de parole dans la

presse spécialisée ou grand public pour interpeller l'opinion publique ou le décideur public font partie des actions privilégiées des acteurs de l'enseignement supérieur privé. Le responsables des relations institutionnelles d'une méta-organisations développe ces deux types d'actions : *« nous agissons comme un lobby classique en faisant des actions de représentation auprès des parlementaires, des députés. Nous proposons des amendements, nous alertons le ministère. Ce rôle de lanceur d'alerte est un aspect très important du lobbying, nous agissons principalement en direct avec les décideurs publics. Sur certains thèmes nous sommes en réaction à des politiques publiques, comme sur l'apprentissage, sur d'autres nous sommes plus proactifs, comme sur le Bachelor et le grade de licence. Sur ce sujet nous avons notamment réalisés beaucoup d'interpellations publiques, surtout à travers la presse spécialisée, nous avons également transmis une lettre officielle à la ministre Frédérique Vidal. L'idée était de lancer le débat. L'objectif est de prendre position dans la presse, organiser des événements avec celle-ci, signer des tribunes dans les médias, et faire avancer nos arguments pour rendre viables nos sujets »* (responsable des relations institutionnelles d'une méta-organisation, entretien 12).

Un expert du lobbying sur l'enseignement supérieur à Bruxelles, nous explique ses missions pour un grand acteur de l'enseignement supérieur français. Celles-ci nous permettent de comprendre l'importance et l'utilisation complémentaires de stratégies directes et indirectes :
« Mes missions sont :

- *rechercher des informations stratégiques,*
- *communiquer pour faire connaitre l'organisation*
- *réseauter, identifier les consortiums en cours de formation et en former nous même,*
- *faire du lobbying sur les programmes futurs pour que les sujets portés par l'organisation soient au programme européen »* (spécialiste du lobbying de l'enseignement supérieur français à l'Union Européenne, entretien 17)

Cette dualité des stratégies politiques déployées par les méta-organisations est également exprimée par le président d'une méta-organisation : *« il y a deux principaux aspects de notre travail. Discuter avec la tutelle sur les grandes orientations et les principes, par exemple sur des aspects budgétaires. Nous voyons aussi comment les principes sont inscrits dans la loi, et donc nous devons interagir avec les deux assemblées. Un autre aspect consiste à diffuser nos positions dans des organes de presse : généralistes comme Le Monde, ou spécialisés comme NewsTank »* (présidence d'une méta-organisation, entretien 18).

Un chercheur spécialisé dans le lobbying nous confirme l'importance de ces prises de paroles dans la presse dans les stratégies politiques de l'enseignement supérieur *« la presse spécialisée dans l'enseignement supérieur est devenue un instrument de lobbying car les deux agences sont suivies par les établissements et le pouvoir public »* (chercheur spécialiste de la stratégie politique des organisations, entretien 15).

La stratégie indirecte via des prises de paroles dans la presse est d'ailleurs centrale pour certaines méta-organisations. Toutefois, la forme de ces articles varie en fonction des méta-organisations, certaines cherchent à être conciliantes avec le pouvoir public alors que d'autres sont moins dociles avec leur tutelle. Le président d'une méta-organisation nous renseigne sur ces stratégies : *« pour l'instant on utilise beaucoup le canal de la presse. Notre méta-organisation c'est comme un syndicat. Le lobbying c'est aussi beaucoup de réseau relationnel au sein des instances de l'enseignement supérieur. Je participe aux communiqués communs entre CGE et CDEFI. La CGE est beaucoup plus revendicative, alors que la CDEFI est en contact régulier avec le ministère, elle est dans une posture beaucoup plus collaborative avec le pouvoir public »* (direction générale d'une école d'ingénieur, président d'une méta-organisation, entretien 6).

Cette différence de stratégie entre méta-organisations nous est confirmée par un chercheur spécialiste des stratégies politiques : *« en général les stratégies sont réactives, ou vigilantes donc en anticipation. Les stratégies proactives sont extrêmement rares. La CPU revient de loin. La CDEFI et la CGE sont beaucoup plus audacieuses en sortant des sujets nouveaux. Ces structures ont de bonnes écoutes permanentes, on a au moins une dizaine de personnes qui sont ingénieurs parmi les interlocuteurs. Il y a des batailles idéologiques à la CPU, alors que ces dimensions idéologiques sont moins marquées à la CDEFI ou à la CGE »* (chercheur spécialiste de la stratégie politique des organisations, entretien 15).

Pour vérifier l'aspect réactif ou proactif des stratégies politiques des méta-organisations, nous avons mené une étude longitudinale au long de l'année 2018. Nous avons identifié plusieurs sujets de lobbying des méta-organisations et avons étudié l'évolution de leur fréquence dans les discours sur Twitter au cours de l'année. Nous avons également étudié les mêmes thématiques dans le discours du ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, afin de vérifier si les méta-organisations proposaient des thématiques auxquelles réagissait le ministère, ou si le phénomène inverse était observable. Cette analyse nous permet

d’étudier la capacité des méta-organisations à créer le débat public et à modifier l’agenda politique.

Figure 23 : Fréquence des thématiques politique des méta-organisations par mois sur Twitter en 2018

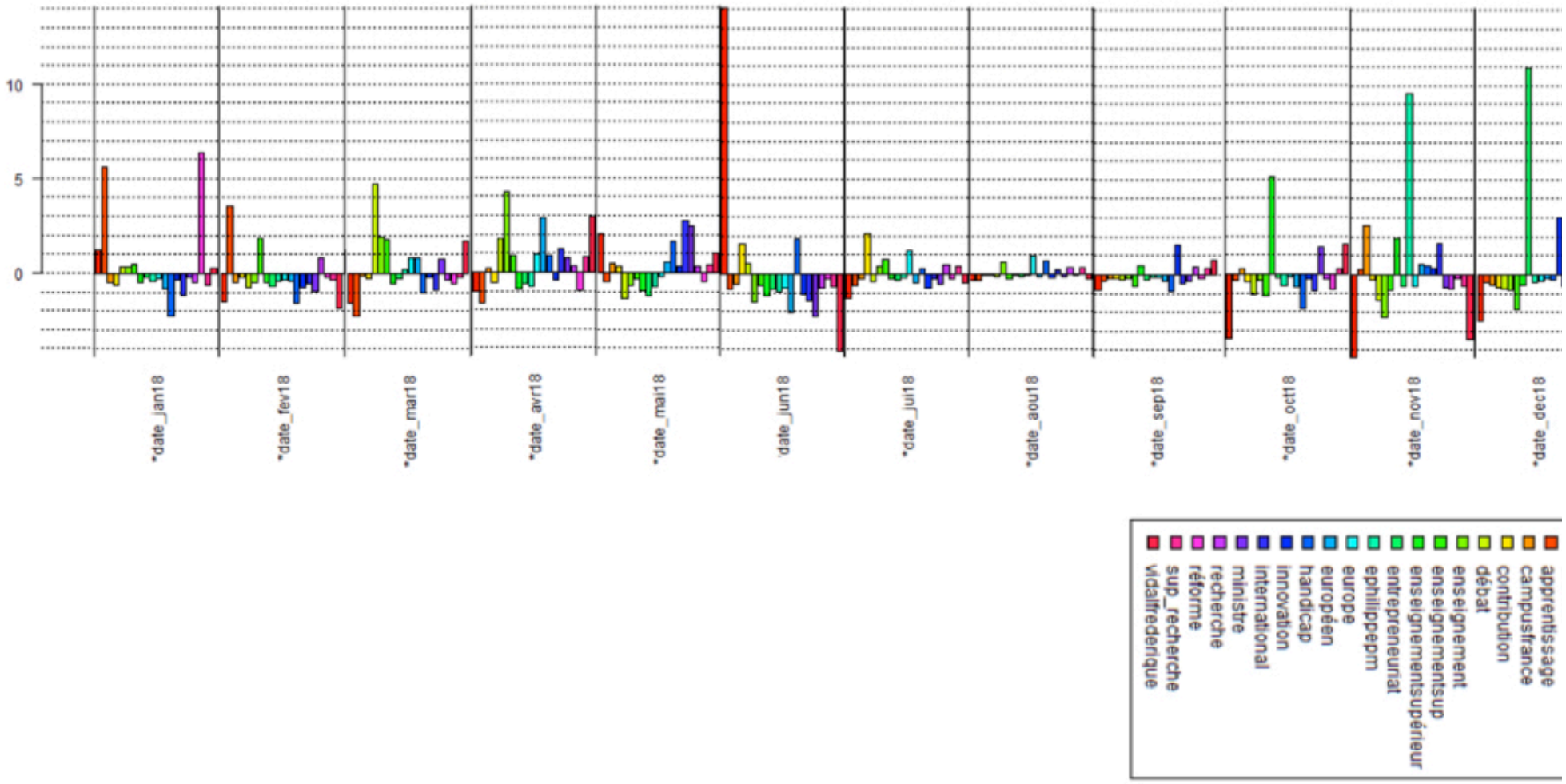
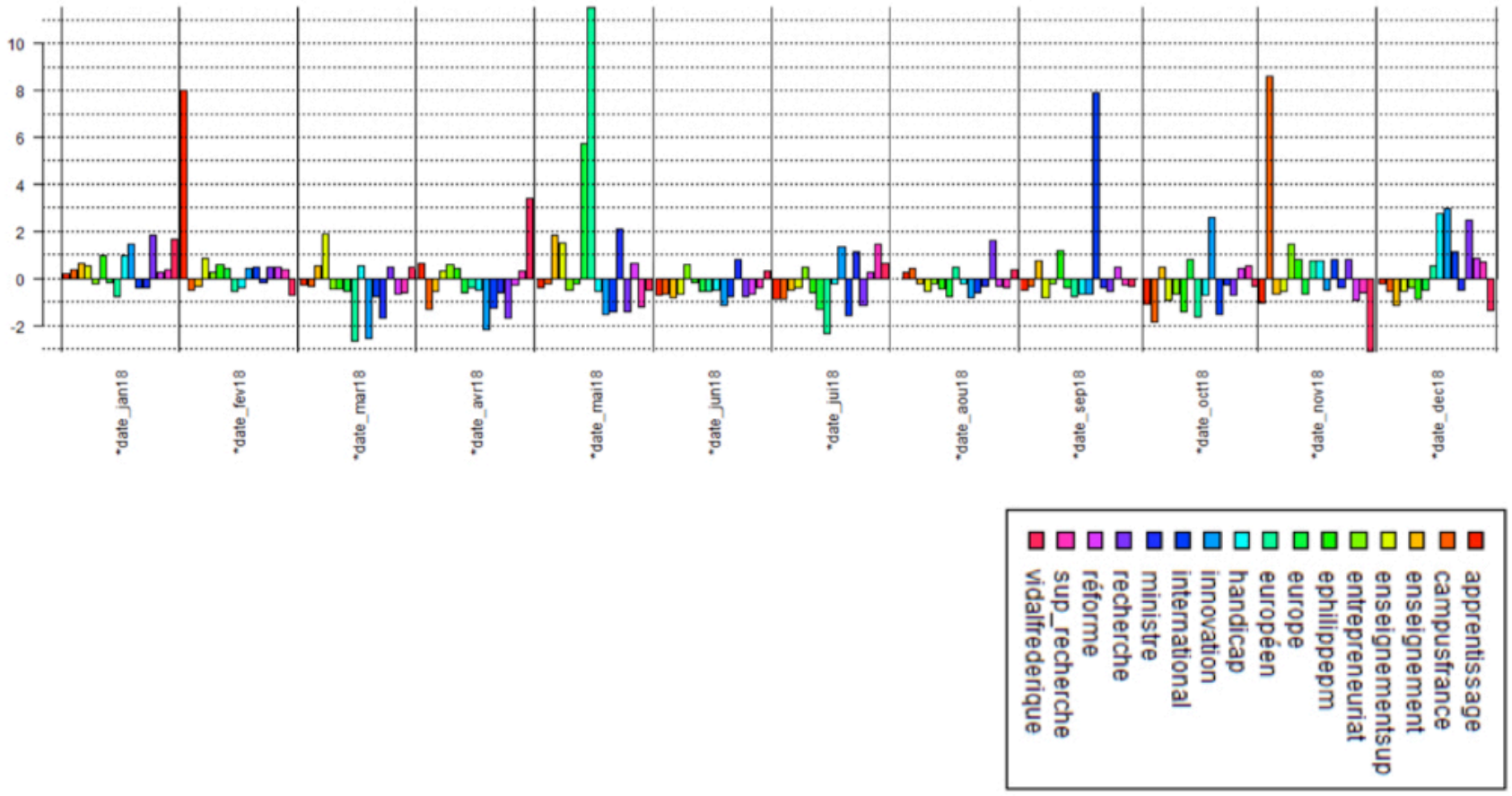


Figure 24 : Fréquence des thématiques politique du ministère de l'ESRI par mois sur Twitter en 2018



Tout d'abord nous pouvons noter que plusieurs thématiques ne sont pas abordées par le ministère. Les thématiques « *alumnis* », « *débat* », « *enseignementsupérieur* », et « *contribution* » sont ainsi absentes du corpus de tweets du ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.

Dans un premier temps, la thématique de l'apprentissage est portée par les méta-organisations en janvier et en février, puis n'est quasiment plus abordée le reste de l'année 2018. Cette thématique apparaît seulement en février dans le discours du ministère. La stratégie semblerait donc proactive, toutefois, pour nuancer ces résultats, cela entre en contradiction avec les résultats obtenus lors de nos interviews qui montraient que le sujet de l'apprentissage émanait du pouvoir public. En effet, le gouvernement portait, à l'époque, un projet de réforme concernant l'apprentissage. Nos entretiens mettent en évidence que les établissements et les méta-organisations ont souhaité être auditionnés et ont porté leurs revendications par divers moyens suite à l'annonce du projet de réforme porté par le gouvernement. Ainsi, les stratégies politiques des acteurs de l'enseignement supérieur privé s'inscrivaient en réaction à une décision publique.

Le thème du handicap n'apparaît pour le ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation qu'en janvier, mars, novembre et décembre. C'est sur ce dernier mois de l'année qu'il atteint son pic. Pour les méta-organisations, le sujet du handicap arrive en revanche plus tard dans l'année, possiblement en réaction au pouvoir public, mais sa récurrence est plus importante que pour le ministère. En effet, la fréquence est forte en avril, mai, juin, août, et novembre.

Les thématiques européennes sont principalement portées en mai par le ministère et en avril par les méta-organisations. Nous pourrions donc imaginer que le ministère agit en réaction aux méta-organisations, toutefois, le mois de mai 2018 marquait les 20 ans de la déclaration de la Sorbonne, et était donc une date clé pour le processus de Bologne. Le fort intérêt du pouvoir public sur cette thématique découle vraisemblablement de ce symbole de la construction européenne.

Cette étude longitudinale met en évidence la difficulté des méta-organisations à faire évoluer l'agenda politique, aucun sujet étudié n'a été porté par les méta-organisations pour être repris par le pouvoir public. Cette étude met en évidence des stratégies politiques réactives majoritaires pour les méta-organisations.

Une autre stratégie auxquelles les méta-organisations peuvent avoir recours consiste à tenter d'imposer leurs intérêts au décideur public par l'intermédiaire de tiers contraignants. Ces derniers sont souvent des acteurs de la sphère juridique, mais peuvent également être des acteurs politiques, notamment au niveau supranational. Dans cette optique, l'Union Européenne peut jouer un rôle important, en effet les méta-organisations peuvent porter leurs revendications à la Commission Européenne pour contraindre le ministère de l'ESRI français à appliquer ces décisions.

Un directeur d'école de commerce considère que ce moyen sera utilisé pour permettre la délivrance de diplômes de master : « *il faut le courage de dire que les licences, les masters sont des diplômes européens. Les universités ont bloqué le système mais si on va au niveau de l'Europe on est sûr de gagner. Le mot master est déposé au niveau français par l'université et ce n'est pas normal. A un moment les verrous vont sauter. Le verrou sautera par l'Europe »* (direction générale d'une école de commerce, entretien 13). Ce type de stratégie est également évoqué par le président d'une méta-organisation. *« l'Europe c'est aussi chercher de la reconnaissance ailleurs. J'étudie l'opportunité de faire un master dans un pays européen, parce qu'on ne peut pas le faire en France, ou un bachelor qui est reconnu comme un grade licence. L'Europe c'est pour faire bouger les règles nationales, c'est aussi dépasser les règles nationales en allant à la Commission Européenne chercher une autre reconnaissance qui soit supranationale »* (direction générale d'une école d'ingénieur, président d'une méta-organisation, entretien 6).
Toutefois, nous notons que si ces stratégies sont présentées dans quelques-uns de nos entretiens, elles ne sont que très rarement déployées par les méta-organisations.

Nous pouvons également noter que les stratégies indirectes utilisées par les acteurs de l'enseignement supérieur privé ne sont pas uniquement les prises de paroles dans la presse. Parfois, les méta-organisations cherchent à faire porter leur message par d'autres acteurs, notamment en passant par des leaders d'opinion.
Le cabinet de lobbying d'une méta-organisation détaille ce type d'actions : *« la stratégie peut être plus complexe comme de faire porter message par des tiers, c'est toujours mieux quand quelqu'un porte le message pour autrui. Il y a un gain de légitimité important, on utilise des stratégies complexes comme cela. Par exemple un laboratoire pharmaceutique, s'il est soutenu par des associations de patients, des cercles savants, des professeurs de médecine, des chercheurs, on va se dire que son message est pas seulement une question de business,*

que derrière il a des gens, il y a des enjeux qui dépassent le seul enjeu business. Sur la réforme de l'alternance on avait imaginé faire venir des gens issus de formations d'ingénieurs en alternance. L'idée était de faire une conférence de presse pour montrer des parcours, qu'ils le racontent avec leur vécu. Montrer que l'alternance était une voix d'excellence et de professionnalisation » (responsable d'un cabinet de lobbying d'une méta-organisation, entretien 11).

L'objectif affiché par ces stratégies intermédiées est clair, il s'agit de gagner en légitimité. La cause paraitrait plus légitime en étant portée par d'autres. Le président d'une méta-organisation nous explique les raisons qui influencent le choix de ce type de stratégie : *« l'utilisation d'influenceur dépend parfois de la position. Si c'est très politique c'est le président qui l'incarne, et les journalistes préfèrent la parole du président. Sur des sujets très techniques comme l'apprentissage, on fait porter la parole la plus compétente, toujours un directeur en revanche, jamais d'administratif. L'implication des étudiants est également un sujet, nous discutons avec les responsables d'associations étudiantes comme le bureau national des élèves ingénieurs, l'UNEF et la Fage »* (présidence d'une méta-organisation, entretien 18).

L'intermédiation peut également être réalisée à travers les membres des méta-organisations, ou les syndicats étudiants, toutefois ces stratégies semblent compliquées à mettre en place à cause de manque de moyens, ou de manque d'implication des parties prenantes. La délégation générale d'une méta-organisation a expérimenté ce type de stratégies : *« on a essayé pendant la campagne présidentielle de faire passer des messages via les écoles dans leurs régions (...) ils se le sont peu appropriés à part le bureau de la méta-organisation. Je pense qu'ils se reposent sur la méta-organisation pour le lobbying. Impliquer les étudiants : ça dépend sur quoi, c'est un sujet très sensible (...). C'est un outil de communication et d'influence qu'il ne faut pas oublier sous prétexte que c'est difficile, il faut essayer quand même. A priori le ministère écoute les étudiants. La Fage a défendu, au sujet de l'ordonnance sur les regroupements qui est passée au CNESER, les amendements des EESPIG que nous avions proposés »* (délégation générale d'une méta-organisation, entretien 16). La présidence d'une autre méta-organisation explique le faible usage de ces stratégies par la complexité de celles-ci, et le peu de moyens, notamment humains, dont dispose les méta-organisations : *« on fonctionne beaucoup sur le principe bénévolat, on a peu de permanents, il faudrait trouver une modalité de nos actions qui permette d'être plus efficace »* (direction générale d'une école d'ingénieur, président d'une méta-organisation, entretien 6).

Certains établissements ont trouvé une parade pour bénéficier de la puissance symbolique de leurs anciens étudiants sans pour autant dépenser de nombreuses ressources pour les mobiliser. Il s'agit de les utiliser en tant que ressource virtuelle, les évoquer auprès du décideur public sans être certains de leur soutien. Un chercheur expert des stratégies politiques a usé de tels stratagèmes pour obtenir la reconnaissance d'un grade pour l'établissement qui l'employait : *« les alumnis sont une ressource virtuelle, et une ressource mobilisable dans certains cas. On évoquait l'association des anciens mais on ne savait pas s'ils soutenaient la cause que nous portions. Dans les écoles, le rôle des étudiants dans les stratégies politiques est faible et la capacité d'action proche de zéro. Alors que dans les universités, les étudiants sont mobilisables, par exemple avec les syndicats type UNEF »* (chercheur spécialiste de la stratégie politique des organisations, entretien 15). La capacité de mobilisation des étudiants marque une grande différence entre l'enseignement supérieur privé et l'enseignement supérieur public, elle est très forte dans le second et quasiment inexistante pour le premier.

Enfin, certaines méta-organisations considèrent qu'elles n'ont pas besoin de telles stratégies car leur poids politique est suffisamment fort et leurs problématiques bien identifiées par leurs interlocuteurs. En outre, les anciens élèves ont un fort sentiment d'appartenance à leur établissement d'origine et s'implique d'eux-mêmes dans la défense des intérêts de leurs écoles. Le responsable des relations institutionnelles d'une méta-organisation nous livre sa vision des stratégies via des leaders d'opinion : *« on n'a pas besoin d'intermédier nos stratégies car de nombreux décideurs sont issus de nos grandes écoles. Notre réseau d'ancien est bien entretenu, il y a un esprit de corps, donc quand on leurs parle des grandes écoles ils savent ce que c'est, on n'a pas besoin de leur rappeler de nous aider sur un sujet, ils le font d'eux même. La majorité des décideurs sont universitaires, mais un certain nombre viennent des écoles, on n'utilise pas cette carte, mais elle existe de fait »* (responsable des relations institutionnelles d'une méta-organisation, entretien 12).

Pour mieux comprendre les choix stratégiques politiques que nous avons précédemment développés, nous nous sommes intéressé aux mécanismes permettant aux méta-organisations d'arbitrer entre ces différentes options, et le choix des intérêts défendus par l'entité.
Comme nous l'avons vu, les méta-organisations représentent des membres qui sont confrontés à des problématiques différentes en raisons de leur taille, de leur forme juridique, ou encore de leur activité. Par exemple, il est fréquent que les intérêts des écoles d'ingénieurs

ou de commerce divergent. Cette question du spectre des intérêts représentés est d'autant plus prégnante que la méta-organisation est grande, et non spécialisée. Par exemple, la CGE représente des écoles de commerce, des école d'ingénieurs, des établissements publics, des établissements privés sous forme associative, des écoles privées à but lucratif, ou encore des établissements labellisés EESPIG ; alors que la FESIC ne compte que des EESPIG parmi ses membres.

Cette difficulté est exprimée par la direction d'une école de commerce : *« les organisations n'ont pas les mêmes objectifs au sein des méta-organisations, mais il y a des intérêts communs sur lesquels on peut se retrouver. Il y a des établissements d'enseignement supérieur consulaires, des EESPIG, des non EESPIG, des privées lucratives ou non lucratives, chaque établissement à son modèle propre. C'est compliqué de trouver une convergence entre les établissements, on n'est pas alignés sur tous les points. Sur certains points oui, mais pas sur tous »* (direction générale d'une école de commerce, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 1).

Cette différence de statuts d'établissements marque une divergence plus profonde touchant à l'idéologie. La direction d'un établissement labellisé EESPIG, souligne cette opposition entre écoles lucratives ou non : *« comme j'ai l'habitude de le dire, entre un EESPIG et un établissement à but lucratif la problématique est différente. Moi mon but est d'optimiser ma pédagogie et j'ai une contrainte c'est mon budget, eux c'est optimiser leurs gains et ils ont une contrainte c'est la pédagogie »* (direction générale d'une école d'ingénieur, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 5).

Nous avons évoqué plus tôt dans notre travail le fait que la taille de l'organisation lui permettait de représenter un poids politique. Plus l'organisation est grande, plus son poids politique serait fort, ou plus elle pourrait peser dans les choix de la méta-organisation. La direction d'une école de commerce confirme cette corrélation entre la taille de l'organisation et le poids qu'elles représentent au sein de la méta-organisation : *« j'ai bien vu que les grands manitous des grandes écoles ne voulaient pas jouer à ça. Le message était clair, on ne fait pas de vague. Tant que le système tient, avec les 5-6 grandes écoles de haut de classement... »* (direction générale d'une école de journalisme, entretien 14).

Toutefois cette lecture du poids politique dans la méta-organisation en fonction de la taille de l'organisation est infirmée par plusieurs membres de bureaux de méta-organisations. Selon eux, la logique dans les méta-organisations est simple : une organisation correspond à une

voix quelle que ce soit la taille de l'organisation. Le vice-président d'une méta-organisation considère que *« potentiellement notre taille pourrait jouer un rôle au sein des méta-organisations mais on ne joue pas ce jeu, on ne représente qu'une voix. Dans notre domaine on a intérêt à penser collectif et porter des intérêts collectifs, je ne porte pas que mes intérêts mais ceux de la collectivité. Et car heureusement, cela ne durerait pas longtemps sinon, le système s'autorégule »* (direction générale d'une école d'ingénieur, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 2). Cette autorégulation du système évoquée par cet acteur de l'enseignement supérieur privé français est notamment due aux spécificités de ce secteur. En effet, le milieu de l'enseignement supérieur est petit avec un fort turnover dans les postes de direction. Partant de ce constat, le directeur d'une école de commerce considère que *« le phénomène qui est important c'est que c'est un milieu très lié, un tout petit monde, dans lequel les sièges tournent. Les réseaux d'influences tiennent à cette consanguinité du réseau »* (direction générale d'une école de journalisme, entretien 14).

En outre, les méta-organisations veillent à représenter l'ensemble de leurs membres et, autant que possible, à défendre les intérêts de chacun. L'ancien président d'une méta-organisation explique que le rôle donné par ce statut implique que *« nous pensions d'abord collectif avant de penser organisation. Evidemment nous défendons aussi nos écoles mais il y a certaines circonstances ou tu cesses d'être dirigeant de ton école pour penser collectif. On s'est fait un point d'honneur de défendre la totalité des membres de la méta-organisation »* (direction générale d'une école d'ingénieur, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 5).

Tableau 15 : Principaux résultats du 2.2.3

Principaux résultats du 2.2.3 :	
	Au niveau national, les établissements favorisent les stratégies politiques menées collectivement et considèrent qu'ils ne mènent « *jamais d'actions seuls* ».
	Lorsque les actions politiques sont menées par les établissements, elles le sont souvent au titre de la méta-organisation : « *On le fait en fonction du réseau de chaque directeur et on met au pot par la méta-organisation de manière coordonnée par la méta-organisation* ».
	Des coalitions ad hoc d'établissements sont formées de manière plus sporadique pour influencer des décisions publiques.
	La plupart des actions politiques menées par les établissements seuls se fait au niveau local, notamment pour obtenir des financements.

	Toutes les méta-organisations sont accompagnées par des cabinets de lobbying, soit à l'année, soit sur des périodes politiques denses.
	S'agissant d'un secteur régulé avec une relation privilégiée avec la tutelle, la plupart des acteurs de l'enseignement supérieur privé favorisent des approches relationnelles de leurs stratégies politiques.
	La plupart des actions politiques menées concernent des stratégies directes. Les méta-organisations sont considérées comme des acteurs légitimes par le pouvoir public et bénéficient de lieux d'échanges avec le décideur public. En outre, la majorité des sujets politique du secteur étant très techniques, les stratégies directes sont favorisées.
	Les méta-organisations ne sont pas unanimes sur les cibles de leurs actions. Certaines se concentrent sur le ministère de l'ESRI alors que d'autres visent également des parlementaires ou des décideurs publics locaux par le truchement de leurs établissements.
	La majorité des stratégies politiques menées par les acteurs de l'enseignement supérieur privé sont réactives, néanmoins ces derniers sont proactifs sur certaines problématiques comme pour la reconnaissance du grade de licence pour les bachelors.
	L'étude longitudinale que nous avons menée met en évidence les difficultés rencontrées par les méta-organisations à modifier l'ordre du jour de l'agenda politique.

Retenons que les méta-organisations sont confrontées à de nombreux choix quant à la gestion de leur stratégie politique. Elles peuvent mener des actions seules ou collectivement avec d'autres méta-organisations, ou encore impliquer ou non leurs membres dans leurs actions politiques. L'implication des membres, ou d'autres parties prenantes est parfois compliquée car les méta-organisations disposent de moyens limités, et les établissements ont tendance à leur déléguer leur stratégie politique. Les actions politiques peuvent être menées de manière directe ou indirecte, les raisons influençant ce choix concernent souvent la complexité du sujet ou encore sa légitimité.

Les méta-organisations ont des visions différentes de leurs stratégies politiques, notamment en ce qui concerne leur périmètre d'action. Certaines se limitent à des actions auprès du ministère alors que d'autres ont une définition plus large du décideur public en impliquant régulièrement des parlementaires ou des collectivités locales dans

leurs actions politiques.

Par ailleurs, les choix et orientations des stratégies politiques des méta-organisations sont souvent pris à l'unanimité et chaque établissement, quelle que soit sa taille, dispose d'une voix au sein de la méta-organisation. Les membres des bureaux des méta-organisations confirment chercher à représenter le plus largement possible leurs membres. Toutefois, pour certains observateurs, la taille de l'établissement influencerait la portée de sa voix dans la méta-organisation.

2.2.4. Les réseaux socio-numériques, une innovation au service de la stratégie politique des méta-organisations

Un autre aspect est apparu au cours de notre étude sur les stratégies politiques des méta-organisations dans l'enseignement supérieur privé. Il s'agit du rôle et de l'utilisation des réseaux socio-numériques dans les actions politiques.

Pour appréhender au mieux le rôle de ces réseaux socio-numériques, nous allons tout d'abord recueillir les propos d'un cabinet de lobbying sur les évolutions qu'elles ont induites d'un point de vue général, avant de nous focaliser sur le secteur de l'enseignement supérieur privé.

« Dans les stratégies ça a changé. Il a y a beaucoup d'acteurs qui participent au débat et de manière plus réactive, cela nous oblige à anticiper tout ça, à avoir des dispositifs de veille assez serrés, et notamment quand on est sur des sujets en situation de crise. Pour le lobbying, il y a plus de gens qui vont vouloir contribuer au débat et vouloir influencer les décideurs, on a plus de concurrence. Le lobbying n'a jamais été aussi peu trusté par les grands groupes. Grâce à l'écho des médias sociaux des associations, des collectifs citoyens peuvent avoir un impact très fort sur le débat public, voire sur l'opinion publique.

Cela arrive qu'on utilise les réseaux socio-numériques, mais ça dépend des sujets. Je travaille sur des industries energo-intensives, ce sont des sujets ultra techniques, il doit y avoir 4-5 parlementaires qui le comprennent, dans les administrations 2-3 conseillers techniques. Sur ces sujets les réseaux sociaux ne sont d'aucune utilité. En revanche sur certains sujets ça peut l'être, pour relayer des messages au moment d'une conférence de presse, d'une prise de parole, d'une audition, ou faire de l'évangélisation, du décryptage. On a aussi une utilisation de veille, car ça permet de quantifier l'impact des idées, on a des outils pour voir l'impact,

l'écho, le nombre de partage, de commentaire, leur trajectoire, leur reprise, ça peut être utile pour connaitre le pouls de l'opinion. Si c'est un sujet grand public on a toujours intérêt à aller chercher des leaders d'opinions, et à donner de l'écho à notre sujet.

Ça peut arriver que nous fassions des pétitions mais il faut toujours bien réfléchir, est ce que ma pétition est efficace ? Est ce que elle va paraître légitime et pas instrumentalisée ? J'ai très rarement vu des pétitions marcher. Quand on est une association de terrain ça peut avoir une légitimité, quand on est une grosse boite cela n'a aucun impact. Notre boussole c'est la légitimité du discours que tiennes nos clients. Si on sort de notre terrain de légitimité on est plus crédible. La légitimité est fluctuante, on peut paraitre légitime à un instant t et ne plus l'être quelques mois plus tard » (responsable d'un cabinet de lobbying d'une méta-organisation, entretien 11).

Ainsi, selon ce cabinet de lobbying, les réseaux socio-numériques ont modifié de nombreuses pratiques dans les stratégies politiques. En permettant l'implication d'un grand nombre d'acteurs, les réseaux socio-numériques favorisent les stratégies politiques indirectes et le recours à des leaders d'opinion ; ils nécessitent également la mise en place de systèmes de veille développés. Cette veille permet notamment de mesurer en temps réel l'opinion publique concernant le sujet cible. Ces réseaux socio-numériques permettent également à l'organisation ou la méta-organisation de se défendre et de lutter contre des infox, ou donner de la résonnance aux messages diffusés pendant la campagne d'influence.
En revanche, le recours aux réseaux socio-numériques n'est intéressant que lorsque le sujet est audible par le grand public, c'est-à-dire lorsque le sujet n'est pas trop technique. Une communication sur un sujet trop complexe risquerait de nuire à la compréhension des internautes, et donc, réduirait à néant l'impact de l'utilisation des réseaux socio-numériques. En outre, l'utilisation de ces réseaux et l'appel à des leaders d'opinion ne sont favorisés que lorsque les intérêts défendus sont perçus comme légitimes par le public et si l'organisation qui les porte est également légitime.

Le cabinet de lobbying ajoute que *« les réseaux socio-numériques sont utiles sur un moment de débat, sur un moment ou il faut se montrer force de proposition, c'est le cas pendant les campagnes électorales par exemple »* (responsable d'un cabinet de lobbying d'une méta-organisation, entretien 11).
Il est intéressant de noter que ces stratégies d'utilisation des réseaux socio-numériques ont été employées par plusieurs méta-organisations pendant la campagne de l'élection présidentielle

2017. La CGE a par exemple formulé 24 propositions pour l'enseignement supérieur et la recherche et a dévoilé ces idées sur un site internet dédié. La CGE a également incité les parties prenantes à réagir à ces propositions sur les réseaux socio-numériques[34].

De son côté la CDEFI a formulé 5 propositions pour les candidats à l'élection présidentielle. Celles-ci étaient dévoilées chaque jour sur les réseaux socio-numériques de la CDEFI. La méta-organisation a notamment créé un hashtag dédié pour inciter les parties prenantes à interagir et pour facilement recenser les échanges.

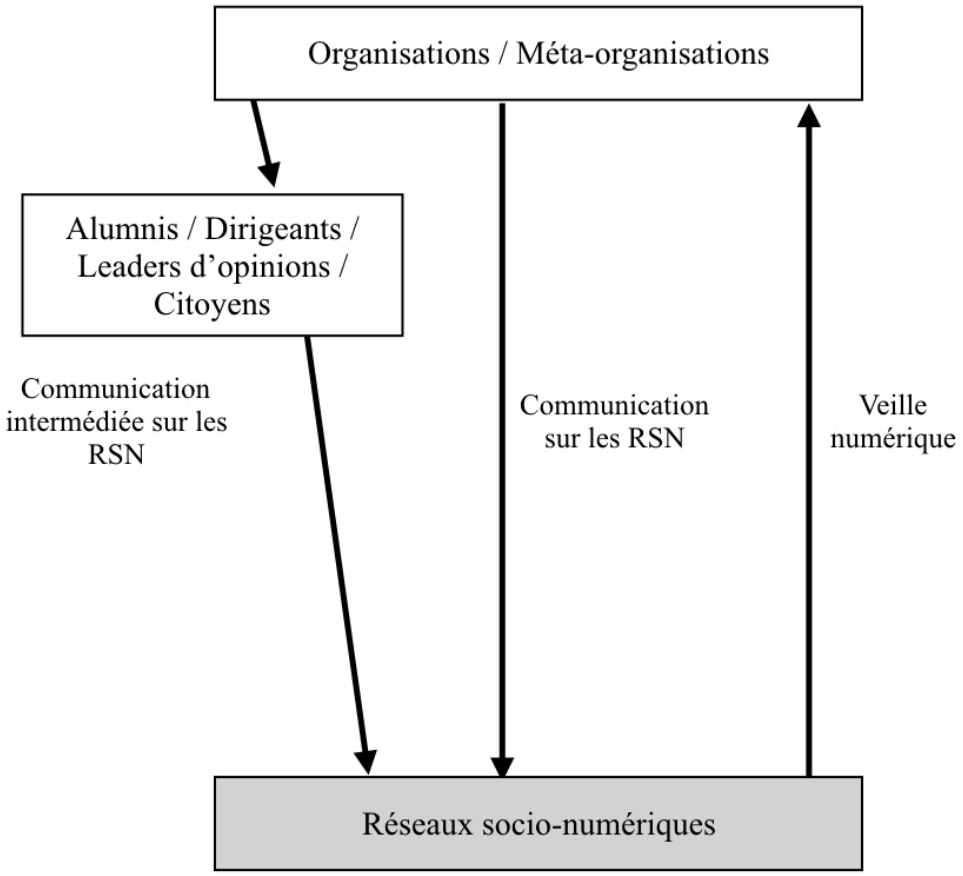
Voici un extrait d'un communiqué de presse de la CDEFI daté du 20 février 2017 pour mettre en lumière cette utilisation des réseaux socio-numériques :

« Retrouvez chaque jour nos propositions à l'attention des candidats à l'élection présidentielle 2017 sur notre compte Twitter @Cdefi et nos hashtags : #propositionsCDEFI #presidentielle2017 »[35]

Figure 25 : Utilisation des réseaux socio-numériques dans les stratégies politiques des organisations

[34] https://fairereussirlajeunesse.wordpress.com/les-24-propositions-de-la-cge/ consulté le 15 juillet 2019

[35] http://www.cdefi.fr/fr/presse/presidentielle-2017-premiere-proposition-de-la-cdefi-pour-lesr consulté le 15 juillet 2019



Source : Nicolle (2019)

Toutefois l'utilisation des réseaux socio-numériques dans les stratégies politiques des méta-organisations reste marginale et n'en est qu'à ses balbutiements.

Le président d'une méta-organisation explique par exemple sa volonté de coordonner les actions d'influence numérique de ses membres tout en reconnaissant la faiblesse actuelle de sa méta-organisations dans ces actions politiques numériques : « *Aujourd'hui on n'est pas très bon, il faut qu'on ait une action de lobbying institutionnel forte. Il faudrait, par exemple, coordonner nos réseaux numériques, soit jouer à travers la méta-organisation, soit qu'elle soit coordinatrice de ses membres. Si on peut tous agir en même temps à travers les réseaux et que ce soit piloté par la méta-organisation, on aura gagné. On devrait être plus animateurs de nos membres dans les actions de lobbying numérique. Faire que chacune de nos écoles diffusent des news, publient le résultat de nos rendez-vous, ou un calendrier de nos actions, montrer ce qu'on fait, qui on voit. Il y a un travail de coordination et d'animation qui n'est pas fait* » (direction générale d'une école d'ingénieur, président d'une méta-organisation, entretien 6).

Ce constat d'absence de coordination est partagé par le président d'une autre méta-

organisation, qui est personnellement très actif sur les réseaux socio-numériques, notamment pour un usage politique de ceux-ci : *« ma position est l'arbre qui cache la forêt. Certains directeurs sont plus ou moins présents sur les réseaux sociaux. Quelques institutions sont relativement actives mais nous sommes extrêmement loin d'une pratique collaborative sur ce type de réseaux. Nous n'avons pas de processus de communication clairement identifié »* (présidence d'une méta-organisation, entretien 18).

Pourtant, conscientes du rôle politique que peuvent revêtir les réseaux socio-numériques, certaines méta-organisations tentent de donner de l'écho à leurs intérêts en demandant à leurs membres de partager cette position sur les réseaux sociaux. Ces stratégies indirectes manquent de performance car les membres ne reprennent pas, ou peu ces messages. La présidence d'une méta-organisation attribue ces échecs à des problèmes culturels des directeurs d'établissements : *« on invite les établissements à partager nos positions sur les réseaux sociaux mais la culture générationnelle est faible. Les directeurs ont une moyenne d'âge de 55 ans, ça prend du temps »* (présidence d'une méta-organisation, entretien 18)

Cette problématique culturelle est également avancée par la direction d'une école d'ingénieur, tout comme le manque de maturité des établissements quant à l'utilisation des réseaux socio-numériques : *« on est peut-être pas encore très bon, la personne en charge de cela est arrivée il y a un an. On essaye d'occuper l'espace, on a surement une grosse marge de progression mais on apprend en marchant aussi. Ce ne sont pas forcément des outils qu'on maitrise bien à notre âge. On est peut être encore ringards, mais si on veut s'adresser aux jeunes il faut absolument maitriser les outils »* (direction générale d'une école d'ingénieur, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 3).

Pour étudier ce phénomène, nous avons analysé plus spécifiquement deux publications politiques de méta-organisations sur Twitter.

Figure 26 : Tweet de la CDEFI concernant un séminaire CVEC

[36]

Ce premier tweet a été publié par la CDEFI le 8 novembre 2018. L'objectif est d'annoncer l'ouverture d'un séminaire commun dédié à la nouvelle contribution de vie étudiante et de campus avec deux autres grandes méta-organisations (la CPU et la CGE), ainsi que le Centre national des œuvres universitaires et scolaires. Les comptes officiels de ces quatre différents acteurs sont identifiés sur la publication tout comme les comptes des présidents ou délégués généraux de chacune des institutions représentées et un compte non officiel du ministère de l'ESRI. Cette publication a simplement été partagée par deux comptes : celui du président de la CDEFI, et celui de l'UGEI, une méta-organisation absente lors de ce séminaire. Il est intéressant de noter qu'aucune des méta-organisations, qu'aucun des établissements membres

[36] https://twitter.com/Cdefi/status/1060522774542856192 consulté le 28 février 2020

de ces méta-organisations, ni de décideurs publics n'ont partagé cette publication. Toutefois, parmi les huit comptes Twitter ayant aimé cette publication, nous remarquons le président de la CDEFI, la CPU, un responsable du CNOUS, ainsi que deux personnels d'établissements d'enseignement supérieur et trois autres comptes.

Figure 27 : Tweet de MadameMonsieur Education sur l'apprentissage

[37]

Nous avons également analysé un tweet publié par le compte d'une agence de presse spécialisée dans l'éducation et republiée par le compte de la CDEFI. En effet, comme nous l'avons vu, il est fréquent que les établissements ou méta-organisations partagent des publications d'autrui sur Twitter afin d'offrir une résonnance à un message qu'ils cautionnent. Ce message reprenant un verbatim d'un vice-président de la CDEFI concernant la réforme de l'apprentissage a été porté par une agence de relations presses spécialisée puis partagé par quatre comptes. Les comptes qui ont retweeté cette publication sont ceux de la CDEFI, du président de cette méta-organisation, d'un enseignant salarié d'un établissement membre de la méta-organisation, et d'une association qui réunit des établissements de formation et des entreprises autour du numérique. Cette publication concernant la réforme de l'apprentissage a été aimée par le compte de la CDEFI, d'un établissement membre de cette méta-organisation, du directeur d'un établissement membre de la CDEFI, et de deux autres individus. Il est encore une fois intéressant de noter que les établissements membres des méta-organisations

[37] https://twitter.com/MmeMrEduc/status/1060819033644326912 consulté le 28 février 2020

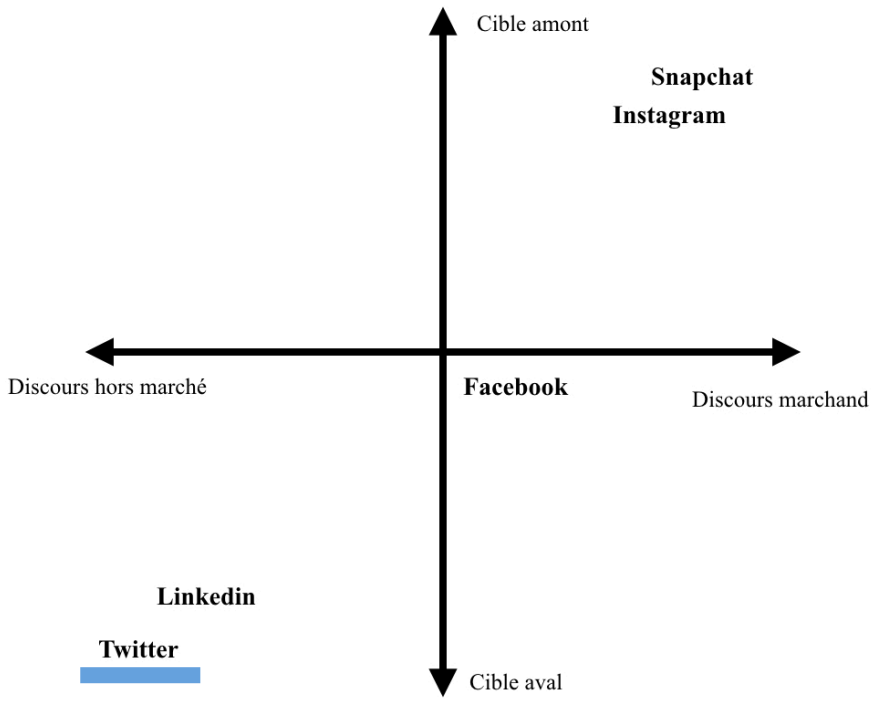
« *aiment* » la publication mais ne la partagent pas, et n'offre ainsi pas de résonnance au message porté.

La question de la maturité de l'utilisation des réseaux socio-numériques dans les établissements est ressortie dans un grand nombre de nos interviews. De nombreux établissements ont créé des comptes sur les réseaux socio-numériques au cours des dernières années, et les processus organisationnels de pilotage de ces réseaux socio-numériques ne sont pas encore formalisés. Dans l'ensemble des établissements que nous avons rencontrés, au moins une personne est en charge de l'animation des réseaux socio-numériques, elle dépend hiérarchiquement de la direction marketing ou communication en fonction des écoles qui dépend elle-même de la direction générale. Très peu d'établissements considèrent ces réseaux comme stratégiques, la plupart ne les considèrent que comme des lieux sur lesquels se retrouvent les lycéens, et donc un espace idéal pour proposer une communication marchande : *« On a été sur ces réseaux car on s'est rendu compte que nos prospects sont sur ces réseaux, le marketing à totalement évolué, on s'adresse à des jeunes qui sont connectés, on va avoir de plus en plus de marketing numérique »* (direction générale d'une école d'ingénieur, président d'une méta-organisation, entretien 6). Le directeur d'une école de commerce insiste sur l'aspect commercial des réseaux socio-numériques : *« (Les RSN) Cela a changé notre façon de commercialiser, on a utilisé beaucoup le papier puis le web, développé une e-réputation. Ce sont des éléments indispensables dans le marketing »* (direction générale d'une école d'ingénieur, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 2).

La notion d'adéquation entre cible et canal est également évoquée par la direction d'une école de commerce. En fonction du message à diffuser, et de la cible de ce message, les organisations et méta-organisations s'orientent vers un réseau socio-numérique ou l'autre : *« on adapte notre communication en fonction de notre communauté. Cela comprend les étudiants, les professeurs, l'administration, les alumnis, les entreprises partenaires, les partenaires institutionnels, les partenaires internationaux, les instances d'accréditation, les prospects. En fonction de cela, nous allons communiquer sur un réseau ou un autre. Pour les diplômés c'est Linkedin, les étudiants Facebook ou Instagram, la presse ou les partenaires institutionnels c'est Linkedin ou Twitter. Mais ce dernier n'est pas utilisé par les étudiants, donc quand on est consummer centric ce n'est pas sur ce réseau que l'on est »* (direction générale d'une école de commerce, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 1).
« On ne parle des méta-organisations que sur Twitter » (direction de la communication d'une école d'ingénieur, entretien 8).

Il ressort de nos entretiens avec les différents acteurs de l'enseignement supérieur privé français que certains réseaux ont vocation à porter des discours commerciaux auprès de clients ou de prospects (Instagram, Snapchat), d'autres plateformes portent des discours hors marché et visent des cibles institutionnelles (Twitter et Linkedin), alors que d'autres sont plus hybrides (Facebook). Notre étude se concentre sur le réseau Twitter, car, selon nos entretiens, il s'agit du réseau le plus adapté pour porter un discours politique et cibler des acteurs institutionnels.

Figure 28 : Cartographie des réseaux socio-numériques selon le discours tenu par les établissements



Toutefois, si les établissements d'enseignement supérieur sont présents sur plusieurs réseaux sociaux (4,6 réseaux sociaux en moyenne par établissement sur les écoles interrogées), les méta-organisations concentrent leur présence sur moins de réseaux socio-numériques. En effet, les méta-organisations interrogées sont présentes en moyenne sur 1,25 réseaux socio-numériques. Ces dernières ont donc moins de souplesse que les établissements pour choisir et adapter la plateforme au contenu qu'elles proposent.

Les méta-organisations cherchent également à développer leur légitimité au sein de leurs membres à travers leur communication sur les réseaux socio-numériques. Cet objectif de légitimité est couplé au bénéfice d'un écho de ces établissements et de la presse. Cette notion de communication interne aux membres des méta-organisations est importante car les différents collaborateurs des établissements ne sont pas en relation directe avec la méta-organisation, cette dernière cherche donc à toucher cette cible pour montrer l'impact de ses actions sur les établissements et ainsi gagner en légitimité. La délégation générale d'une méta-organisation explique ses objectifs à travers sa communication numérique : *« communication interne au sein de la fédération, notamment via Twitter, pour faire connaître ce que nous faisons pour les écoles. Nos interlocuteurs sont souvent les directeurs, il faut que les écoles sachent ce que nous fassions, il faut s'exprimer auprès des équipes. Le but est aussi de faire connaitre auprès des équipes dans les écoles au delà des directeurs. Plus largement sur le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche, la presse suit ces différents outils de communication »* (délégation générale d'une méta-organisation, entretien 16).

En dehors du cadre français, Twitter est également une arme politique auprès de l'Union Européenne. Un expert du lobbying de l'enseignement supérieur à Bruxelles a souhaité créer un compte pour une organisation et explique les raisons qui l'ont poussé à créer ce compte : *« (la présence sur les réseaux socio-numérique a) été un vrai sujet. Twitter est un canal de communication important à Bruxelles et au niveau européen. Il n'y pas que les commissaires, mais aussi les chefs d'unité, les parlementaires, les conseillers ont tous un compte Twitter décliné en plusieurs langues avec des mots-clés. Cela permet de gagner en notoriété, et d'alimenter le débat. Avec certains hashtags on ne parle qu'avec cette bulle bruxelloise. J'ai donc vite demandé de créer un compte spécial Europe, en travaillant avec la direction internationale en anglais. L'objectif est gagner en notoriété, et faire connaitre nos positions. Nous ne faisons pas que de la diffusion de communiqué de presse sur Twitter mais nous en servons pour ouvrir un canal de diffusion de l'information et de lobbying sur des thèmes particuliers. (...) L'objectif est de faire du lobbying aussi par Twitter, mais c'est compliqué à moins d'y être totalement investi. Par exemple sur le position-paper que nous avons publié fin 2018, on aurait pu prendre des extraits, en les mettant en avant avec des screenshots*[38] *mais je n'ai pas le temps de faire ça et personne n'est formé à cela. Il faut une lecture spécifique du programme européen pour cibler les bonnes personnes, les bons hashtags et diffuser les bons*

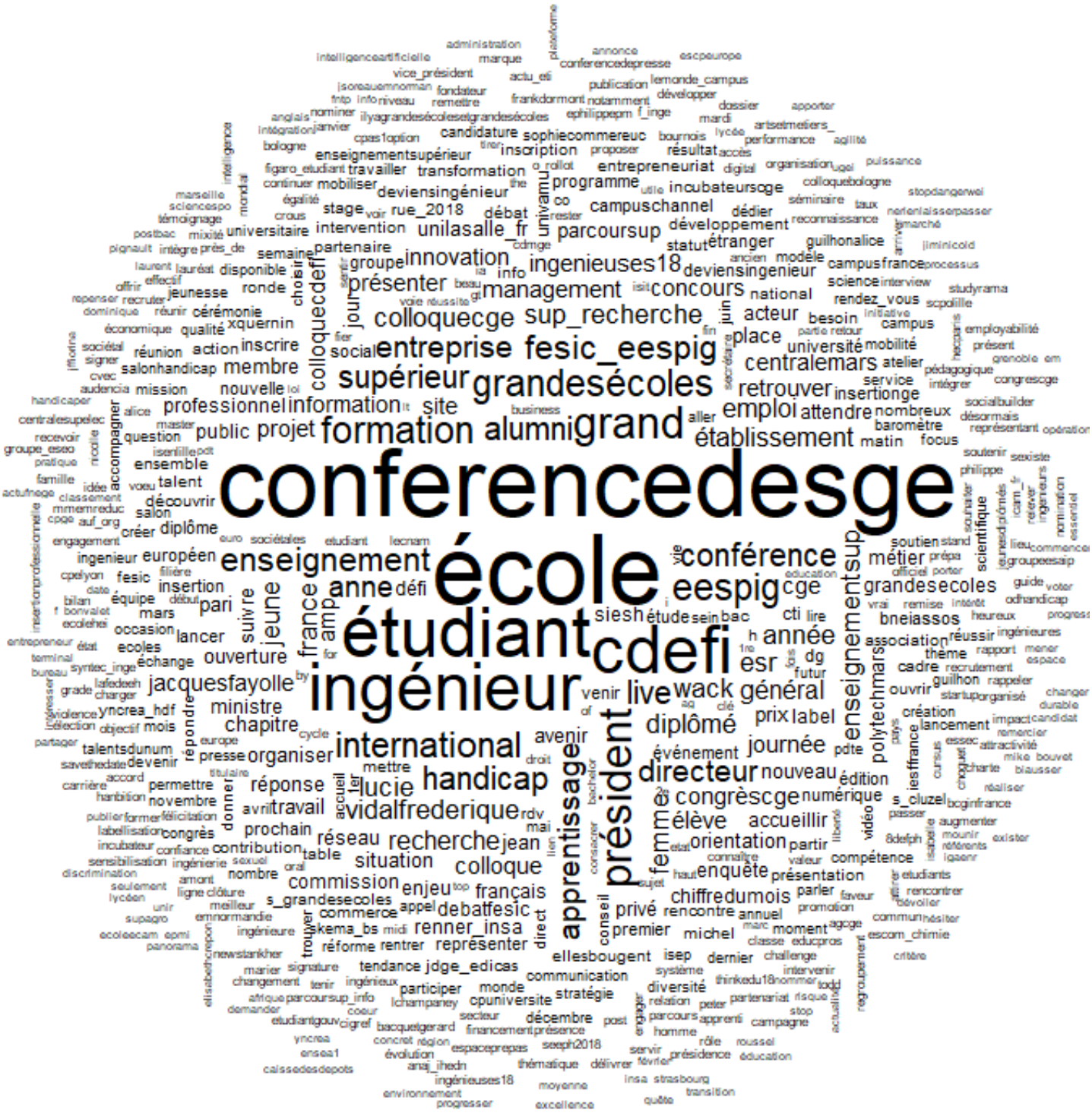
[38] Screenshots : captures d'écran

réseaux » (spécialiste du lobbying de l'enseignement supérieur français à l'Union Européenne, entretien 17). Communiquer sur Twitter permet donc de toucher une cible politique importante et qualifiée afin de propager ses idées et les intérêts défendus. Toutefois, parvenir à cela nécessite des ressources et des compétences dont très peu d'établissements ou de méta-organisations ne disposent actuellement dans l'enseignement supérieur privé français.

L'utilisation de stratégie politique indirecte par l'intermédiaire de leaders d'opinion sur les réseaux socio-numériques a été évoquée dans quelques-unes de nos interviews mais est pour l'instant minoritaire. Le manque de maturité et le manque de moyens sont évoqués pour expliquer ce faible recours aux stratégies intermédiées malgré l'attrait de celles-ci. Un expert en lobbying de l'enseignement supérieur à Bruxelles explique par exemple que c'est en partie pour ce type de stratégie qu'il a créé un compte européen pour une organisation avec laquelle il collabore mais que le manque de ressources nuit à cette volonté : *« on peut faire porter des chose par les autres, ne pas être dans une discussion unidirectionnelle, c'est l'intérêt de Twitter. C'était l'idée que j'avais en demandant la création de ce compte, mais pour l'instant ça ne repose que sur moi »* (spécialiste du lobbying de l'enseignement supérieur français à l'Union Européenne, entretien 17).
Un membre du bureau d'une méta-organisation quant à lui développe son intérêt pour de telles stratégies mais indique qu'il est encore trop tôt pour en assurer la mise en place : *« quand on voit le potentiel des anciens, c'est fabuleux d'identifier la force de frappe et la démultiplication mais ça on ne fait pas, on est vraiment à la préhistoire. On est conscient que ça fait partie des éléments clés pour l'avenir »* (direction générale d'une école d'ingénieur, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 2).

Un aspect des réseaux socio-numériques également abordé par un directeur d'établissement lors de nos entretiens concerne l'image de l'organisation et son contrôle. En effet, malgré les avantages que représentent ces réseaux pour la communication, et l'écho que peuvent prendre les messages diffusés, ils représentent tout de même un risque réputationnel. Sur les réseaux socio-numériques, les établissements et les méta-organisations ne peuvent pas maitriser l'image qu'elles renvoient : *« (avec les RSN) nous avons un contact immédiat et direct avec les parties prenantes, mais un risque de perte de contrôle de notre image »* (direction générale d'une école de commerce, entretien 9). C'est pour pallier ce risque d'image que les établissements et méta-organisations développent de plus en plus d'outils de veille, et tentent d'être le plus réactifs possible.

Figure 29 : Nuage de mots du corpus de tweets des méta-organisations en 2018

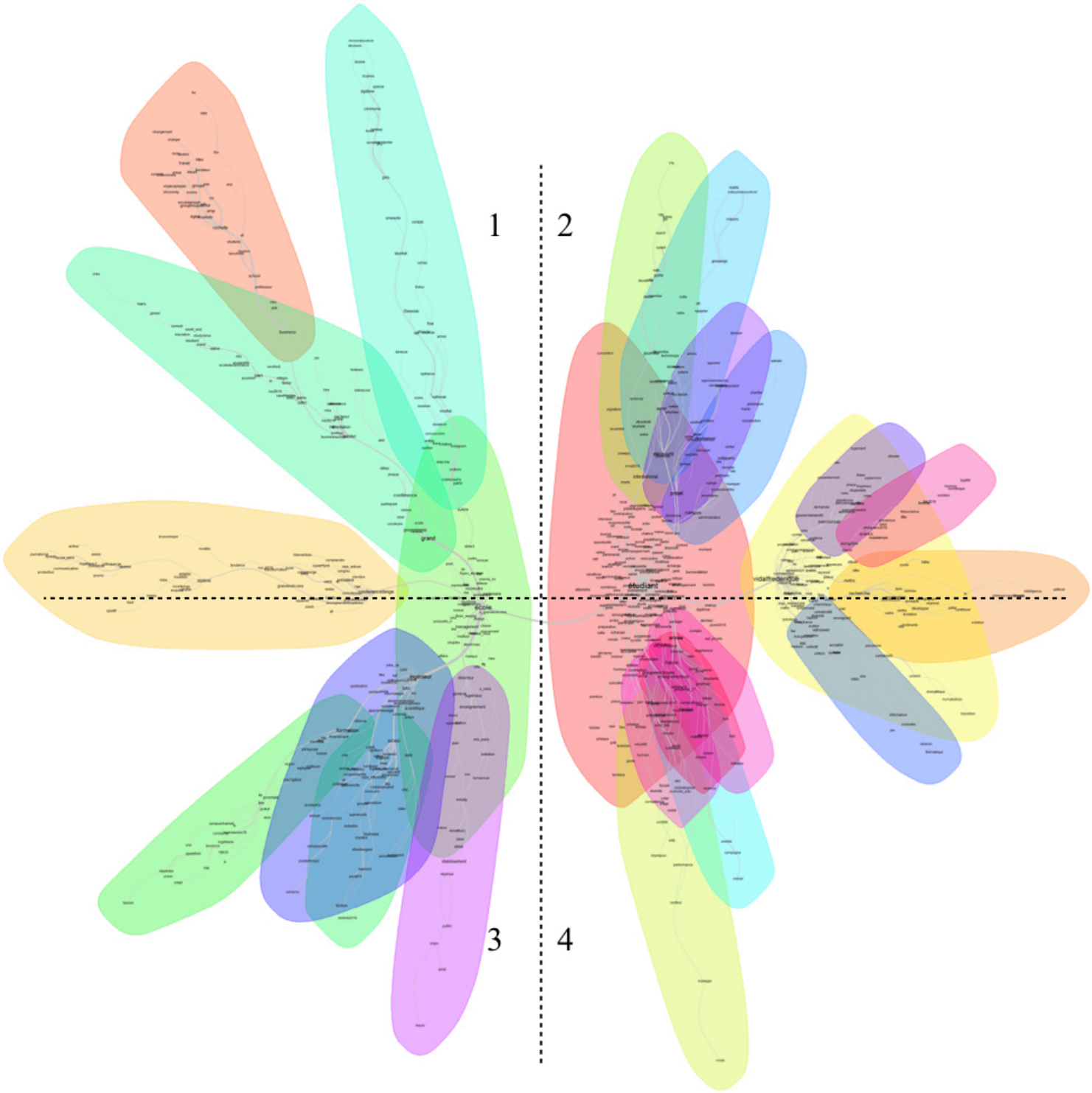


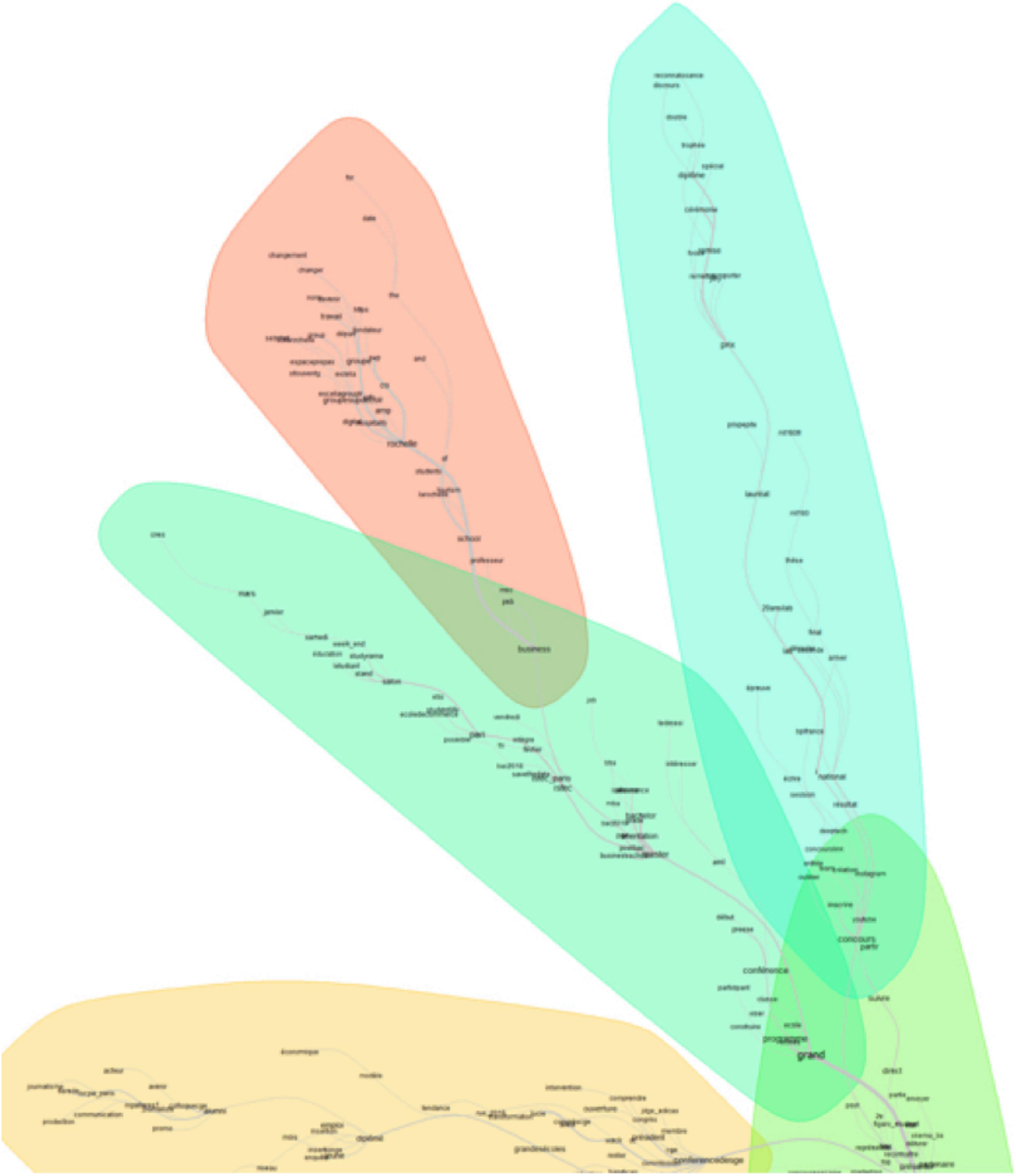
Nous avons également réalisé un nuage de mot à partir du corpus des tweets des méta-organisations. La taille de chaque mot est pondérée en fonction de sa fréquence dans ce corpus. Nous avons expurgé le terme « *rt* » indiquant un retweet du corpus. De manière logique, nous retrouvons les noms des méta-organisations comme termes les plus cités. Puis les sujets les plus portés par les méta-organisations concernent leurs actions politiques. Nous retrouvons ainsi l'apprentissage, l'international, les EESPIG, ou encore les alumnis. Il est également intéressant de noter la prédominance des parties prenantes dans le corpus des méta-organisations : les termes « *entreprise* », « *ministre* » et « *vidalfrédérique* » font partie des plus cités. En outre, nous retrouvons parmi les termes les plus importants le nom des présidents et présidentes des méta-organisations. Ce point illustre l'importance de l'intermédiation, et de l'incarnation des messages portés par les méta-organisations.
Des temps forts de rencontres sont également largement partagés sur les réseaux socio-numériques des méta-organisations. Les termes « *colloques* », « *conférences* », « *congrès* », ou encore « *live* » suggèrent ainsi la retranscription en direct sur Twitter d'un événement comme une conférence de presse. Lors de ces événements, les réseaux socio-numériques servent de relais et permettent de diffuser à un auditoire extrêmement large, et à un grand périmètre de parties prenantes, des propos tenus devant un faible nombre de spectateurs.

A l'inverse, la forte quantité de décideurs publics dans ce nuage de mot met en évidence une stratégie plus directe et purement numérique d'interpellation. L'objectif ici n'est pas de relayer une action physique mais de mener une action politique numérique, en formulant des propositions au décideur public, ou en commentant des décisions ou des discours de ces personnalités publiques.

Nous avons également procédé à une analyse des similitudes afin de visualiser les interfaces et les interactions numériques entre établissements, méta-organisations et ministère dans le monde de l'enseignement supérieur. Pour cette analyse nous avons uniquement conservé les termes apparaissant au moins vingt fois dans notre corpus.

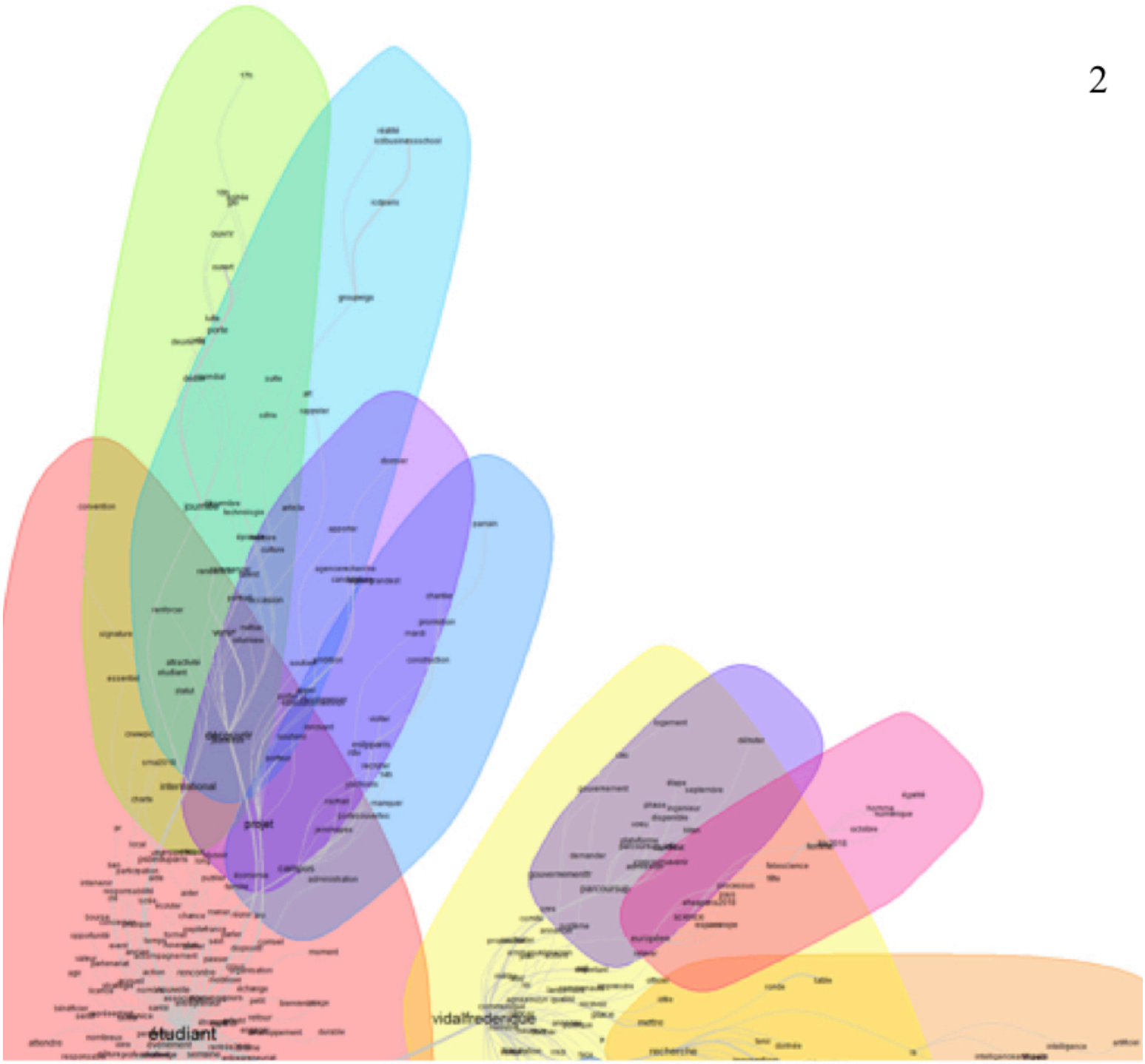
Figure 30 : Analyse des similitudes du corpus de tweets en 2018 (sur cinq pages)


1
2
3
4

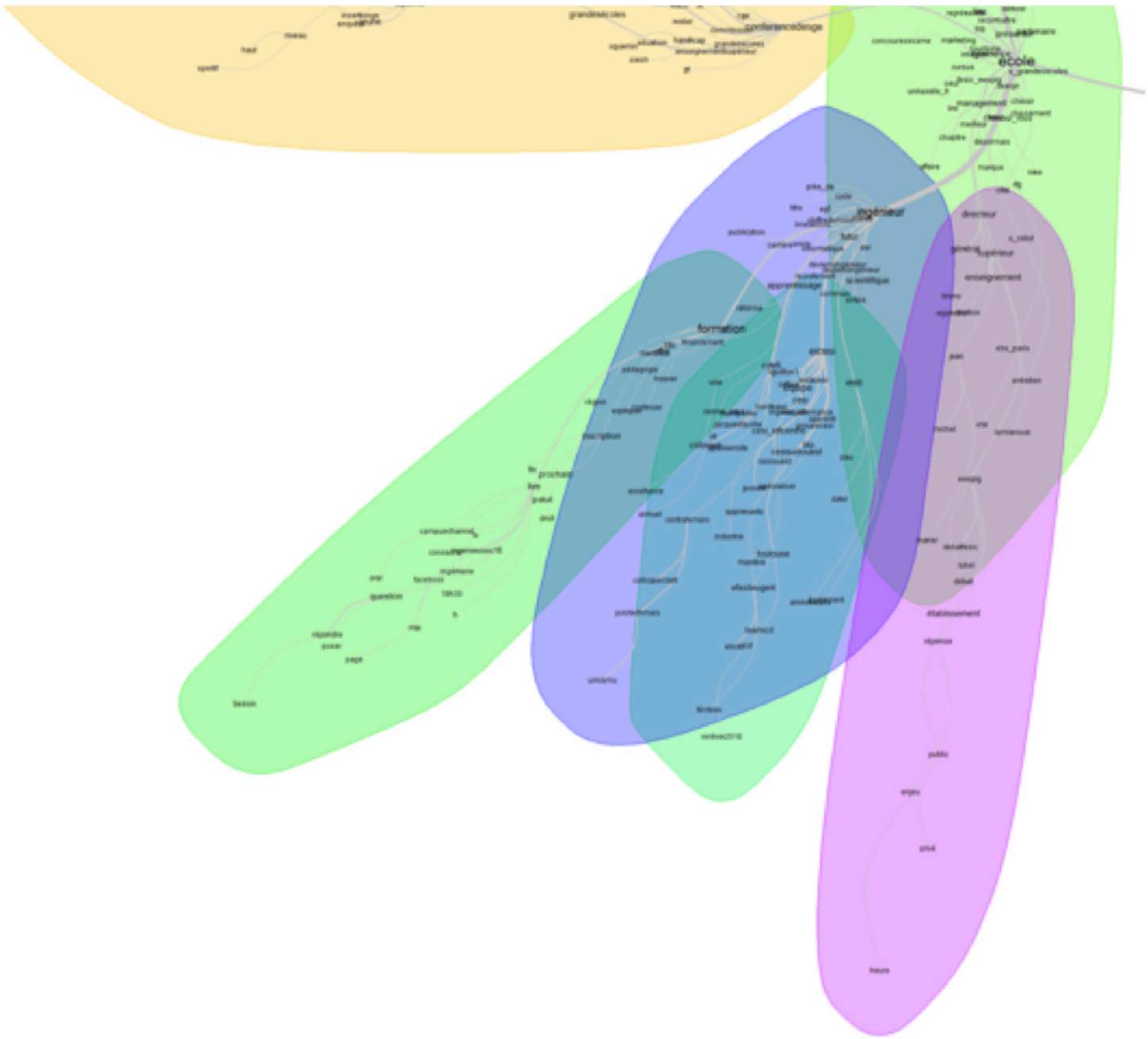


1

2


étudiant
vidalfredenque
projet
international
campus
recherche

3



4

Avant d'entrer dans une analyse plus détaillée de cette analyse des similitudes, nous sommes frappé par la forme générale de notre arbre. Trois grands blocs se distinguent autour de notre branche principale. Sur la gauche de cette branche nous retrouvons la forme « *école* », au centre la forme « *étudiant* », et à droite la forme « *vidalfrederique ».*
Nous notons que la forme « *étudiant* » et la forme « *vidalfrederique* » sont très légèrement superposées tandis que la forme « *école »* est totalement séparée des autres formes de notre arbre.

Pour étudier plus en détail notre analyse des similitudes et l'arbre qui en ressort, nous pouvons analyser la composition de ses formes principales.

La forme « *vidalfrederique* » comprend « *parcoursup* », « *européen* », « *recherche* » et « *retrouver* ».
La forme « *étudiant* » est composée de « *international* », « *découvrir* », « *campus* », « *projet* », « *année* », « *France* », « *entreprise* ».
Enfin, la forme « *école »* est structurée autour de « *ingénieur* », « *conférencedesge* », « *concours* », « *directeur* », et « *grand* ».

Comme nous l'avons évoqué, notre analyse des similitudes présente trois grands blocs. Parmi ceux-ci, nous pouvons retrouver la typologie d'acteurs précédemment étudiée. Le pouvoir public, les établissements, et méta-organisations se retrouvent de part et d'autre de la branche principale de notre arbre. Nous retrouvons les principales thématiques portées par le ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation sur l'extrémité droite de notre arbre à travers la forme « *vidalfrederique* ». Les problématiques portées par établissements et les méta-organisations sont situées dans la forme « *école »* située sur la partie gauche de la branche. Les méta-organisations se retrouvent en partie dans la forme des établissements (« *école* »), en effet la forme « *conférencedesge* » qui correspond à la conférence des grandes écoles est en partie intriquée dans la forme « *école* ». Au centre de notre arbre, avec une légère superposition avec la forme « *vidalfrederique* », nous retrouvons la forme « *étudiant* » qui reprend les principales problématiques de la vie étudiante française.
La forme « *vidalfrederique* » correspond au ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. Nous retrouvons dans cette forme les grands thèmes de l'année 2018 du ministère comme le lancement de la plateforme Parcoursup ou l'innovation, la recherche ainsi que l'actualité du ministère et l'agenda de la ministre.
Les établissements et méta-organisations se retrouvent dans la forme « *écoles* ». Au sein de

cette forme nous pouvons noter des formes distinctes pour les écoles d'ingénieurs et de commerce. Et nous notons que seule la CGE dispose d'une forme dédiée à sa méta-organisation. En effet, le corpus de la CDEFI est rassemblé dans la forme « *ingénieur* », alors que l'UGEI et la FESIC se retrouvent dans les formes « *écoles* » et « *directeur* ». Dans cette forme « *école* » nous remarquons aussi bien les problématiques de lobbying de ces acteurs de l'enseignement supérieur comme la reconnaissance du grade licence pour les bachelors, ou la réforme de l'apprentissage, que des problématiques inhérentes aux établissements d'enseignement supérieur comme les concours d'admissions, les salons professionnels, les présentations des différentes formations ou encore les journées portes ouvertes des établissements.

Il est intéressant de constater que les interactions entre les acteurs privés tels que les méta-organisations ou les établissements et le pouvoir public dont le ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, se fait par le truchement des étudiants. Or, lors de notre étude qualitative exploratoire, plusieurs acteurs interrogés nous ont fait part de leurs réticences ou leurs difficultés à impliquer leurs étudiants dans leurs actions politiques. En effet, la plupart des directions d'écoles considèrent que les étudiants ne sont pas directement concernés par les actions politiques menées par les établissements : « *je trouve que cela serait déplacé d'associer les étudiants à nos problématiques comme la CVEC qui leur passe au dessus de la tête* » (direction générale d'une école d'ingénieur, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 3) ; ou « *on ne prend pas en otage les étudiants* » (direction générale d'une école de commerce, entretien 9). D'autres directions d'établissement émettent des avis plus favorables à l'intermédiation des stratégies politiques par les étudiants. De leur côté, les méta-organisations ne sont pas en contact direct avec les étudiants et éprouvent des difficultés à les mobiliser. Ainsi, notre étude révèle qu'il semble pertinent d'intégrer les étudiants dans les stratégies politiques, de disséminer le message politique auprès des étudiants afin qu'ils le portent. Ce type de stratégie oblique (*Top-Down Bottom-Up*) permet de modifier le rapport de force entre acteurs privés et décideurs publics et ainsi de favoriser les chances de succès de l'action politique.

Tableau 16 : Principaux résultats du 2.2.4

Principaux résultats du 2.2.4 :	
	Les problématiques politiques portées par les établissements d'enseignement supérieur privé étant très techniques, les réseaux socio-numériques ne sont pas un outil favorisé pour porter les actions politiques.
	Le recours aux réseaux socio-numériques est fréquent dans une démarche de veille stratégique ou politique.
	Les réseaux socio-numériques sont principalement utilisés en période de débat, comme pendant les périodes électorales.
	Les actions sur les réseaux socio-numériques des méta-organisations et de leurs membres ne sont pour l'heure pas ou peu coordonnées.
	Les établissements mettent en avant la « *culture générationnelle* » et la « *moyenne d'âge* » des dirigeants pour justifier le faible usage des réseaux socio-numériques dans les stratégies politiques.
	Les réseaux socio-numériques sont largement utilisés dans les stratégies marchandes des établissements. Ces derniers sont présents en moyenne sur 4,6 réseaux socio-numériques, alors que les méta-organisations seulement sur 1,25. Ainsi les établissements peuvent communiquer avec un périmètre d'acteurs marchands et hors marché plus large que les méta-organisations.
	Les stratégies indirectes via un influenceur numérique sont évoquées mais non utilisées dans le cadre d'action politique pour l'instant.

Les réseaux socio-numériques peuvent donc être utilisés pour de multiples raisons au sein de stratégies politiques. Ils représentent un outil de veille pour prendre le pouls de l'opinion publique, ou s'informer sur les actions déployées par ses concurrents ou partenaires. Ils peuvent également être une source de communication utilisée dans le cadre de stratégies d'influence : soit en communiquant directement et en adressant des messages aux décideurs publics, soit en faisant porter son message par d'autres parties prenantes comme des alumnis, des citoyens ou des leaders d'opinion.

Toutefois, ces outils sont rarement utilisés dans les stratégies politiques de méta-organisations. Ces dernières sont conscientes de l'enjeu politique que représentent ces outils mais rencontrent des difficultés soit pour piloter des actions coordonnées avec leurs membres, soit pour que leurs actions politiques soient partagées par ces derniers.

De même, si l'idée d'intermédier les stratégies politiques par des leaders d'opinion séduit, les méta-organisations n'y ont pas recours pour l'instant. Pour développer de telles stratégies il faut en effet tout à la fois réussir à saisir le moment opportun, et déployer la communication sur un sujet perçu comme légitime et suffisamment accessible pour être compris par le plus grand nombre. Mais les principaux problèmes rencontrés par les méta-organisations sont celui du manque de ressources, et aussi celui d'ordre culturel vis-à-vis de leurs membres. Une autre difficulté à laquelle sont confrontées les méta-organisations est le manque de maturité de leurs membres quant à la gestion des réseaux socio-numériques. Les réseaux socio-numériques sont donc, pour l'heure, utilisés de manière marginale dans les stratégies politiques des établissements de l'enseignement supérieur notamment en relayant des publications politiques des méta-organisations dont elles sont membres. Ces dernières utilisent ces réseaux socio-numériques pour relayer les actions politiques qu'elles mènent hors ligne, et, de manière plus sporadique, mener des actions politiques exclusivement en ligne.

2.2.5. La loi Sapin II, un nouveau cadre juridique à appréhender pour les méta-organisations et leurs membres

L'application de la loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique dite « Sapin II » a impacté les méta-organisations. Désormais, les organisations mettant en place de manière régulière des actions de représentation d'intérêts doivent s'enregistrer et les déclarer sur le site internet de la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique.

Toutes les méta-organisations étudiées dans le cadre de ce travail doctoral sont donc inscrites sur ce répertoire, mais les pratiques et les déclarations sont différentes de l'une entité à l'autre car ces entités n'ont pas toutes la même vision de cette loi.

Le président d'une méta-organisation nous explique que *« pour l'instant nous déclarons le minimum légal sur le registre, nous ne sommes pas assez actifs, c'est un espace qu'on va beaucoup plus développer »* (direction générale d'une école d'ingénieur, président d'une méta-organisation, entretien 6). Selon cette méta-organisation, le registre est un outil de communication politique. Etre actif sur ce répertoire permet de communiquer à la fois en interne et en externe sur les actions menées.

A l'inverse, une autre méta-organisation considère que son activité de représentation d'intérêts est trop marginale pour être déclaré même si elle est inscrite au répertoire. Selon sa délégation générale, la plupart des rencontres étant à l'initiative du pouvoir public, elles ne

peuvent pas être considérées comme du lobbying : *« on est inscrits au répertoire de la HATVP mais ça n'a rien changé, car nous n'avons pas de rencontres avec les parlementaires, et pour nos réunions avec le ministère c'est dur de dire que c'est du lobbying. Quand on est auditionné toutes les deux semaines à la demande du ministère on ne peut pas dire que c'est du lobbying. Donc pour l'instant on considère qu'on ne fait pas assez d'actions de lobbying pour les déclarer »* (délégation générale d'une méta-organisation, entretien 16).

Une autre option est possible pour les méta-organisations : déléguer à leur cabinet de lobbying ces déclarations, ou tout du moins se faire conseiller pour les établir ou faire vérifier les déclarations par ces experts externes. C'est le cas d'une grande méta-organisation dont le président déclare : *« depuis qu'on est avec ce cabinet, on est inscrits au répertoire des représentants d'intérêts, avant on n'avait pas institutionnalisé ces pratiques, maintenant on le fait, et l'agence vérifie si tout est en règle »* (responsable des relations institutionnelles d'une méta-organisation, entretien 12).

Nous avons donc interrogé un cabinet de lobbying pour connaître sa vision des évolutions imposées par cette loi. Le cabinet pointe quelques limites de la loi Sapin II comme la vision restrictive du décideur public, et de ce fait l'exclusion de nombreuses parties prenantes du périmètre de la loi. En outre, il considère que les principales répercussions de la loi touchent à l'organisation interne du cabinet et représentent une lourde charge administrative supplémentaire pour conserver et classifier les documents visant à influencer les décideurs publics.
Le cabinet de lobbying nous a livré ce témoignage pour expliquer ces phénomènes : *« sur le site de HATVP on ne voit que ce qui relève de la loi, tout ce qui est rencontre avec des tiers, des associations, par définition n'apparait pas sur le site de la Haute Autorité car ne dépend pas de la loi. La loi ne considère que les rencontres avec certains décideurs publics. Fondamentalement le registre et la loi sapin II n'ont pas changé grand chose, (...) en revanche comme on a des obligations de reporting strictes, cela change notre organisation interne. On est obligé d'isoler toutes les actions qui relèvent de la représentation d'intérêts dans la définition de la loi, il faut aussi les documents qui s'y rapportent pour chaque action pendant 5 ans. Tout ce qui peut contribuer à convaincre, à influencer, un décideur public. C'est beaucoup de travail en plus, une charge administrative en plus »* (responsable d'un cabinet de lobbying d'une méta-organisation, entretien 11).

Si toutes les méta-organisations sont inscrites sur le répertoire des représentants d'intérêts de

la HATVP, ce n'est pas le cas de leurs membres. Au 16 juillet 2019 seule une école d'ingénieurs est inscrite sur ce répertoire et aucune école de commerce. Une école était inscrite en 2015 et 2016 sur l'ancien registre des représentants d'intérêts au Parlement mais n'a pas renouvelé sa demande à la HATVP depuis. Selon la direction de cet établissement, il s'agissait à l'époque de *« l'initiative personnelle de l'ancien directeur »* (direction générale d'une école de commerce, entretien 9).

Tableau 17 : Principaux résultats du 2.2.5

Principaux résultats du 2.2.5 :	
	Les méta-organisations délèguent à leur cabinet de lobbying la gestion des déclarations d'intérêts à la HATVP.
	Les méta-organisations ont une lecture différente des actions de représentation d'intérêts à déclarer ou non, car de nombreuses rencontres sont à la demande du décideur public.
	De nombreuses actions de représentations d'intérêts n'entrent pas dans le périmètre de la loi Sapin II : rencontres avec des tiers, rencontres avec des associations, rencontres avec certains décideurs publics.
	Les principales modifications apportées par les obligations de la loi Sapin II sont des changements organisationnels internes pour gagner en efficience lors des reportings.

Les méta-organisations réalisent des lectures différentes de la loi dite « Sapin II ». Certaines considèrent que la plupart de leurs rencontres avec les décideurs publics étant à l'initiative de ces derniers, elles ne sont pas des activités de lobbying, alors que d'autres déclarent toutes leurs actions sur le registre des représentants d'intérêts. Les établissements (membres des méta-organisations) peuvent également faire le choix de gérer ces déclarations en interne ou d'externaliser auprès de leur cabinet de lobbying les déclarations de représentations d'intérêts.

Par ailleurs, les cabinets de lobbying mettent en avant la vision restrictive du décideur public dans la loi Sapin II, qui ne concerne qu'un certain type de décideurs publics nationaux. Les décideurs publics territoriaux sont ainsi exclus du champ d'action du registre de la HATVP. Or, comme nous l'avons vu plus tôt, le lobbying s'exerce à différents niveaux de décisions publiques.

2.2.6. Le lobbying des méta-organisations de l'enseignement supérieur privé : un sentiment d'inefficacité

Au cours de nos interviews, nous avons remarqué que la question de la performance des stratégies politiques des méta-organisations était avancée par nos interlocuteurs. De nombreux acteurs de l'enseignement supérieur privés s'interrogent sur la performance des actions menées par les méta-organisations.
Un directeur d'école de commerce pose explicitement cette question lors de notre entretien : « *honnêtement, quelles actions ont vraiment marché ? »* (direction générale d'une école de commerce, entretien 13).

Le premier point soulevé pour expliquer cette performance concerne la distinction entre le secteur public et le secteur privé. Nous pourrions parler de performance relative plutôt qu'absolue. Il s'agit de comparer en permanence le secteur de l'enseignement supérieur privé à l'enseignement supérieur public, et notamment aux universités. Par exemple, la délégation générale d'une méta-organisation nous explique que ces dernières bénéficient d'une écoute bien plus grande que les écoles privées auprès du ministère de l'ESRI : *« chaque année nous sommes auditionnées sur le projet de loi finance, et nous n'avons aucun poids. Notre seul poids c'est notre légitimité à agir, nous avons un retour positif sur notre activité, c'est bien merci, c'est tout. Les moyens d'influence sont difficiles. C'est notre légitimité qui peut convaincre les décideurs, on ne peut pas les forcer si ça va à l'encontre des Universités, par exemple, qui elles, sont toutes puissantes au ministère »* (délégation générale d'une méta-organisation, entretien 16).

La direction d'une école de management, membre du bureau d'une méta-organisation confirme cette vision. Selon elle, cette différence de traitement et d'écoute vient de la taille du secteur représenté et des enjeux sociaux sous-jacents : *« ils (le ministère de l'ESRI) ont assez de problèmes avec le système universitaire pour s'occuper des écoles de management ou d'ingénieurs qui pèsent peut-être autour de 20% des étudiants. Il y a des enjeux sociaux, syndicaux, avec des voix beaucoup plus présentes dans le monde universitaire que dans les établissements privés »* (direction générale d'une école de commerce, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 1).

Cette différence de regard du ministère entre l'enseignement supérieur public et le privé,

entraine un certain sentiment de d'abandon pour les institutions privées. Un directeur d'école de commerce fait part de ce sentiment au cours d'une interview : *« encore faut-il que les interlocuteurs en face soient rationnels, et que leur priorité ne soit pas contraires aux nôtres. Qu'ils (les décideurs publics) gèrent déjà les 80% (des étudiants dans le supérieur) et on verra le reste après »* (direction générale d'une école de commerce, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 1).

Ce comportement du décideur public, et le manque de reconnaissance perçu par les établissements et les méta-organisations est générateur de frustration pour ces derniers. La direction d'une école d'ingénieur, membre du bureau d'une méta-organisation livre son sentiment à ce sujet : *« ils (le pouvoir public) nous adorent car on fait de jolies choses avec peu de moyens, on ne les embête pas, mais ils ne nous renvoient pas vraiment l'ascenseur. C'est dommage. C'est mieux d'être aimé que mal aimé mais c'est parfois frustrant »* (direction générale d'une école d'ingénieur, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 3).
Pour expliquer ce phénomène, et le manque de performance des stratégies politiques des méta-organisations, le responsable des relations institutionnelles d'une méta-organisation évoque des raisons idéologiques. S'il reconnaît que la taille du secteur joue un rôle important, il considère que des raisons plus profondes peuvent expliquer cette différence de considération entre établissements publics et privés par le décideur public : *« le domaine de l'enseignement supérieur est très idéologique, donc les politiques prennent en compte cela, public face à privé par exemple. Même au sein des décideurs publics tout le monde a ses idées, c'est très complexe et très lourd »* (responsable des relations institutionnelles d'une méta-organisation, entretien 12).
Pour illustrer ce phénomène, nous avons analysé la communication sur le compte Twitter du ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche, et de l'Innovation sur l'année 2018. Nous avons notamment étudié les retweets, c'est-à-dire les messages publiés par une autre entité partagés par le compte du ministère.
Pour comprendre la symbolique et le sens d'un retweet, nous avons interrogés plusieurs acteurs de l'enseignement supérieur pour comprendre leur vision de cette action.
Pour le président d'une méta-organisation, un retweet est utilisé pour *« donner de la résonnance à un message, signifier que nous sommes d'accord avec ce message »* (présidence d'une méta-organisation, entretien 18). Un expert du lobbying de l'enseignement supérieur à Bruxelles confirme cette vision, en considérons qu'un reweet signifie « *que l'organisation partage le message »* (spécialiste du lobbying de l'enseignement supérieur français à l'Union Européenne, entretien 17).

Au cours de l'année, ce compte officiel du ministère a retweeté 26 messages de méta-organisations. Parmi eux, 19 avait été publiés par la Conférence des Présidents d'Université, et 7 par la Conférence des Directeurs des Ecoles Françaises d'Ingénieurs. Or ces méta-organisations sont totalement ou à majorité publiques, à l'inverse des méta-organisations comme la CGE, la FESIC ou l'UGEI qui n'ont, quant à elles, bénéficié d'aucune reprise par le ministère.

Les résultats sont encore plus significatifs lorsque nous nous intéressons aux établissements. Sur l'année 2018, le ministère de l'ESRI a retweeté 72 publications d'établissements d'enseignement supérieur, aucun de ces messages n'émanait d'écoles privées. Ils ont tous été partagés de comptes d'universités ou d'écoles publiques.

Le sentiment de différence de traitement entre les établissements publics et privés évoqués lors de nos entretiens est donc conforté par cette analyse des réseaux socio-numériques.

Tableau 18 : Principaux résultats du 2.2.6

Principaux résultats du 2.2.6 :	
	La plupart des établissements rencontrés considèrent que les actions politiques menées par les méta-organisations manquent d'efficacité.
	Sur les réseaux socio-numériques, les publications émanant d'établissements partagées par le compte officiel du Ministère de l'ESRI sont toutes émises par des établissements publics. Parmi les tweets de méta-organisations partagés par le compte officiel du Ministère, aucun n'a été publié la CGE, la FESIC ou l'UGEI.

Etudier la question de la performance lorsque nous nous intéressons aux stratégies politiques est délicat. Les indicateurs de mesure de la performance sont difficiles à objectiver. Nous sommes donc parti de nos entretiens dans lesquels la plupart des acteurs évoquent une différence de considération du pouvoir public entre les établissements privés et les établissements publics. Ce phénomène est expliqué par le poids relatif de ces formes d'établissements dans l'enseignement supérieur, le secteur public réunissant environ 80% des étudiants contre 20% pour le secteur privé, et des batailles idéologiques inhérentes à ce secteur d'activité. Puis, pour vérifier ce ressenti, nous avons procédé à une analyse des réseaux socio-numériques du ministère. Notre étude met en évidence que 100% des messages republiés par ce compte émanent d'établissements publics. Le sentiment partagé par les acteurs de l'enseignement supérieur privé est donc vérifié par notre étude.

Bilan de section

Cette section a présenté les principaux résultats de notre étude empirique.
Nous avons noté la grande diversité du secteur de l'enseignement supérieur à travers des établissements publics, privés à but lucratif, privés sous forme associative, consulaires, ou encore des écoles labellisées EESPIG. Cet aspect protéiforme du secteur se retrouve également dans la décision publique. Les interactions des acteurs de l'enseignement supérieur privé avec le pouvoir public interviennent au niveau local, au niveau national, autour de problématiques récurrentes mais également sur des sujets plus sporadiques. Nous pouvons relever que les acteurs de l'enseignement supérieur privé français entretiennent des relations continue et de long terme avec les décideurs. Cette caractéristique semble constante et être favorisée par le caractère régulé du secteur étudié.
Cette section a également démontré que la décision publique étant perçue comme « vitale », les établissements d'enseignement supérieur tentent de l'influencer afin qu'elle leur soit favorable. Pour cela, ils agissent seuls ou se réunissent autour de méta-organisations. L'adhésion à ces dernières permet de partager des pratiques, de profiter d'un gain d'image de marque, de pouvoir labelliser des formations, et surtout, de mener des actions collectives.

Nous avons également étudié les différents choix stratégiques auxquels sont confrontées les méta-organisations dans leur stratégie politique. Ces choix concernent notamment le niveau de participation à l'action collective, l'implication de leurs membres, ou encore l'arbitrage entre stratégie politique directe ou indirecte. Nous avons analysé les facteurs pouvant influencer ces choix tels que la légitimité de la méta-organisation ou celle de la problématique portée, mais aussi la taille, l'expérience, ou les ressources dont dispose la méta-organisation.

Nous avons par ailleurs analysé la manière dont les réseaux socio-numériques sont utilisés par les méta-organisations et par leurs membres dans le cadre des stratégies politiques ainsi que les déterminants de cet usage. Ces derniers peuvent trouver leur source dans des aspects organisationnels ou en fonction de la problématique politique traitée.

Enfin, nous avons étudié l'impact de la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique dite « Sapin II » sur ces stratégies politiques.

Bilan du chapitre

Ce second chapitre de la deuxième partie nous a permis de présenter la grille d'analyse que nous avons appliquée pour nos deux études, le terrain support de notre travail ainsi que les principaux résultats de nos études empiriques.

Notre analyse des réseaux socio-numériques a été réalisée grâce au logiciel d'analyse de données IRaMuTeQ. Pour parvenir à notre analyse nous avons codé chaque tweet de notre corpus en ajoutant cinq variables : type d'entité, mois de publication du message, numéro de l'entité, caractère politique du message, caractère original de la publication. Par la suite nous avons procédé à plusieurs analyses lexicométriques : analyse factorielle des correspondances, analyse des similitudes, nuages de mots, fréquences relatives des formes.

Nous avons ensuite justifié nos motivations à étudier le secteur de l'enseignement supérieur privé. Ce choix a principalement été mû par le fait que l'accès aux données y est facilité (De Figueiredo, et Silverman, 2006), et qu'il s'agit d'un secteur régulé par l'Etat. Or, ces derniers offrent de meilleures performances aux stratégies politiques des organisations (Sawant, 2012). Nous avons présenté ensuite plus en détails ce secteur d'activité qui représente environ 520.000 étudiants en 2018, soit près de 20% des effectifs inscrits dans l'enseignement supérieur. Nous avons ensuite présenté l'environnement juridique et institutionnel de l'enseignement supérieur privé en expliquant le rôle central joué par la Cti et la CEFDG. Nous avons également étudié les principales méta-organisations de l'enseignement supérieur privé, en soulignant que certaines sont mixtes, et accueillent des écoles privées et des établissements publics comme la CGE et la CDEFI, alors que d'autres sont dédiées aux écoles privées comme l'UGEI et la FESIC.

Nous avons ensuite présenté les principaux résultats de nos études qui nous ont conduit à souligner que la perception de la décision publique est considérée comme « vitale » par de nombreux chefs d'établissement. Par conséquent, les établissements cherchent à influencer cette décision publique en développant de nombreuses stratégies politiques. Ces stratégies peuvent prendre diverses formes, directes, indirectes ou financières. Nous avons noté que la relation entretenue entre les acteurs de l'enseignement supérieur privé français et les décideurs publics favorisaient les stratégies directes. Néanmoins, les stratégies indirectes sont également parfois déployées grâce à la presse spécialisée très importante dans le secteur. Le lobbying financier est plus marginal et vise principalement les décideurs publics locaux. Nous avons également étudié le rôle joué par les méta-organisations et les motivations des

établissements à y adhérer. La notion de gestion de l'action collective et des actions de lobbying est très fréquemment abordée, certains établissements considèrent même qu'ils délèguent leurs actions politiques aux méta-organisations. Toutefois, pour toucher des cibles politiques locales, les méta-organisations font parfois appel à leurs membres pour porter et amplifier leurs messages. Notre étude a également mis en évidence que les établissements se réunissaient parfois autour de coalitions ad hoc afin d'intervenir sur des décisions publiques spécifiques. Ce type de stratégies est plus régulièrement appliqué de manière réactive à une décision publique et, dans le cadre d'action collective, reste plus sporadique que le recours aux méta-organisations.

Nous nous sommes également intéressé à l'utilisation des réseaux socio-numériques dans les stratégies politiques des méta-organisations et de leurs membres. Nous avons noté que le secteur de l'enseignement supérieur privé est novice sur ce sujet, et que la plupart des dirigeants considèrent que de nombreux progrès restent à faire. Selon ces acteurs, l'une des principales raisons expliquant ce phénomène est la « *culture générationnelle faible* » des dirigeants. Une autre caractéristique influençant l'usage des réseaux socio-numériques dans les stratégies politique serait la légitimité perçue de la problématique portée, ou la période de l'action qui serait plus ou moins propice au débat public. Nous pouvons toutefois noter que, malgré le faible recours aux réseaux socio-numériques dans les stratégies politiques en 2018, les établissements utilisent de plus en plus ces outils numériques dans leurs stratégies marchandes, notamment pour toucher de nouveaux prospects. En outre, les dirigeants interrogés sont conscients de la force de frappe que pourraient offrir les réseaux socio-numériques dans leurs actions politiques, ainsi est-il imaginable que, dans les années à venir, ces pratiques soient croissantes.

Ce chapitre a également abordé la question des modifications apportées par la mise en place de la loi Sapin II pour les méta-organisations de l'enseignement supérieur privé français. Puis, notre chapitre s'est conclu avec la perception par les dirigeants de la performance des stratégies politiques menées par les méta-organisations et leurs membres.

Conclusion de la partie

La première partie de cette thèse se concluait sur des questions qui restaient en suspens suite à la revue de littérature. En effet, si le rôle des méta-organisations et des réseaux socio-numériques dans les stratégies politiques des organisations est validé par la littérature, peu d'articles étudient la façon dont ces changements modifient ces-dites stratégies.

Pour progresser dans ces questions insuffisamment étudiées, la deuxième partie de notre thèse est consacrée à une étude empirique de celles-ci. Pour cela, nous avons justifié nos choix épistémologiques, méthodologiques, et présenté les principaux résultats de nos études empiriques.

Tout d'abord, notre étude porte sur un objet récent, relativement peu étudié par la littérature, et un secteur d'activité de taille restreinte : l'enseignement supérieur privé français. Ainsi, la possibilité de développer une approche quantitative étant limitée, nous avons choisi de nous orienter vers une approche qualitative exploratoire. Ce choix de l'étude d'un secteur unique est inspiré des travaux de Lawton et al (2013). De plus, nous nous sommes orienté vers un secteur régulé car ce type de secteur est celui qui offre la meilleure performance aux actions politiques (Sawant, 2012).

Notre partie empirique comprend deux études. La première consiste en une série de 18 entretiens semi-directifs avec des dirigeants d'établissements d'enseignement supérieur, de méta-organisations et d'experts des stratégies politiques. Ces entretiens portent sur les stratégies politiques menées par les établissements, le rôle des méta-organisations dans ces actions, et sur l'utilisation des réseaux socio-numériques pour ces dernières, ainsi que sur les motivations de ces usages. Nous avons intégralement retranscrit ces entretiens et procédé à une analyse de ceux-ci. Notre étude se concentrant sur la caractérisation des stratégies politiques des établissements d'enseignement supérieur privé français et des méta-organisations de ce même secteur, « *nous n'avons pas souhaité coder les discours mais nous les avons utilisés pour construire le récit des cas* » (Rival et Levy, 2010 ; Rival et Bourguignon, 2012 ; Rival et Major, 2016). Notre seconde étude est une analyse de la communication sur les réseaux socio-numériques des différents acteurs de l'enseignement supérieur privé. Pour y parvenir, nous avons récupéré l'ensemble des publications sur Twitter de l'année 2018 des différentes organisations interviewées et du compte officiel du ministère

de l'ESRI. Puis nous avons nettoyé notre corpus de tweet, et l'avons qualifié en ajoutant plusieurs variables (type d'organisations, date, caractère original et politique du message). Enfin, nous avons réalisé une analyse lexicométrique de nos messages à travers une analyse factorielle des correspondances, une analyse des similitudes, des fréquences relatives des formes, et des nuages de mots. Nous remarquons la complémentarité des deux études menées. La première permet de recueillir le point de vue des acteurs sur l'objet alors que la seconde permet d'étudier l'expression de l'objet.

D'un point de vue épistémologique, nous nous inscrivons dans le paradigme du positivisme aménagé. En effet, notre étude des réseaux socio-numériques ne permettant pas d'étudier le contexte de la publication du message, l'interprétativisme est impossible pour notre travail de thèse. En outre, l'aspect récent de notre objet de recherche nous oriente vers le positivisme aménagé. De par nos relations avec l'objet de notre étude, nous avons suivi une démarche abductive.

Ces deux études ont pour objectif de répondre à nos questions de recherches. Ainsi, nos principaux résultats concernent l'articulation des actions politiques entre les méta-organisations et leurs membres, la façon dont les réseaux socio-numériques sont utilisés dans les stratégies politiques et les motivations de ces usages, ou encore l'impact du nouveau cadre juridique français sur les organisations lobbyistes.

Parmi ces résultats, nous pouvons noter que les établissements considèrent la décision publique comme « vitale », ces derniers cherchent donc à l'influencer afin de les orienter. Si les stratégies politiques sont protéiformes, il existe tout de même une prédominance de stratégies directes et d'approches relationnelles. En effet, le caractère régulé du secteur et la proximité de la tutelle ministérielle favorisent les relations de long terme entre le pouvoir public et les méta-organisations de l'enseignement supérieur privé. Les actions de lobbying financier sont plus rares, menées par les établissements et orientées vers les décideurs publics locaux.

De plus, les méta-organisations sont centrales dans la gestion des stratégies politiques de l'enseignement supérieur privé français. Certains établissements considèrent qu'ils « délèguent » ces stratégies aux méta-organisations. Toutefois ces dernières font parfois appel à leurs membres afin de relayer leurs prises de position et de toucher des décideurs publics locaux. Les coalitions ad hoc d'établissements sont également parfois déployées pour intervenir sur des décisions publiques comme ce fut le cas pour la réforme de l'apprentissage.

Notre recherche s'est également intéressée à l'utilisation des réseaux socio-numériques dans les stratégies politiques des méta-organisations et de leurs membres. Elle met en évidence que ces réseaux socio-numériques sont, pour l'heure, peu employées dans les stratégies hors marché, alors qu'elles jouent un rôle central dans les stratégies marchandes des établissements. Plusieurs facteurs expliquent cette sous-utilisation. Certaines sont internes aux établissements, comme les ressources mobilisables, d'autres sont inhérentes aux problématiques politiques portées par les acteurs telles que la légitimité de l'action.

Enfin, nous avons étudié l'impact de la mise en place de la loi Sapin II sur les méta-organisations de l'enseignement supérieur privé français.

Ainsi, alors que la première partie de notre thèse nous a permis d'expliciter le fossé théorique de notre objet de recherche, la deuxième partie de notre thèse a présenté notre positionnement épistémologique, notre méthodologie de recherche ainsi que les principaux résultats de nos études. Une troisième partie confrontera nos résultats à la littérature et fera l'objet d'une discussion.

Troisième partie

Discussion

Cette troisième partie de thèse a pour objectif de discuter nos résultats. Ces derniers seront donc confrontés à la littérature précédemment étudiée pour répondre aux questions de recherche que nous avons présentées au début de ce document.
Cette partie est structurée en deux chapitres. Chacun d'entre eux vise à répondre à l'une de nos questions de recherche.

Le chapitre 1 traite de la première sous-question :
Comment s'articulent les stratégies politiques des méta-organisations et de leurs membres dans un secteur régulé ?
A l'aide des résultats que nous avons présentés dans la deuxième partie de la thèse nous reviendrons sur les grilles de lecture et d'analyse mises en évidence dans notre revue de littérature afin d'étudier le rôle des méta-organisations dans les stratégies politiques des organisations et l'articulation entre stratégies politiques des méta-organisations et stratégies politiques de leurs membres.

Le chapitre 2 traite de la seconde sous-question :
Quels sont les déterminants et les effets de l'utilisation des réseaux socio-numériques dans les stratégies politiques des organisations ?
Nous reviendrons dans ce chapitre sur les changements environnementaux des stratégies politiques, et plus particulièrement sur ceux liés à l'environnement technologique pour montrer comment les méta-organisations et leurs membres utilisent les réseaux socio-numériques au cours de leurs stratégies politiques. Les facteurs influençant le choix d'utiliser ou non les réseaux socio-numériques dans la stratégie politique seront étudiés.

Chapitre 1. L'articulation des stratégies politiques entre les méta-organisations et leurs membres

Ce premier chapitre vise à analyser les différents aspects de notre première sous-question de recherche. Nous allons ici étudier le rôle des méta-organisations dans les stratégies politiques des organisations, et la manière dont ces dernières s'articulent entre les méta-organisations et leurs membres.

Pour cela, ce chapitre est structuré en trois sections. Une première concerne la création des méta-organisations et les motivations mises en évidence par leurs membres pour y adhérer. Pour cette première section, nous avons recours au cadre théorique des méta-organisations (Ahrne et Brunsson, 2008) afin d'analyser les motivations des établissements à adhérer aux méta-organisations, et les facteurs favorisant la création des méta-organisations. Nous étudions également nos résultats de cette première section à travers le prisme de la théorie de l'action collective (Olson, 1965), en effet, ce cadre nous permet d'étudier le rôle des méta-organisations pour guider l'action collective, ainsi que les stratégies d'acteurs au sein de ces méta-organisations. Une deuxième section étudie les stratégies politiques menées par les méta-organisations et les facteurs influençant les choix stratégiques de ces structures. Cette deuxième section est principalement étudiée à travers le prisme du cadre théorique des « *corporate political activities* » (Hillman et Hitt, 1999), qui nous permet d'étudier les choix stratégiques réalisés par les méta-organisations et leurs membres, ainsi que les types et formes d'actions politiques et leurs déterminants. Nous avons également recours aux cadres théoriques des méta-organisations (Ahrne et Brunsson, 2008) et à celui de la théorie de l'action collective (Olson, 1965) afin d'étudier le choix de l'entité portant la stratégie politique. Enfin, une dernière section se concentre sur les interactions entre la méta-organisation et ses membres pour les stratégies politiques. Cette dernière section du premier chapitre de notre discussion est étudiée à travers le cadre théorique des méta-organisations (Ahrne et Brunsson, 2008) qui nous semble le plus adapté pour l'analyse des interactions entre la méta-organisation et ses membres, ainsi que pour celle de la gouvernance des méta-organisations.

Section 1. La création des méta-organisations et l'adhésion de leurs membres

Cette première section s'intéresse dans un premier temps au phénomène de création des méta-organisations. Pour cela, nous allons étudier le processus de création des quatre grandes méta-organisations de l'enseignement supérieur privé français et nous confronterons cette réalité observée aux enseignements et apports de la littérature scientifique. Puis, dans un second temps, nous comparerons les motivations des établissements à adhérer à l'une de ces quatre grandes méta-organisations à celles développées dans la littérature scientifique.

1.1.1. La création du groupe d'intérêt et l'émergence d'un entrepreneur politique

La littérature considère qu'un groupe d'intérêt n'est pas simplement fondé par la volonté d'un individu transcendé par la défense de l'intérêt collectif du groupe mais par une convergence complexe d'intérêts et de besoins (Sipple, Miskel, Matheney et Kearney, 1997). Ces derniers sont au nombre de quatre pour Grossman et Saurugger (2012) :

- *« l'existence d'un entrepreneur ou du patronage,*
- *un environnement politique favorable à l'émergence de mouvements sociaux,*
- *l'interdépendance entre les individus,*
- *l'idéologie et les croyances nécessaires dans la société ».*

Notre étude du secteur des méta-organisations de l'enseignement supérieur privé en France tend à confirmer ces constats.

Il est intéressant de noter que ce rôle du pouvoir public, notamment à travers la création de groupe d'intérêt, va à l'encontre d'un autre déterminant de l'émergence d'un groupe d'intérêt : l'existence d'un entrepreneur. En effet, deux grandes méta-organisations de l'enseignement supérieur (la CPU et la CDEFI) ont été crées par décret. Elles n'émanent donc pas de la volonté d'un entrepreneur politique, mais d'une volonté institutionnelle. Toutefois, nous pouvons retrouver cette figure de l'entrepreneur politique (Attarça et de Salins, 2013) dans la création d'autres méta-organisations comme la FESIC. Ce groupe d'intérêt a été fondé par Norbert Ségard, entrepreneur et homme politique pour permettre à ses membres de gagner en performance et en notoriété. De même, nous retrouvons à l'origine de l'UGEI une personnalité et de fortes similitudes par rapport la fondation de la FESIC.

L'environnement politique favorable peut s'expliquer par la structure politique de l'environnement, l'attitude des pouvoirs publics envers les groupes d'intérêt, mais également par les financements publics de ces derniers. Ce dernier point a été étudié à de nombreuses reprises (Sabatier, 1975 ; Walker, 1983 ; Hansen, 1985 ; Spanou, 1991, cités par Grossman, et Saurugger, 2012). Cet environnement politique occupe un espace majeur dans ce secteur de l'enseignement supérieur privé. Comme nous venons de l'évoquer, une des quatre méta-organisations étudiées, la CDEFI a été créée par la loi, et donc par le pouvoir public. En outre, la CGE est considérée par le ministère comme un interlocuteur naturel et bénéficie donc d'un soutien public. Le pouvoir public manifeste de la considération pour les groupes d'intérêt de l'enseignement supérieur privé. Cependant, ce n'est pas à travers des mécanismes de financements qu'il favorise ces entités, mais à travers le rôle politique reconnu. Ce rôle peut se matérialiser par les auditions à la demande du ministère, des groupes d'intérêt, la présence de la Ministre ou de l'un de ses représentants lors des colloques organisés par les groupes d'intérêt, ou encore l'affichage public, notamment à travers son site internet, de la reconnaissance attribuée par le ministère aux groupes d'intérêt.

Nous pouvons également noter que plusieurs méta-organisations de l'enseignement supérieur ont été fondées peu de temps après les événements de mai 1968. Le climat politique régnant en France à l'époque était propice à la constitution de tels groupes et à l'émergence de mouvements sociaux.

Nous notons également, qu'il existe une forte interdépendance des individus dans le milieu de l'enseignement supérieur privé. La taille restreinte du secteur d'activité, l'important turnover des équipes, ou l'existence de nombreux doubles diplômes entre plusieurs établissements sont autant de facteurs expliquant cette interdépendance. Cette dernière nous a également été expliquée lors d'un entretien avec le directeur d'une école de journalisme : *« le phénomène qui est important c'est que c'est un milieu très lié, un tout petit monde, dans lequel les sièges tournent. Les réseaux d'influences tiennent à cette consanguinité du réseau »* (direction générale d'une école de journalisme, entretien 14). Cette interdépendance se retrouve d'ailleurs dans la gestion des actions des groupes d'intérêt, les membres ont besoin de l'expertise d'autres membres en fonction des sujets traités. Cette dépendance induit également l'existence d'un climat de confiance entre les membres des groupes d'intérêt. Nous avons retrouvé ce phénomène à travers les réponses de plusieurs de nos interlocuteurs dans les entretiens précédemment cités.

Conformément à la littérature sur les groupes d'intérêt, les méta-organisations de l'enseignement supérieur privé en France se sont développées grâce à des entrepreneurs politiques, ou à une volonté du pouvoir public. La période post événements de mai-juin 1968 était également favorable lorsque trois des quatre méta-organisations étudiées ont été fondées. En outre, la taille du secteur étudié est particulièrement restreinte, et favorise la solidarité, ce qui crée un terreau fertile à une forte interdépendance des parties prenantes.

1.1.2. La volonté d'entrée dans une méta-organisation

D'après la littérature, plusieurs raisons peuvent expliquer la volonté des établissements à devenir membre de méta-organisations. Nous pouvons retenir la possibilité de créer une identité collective, mener des actions collectives, de favoriser les interactions entre les organisations membres (Arhne et Brunsson, 2008), de protéger les ressources communes, et encore de réguler les pratiques du secteur (Berkowitz et Bor, 2017).

Nos entretiens ont confirmé ces éléments, en notant toutefois des différences entre les méta-organisations. La CDEFI fait ainsi figure d'exception. En effet, toutes les écoles habilitées à délivrer un diplôme de titre d'ingénieur par la Cti sont automatiquement membres de la CDEFI. Il n'y a donc pas de volonté des établissements de devenir membres de cette méta-organisation.

La question de la notoriété a été évoquée dans plusieurs de nos entretiens, principalement pour l'adhésion à la CGE. La taille de cette méta-organisation et la notoriété des membres qui la composent semblent des critères déterminants pour expliquer son attractivité. La direction d'une école membre de la CGE explique en évoquant cette méta-organisation que *« toute école qui se respecte à intérêt à faire partie de la cour des grands »* (direction générale d'une école de commerce, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 19). En revanche, cette notion de « club » ou de notoriété n'a jamais été abordée dans nos entretiens pour les autres méta-organisations.

Comme proposé par Ahrne et Brunsson (2008), le partage de connaissance, de bonnes pratiques, ou, plus généralement, les interactions et échanges entre les établissements sont également évoqués pour expliquer la volonté d'adhésion à une méta-organisation. Un responsable d'une méta-organisation décrit son entité comme *« une plateforme d'échanges »*

(responsable des relations institutionnelles d'une méta-organisation, entretien 12). Les directions des établissements se retrouvent au sein des méta-organisations pour discuter, évoquer le secteur d'activité, décider des directions à prendre à l'avenir, et définir des normes. Ce dernier aspect rejoint l'objectif de régulation du secteur défini par Berkowitz et Bor (2017). Cette notion de régulation de secteur est une des thématiques portées par les méta-organisations. En 2018, la volonté d'attribuer le grade de licence aux bachelors est défendue par certaines méta-organisations. Par exemple, la CGE exprime en juillet 2019 la requête que, « *afin d'éviter la prolifération de formations de qualité non avérée sous l'étiquette bachelor dans des écoles non membres par la CGE et les problèmes de lisibilité qui en découlent pour les étudiants et leurs familles, la CGE demande depuis plusieurs années que les formations de bachelor puissent bénéficier d'un système cohérent d'accréditation* »[39]. L'objectif de la reconnaissance du grade licence pour certains bachelors vise donc à réguler le marché et à offrir davantage de lisibilité aux différentes parties prenantes quant à la qualité des formations proposées.

L'adhésion à une méta-organisation pour guider l'action collective (Arhne et Brunsson, 2008), est la motivation la plus souvent invoquée par les directions d'établissements au cours de notre étude empirique. La plupart des établissements interrogés avouent déléguer la gestion des actions collectives aux méta-organisations. Par exemple, sur le cas des stratégies politiques, les établissements considèrent que, seuls, ils ne peuvent pas suffisamment peser sur la décision publique. Ainsi, un directeur d'établissement concède qu' « *il est primordial de faire partie de réseaux dont l'UGEI, dont la CGE pour pouvoir être unis et se faire entendre par rapport aux décisions politiques prises* » (direction générale d'une école de commerce, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 1).

Nous avons réalisé une constatation importante sur ce sujet : les établissements ont davantage tendance à se tourner vers les méta-organisations de petite taille pour mener ces actions collectives. Cela peut sembler paradoxal dans la mesure où les établissements se tournent vers des méta-organisations pour peser d'un poids politique plus important. Dans cette logique une méta-organisation de grande taille devrait être considérée comme plus influente, donc plus utile aux établissements. Toutefois, nos résultats montrent que les établissements estiment que plus la taille de la méta-organisation est importante, plus les intérêts qu'elle défend peuvent être éloignés des leurs. Ainsi un directeur d'établissement membre de la CGE et de l'UGEI

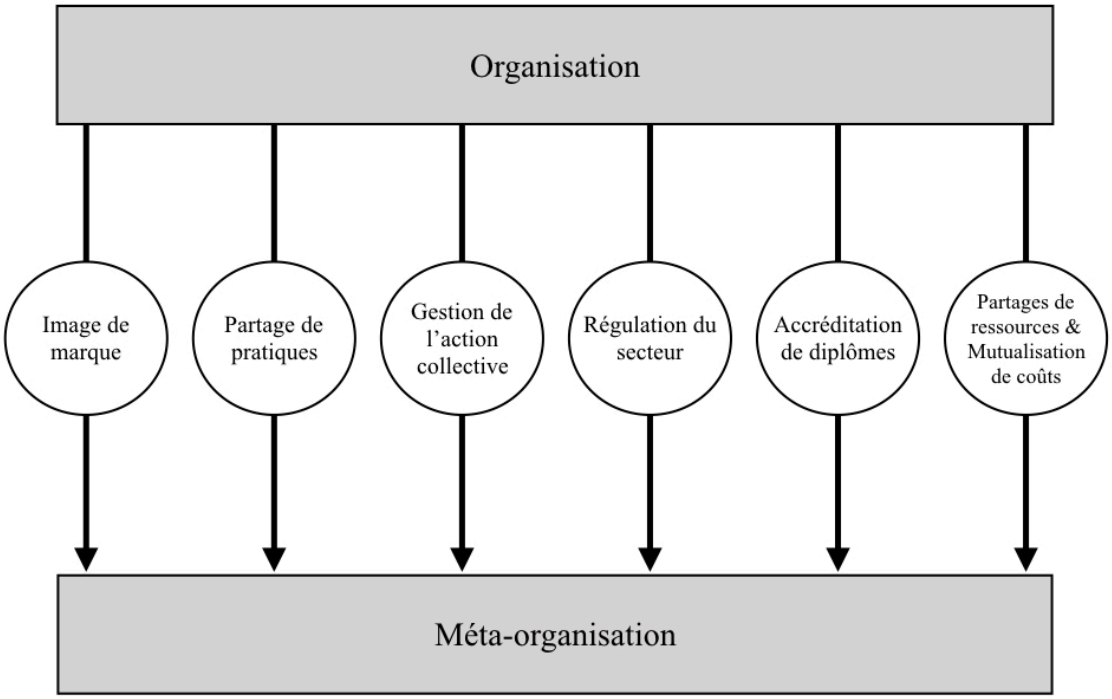
[39] https://www.cge.asso.fr/liste-actualites/attribution-du-grade-de-licence-pour-les-bachelors-la-demande-de-la-cge-a-ete-entendue/ consulté le 15 août 2019

explique qu'il favorise les actions collectives menées par cette dernière méta-organisation car elle porte les *« mêmes problèmes que les miens, alors qu'à la CGE les problématiques des établissements sont plus diverses donc on est plus divisés sur le lobbying »* (direction générale d'une école de commerce, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 4). Ce phénomène s'explique par la grande diversité du monde de l'enseignement supérieur privé français, au sein duquel les formes juridiques des établissements sont multiples : à but lucratif, association de type 1901, école consulaire, ou encore école labellisée EESPIG. Or, les intérêts défendus par les établissements dépendent beaucoup de leurs formes juridiques ou de leurs statuts. Les établissements EESPIG par exemple, directement liés au pouvoir public à travers un contrat quinquennal, essayent de se différencier des autres établissements. Ce constat s'approche du concept de « *groupe latent* » développé par Olson (1965). Toutefois, pour ce dernier, le manque d'engagement dans des actions politiques s'expliquait par le manque de mécanismes incitatifs ou coercitifs, alors qu'ici nous expliquons ce phénomène par la trop forte diversité des intérêts représentés. Le concept de groupe latent est lié à celui de passager clandestin (Olson, 1965 ; Yoffie, 1987), selon lequel un individu peut décider de ne pas s'engager dans l'action collective, tout en en retirant les bénéfices. Plus le groupe conduisant l'action collective est grand, plus son non-engagement a des chances de passer inaperçu. Nos résultats démontrent que ce type de stratégie est également valable pour les méta-organisations et leurs membres. Des établissements peuvent adopter des stratégies de passager clandestin et ne pas s'engager dans les stratégies politiques menées par les méta-organisations. Ce phénomène peut également être observé dans les méta-organisations entre elles, certaines profitant des efforts déployés par d'autres sans s'engager directement dans l'action collective.

En outre, à travers nos entretiens, nous avons mis en évidence une autre raison pour laquelle les établissements souhaitent adhérer à une méta-organisation. Il s'agit d'une considération de stratégie marchande, à l'inverse de la précédente qui correspondait à une stratégie hors marché. Les méta-organisations peuvent accréditer ou labelliser leurs membres. Dans le secteur de l'enseignement supérieur privé par exemple, la CGE se pose en organisme accréditeur qui permet à ses membres de délivrer des labels de Master of Science, de Mastère spécialisé, des Certificat de Qualification et de Compétences ou encore des formations BADGE. Un directeur d'école d'ingénieur, membre du bureau d'une méta-organisation, nous a révélé au cours d'un entretien qu'il s'agissait de sa motivation première pour adhérer à la CGE : *« nous sommes entrés dans la CGE pour des motifs tout à fait vénaux, c'était pour faire des Mastères Spécialisés »* (direction générale d'une école d'ingénieur, membre du

bureau d'une méta-organisation, entretien 5). Jusqu'ici la littérature n'abordait que dans une moindre mesure ces motivations tangibles pour expliquer l'entrée des établissements dans les méta-organisations.

Figure 31 : Motivation de l'établissement à adhérer à une méta-organisation



Source : Nicolle (2019)

Plusieurs facteurs expliquent la volonté des établissements d'enseignement supérieur français d'entrer dans une méta-organisation. Tout d'abord cette adhésion permet à l'établissement de bénéficier d'un gain d'image, d'une appartenance à un club. Les méta-organisations sont également des espaces de partages et de collaborations particulièrement prisés des établissements. Elles permettent également de mener des actions collectives, notamment des stratégies politiques, qui sont régulièrement déléguées par les établissements aux méta-organisations. Ces stratégies permettent d'ailleurs de réguler le secteur ou de protéger les ressources communes. Ces différents aspects rejoignent les constats de Arhne et Brunsson (2008) et de Berkowitz et Bor (2017). Enfin, sur le secteur étudié, l'adhésion à des méta-organisations, et

principalement à la CGE, permet aux établissements d'accréditer des formations et ainsi de développer leur stratégie marchande.

Bilan de section

Cette première section nous a permis d'étudier la création des méta-organisations de l'enseignement supérieur privé français. Conformément à la littérature, les méta-organisations, qui peuvent être assimilées à des groupes d'intérêt, ont été créées par le décideur public ou par un entrepreneur politique. La majorité de ces structures a été fondée dans le sillage des événements de mai-juin 1968, soit dans un temps politique propice à l'émergence de mouvements sociaux. Les motivations des établissements à adhérer aux méta-organisations sont également conformes à la littérature. Plusieurs facteurs sont ressortis à plusieurs reprise de nos entretiens : bénéficier d'un gain d'image, partager des pratiques, ou encore des motivations marchandes comme l'accréditation de formations. Enfin, le fait de guider l'action collective a été évoqué lors de tous nos entretiens, certains établissements considèrent même qu'ils délèguent leur stratégie politique en adhérant à la méta-organisation.

Section 2. La stratégie politique des méta-organisations et de leurs membres

La littérature met en évidence les stratégies politiques menées par différentes formes d'organisations : entreprises (Rajwani et Liedong, 2015 ; Bonardi, 2011 ; Kautto, 2009 ; Yim, Lu et Choi, 2017 ; Rival, 2012) ; associations – sous forme de plaidoyer – (Rietig, 2011 ; Almog-Bar et Schmid, 2014 ; Ollion, 2015), ou encore syndicats (Bourguignon et Rival, 2012).

Nous avons remarqué au cours de notre étude empirique le rôle central des stratégies politiques dans la vie des méta-organisations. Le président d'une méta-organisation nous a par exemple confié que, selon lui, le rôle d'une méta-organisation était *« d'aller discuter avec le pouvoir public sur l'évolution du dispositif, principalement d'être une interface entre les écoles et le ministère »* (présidence d'une méta-organisation, entretien 18). Ce rôle central de la gestion de l'action collective par les méta-organisations est également évoqué par Berkowitz et Bor en 2017.

1.2.1. Les approches de la stratégie politique des méta-organisations

Le premier point que nous étudions concerne l'approche que les méta-organisations affichent dans leur stratégie politique.

La plupart des chercheurs fondent une distinction entre une approche relationnelle et une approche transactionnelle (Hillman, et Hitt, 1999). L'approche relationnelle correspond à une relation de longue durée avec des interactions récurrentes entre l'organisation et le pouvoir public, alors que l'approche transactionnelle correspond à une approche ad hoc, plus sporadique entre l'organisation et le pouvoir public.

Le secteur de l'enseignement supérieur privé, de par sa nature de secteur régulé, bénéficie d'une forte proximité avec le pouvoir public. En effet, la plupart des établissements sont placés sous la tutelle du ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche, et de l'Innovation. Les méta-organisations sont les interlocutrices privilégiées de ce ministère. Par exemple le code de l'Education prévoit que la CDEFI soit auditionnée tous les mois par le ministère. La CGE bénéficie d'un traitement similaire sans que cela soit inscrit dans un texte de loi. Le président d'une méta-organisation met en évidence l'importance de ces rencontres dans les stratégies politiques des méta-organisations : *« le lobbying c'est aussi beaucoup de*

réseau relationnel au sein des instances de l'enseignement supérieur » (direction générale d'une école d'ingénieur, président d'une méta-organisation, entretien 6), ou pour un autre président de méta-organisation : *« discuter avec la tutelle sur les grandes orientations et les principes »* (présidence d'une méta-organisation, entretien 18).

Les stratégies relationnelles sont donc largement favorisées dans le secteur de l'enseignement supérieur privé. Notre étude empirique met en évidence que l'ensemble des méta-organisations du secteur a adopté de telles stratégies.

Notre étude de la communication sur les réseaux socio-numériques des méta-organisations tend également à vérifier l'utilisation de stratégies politiques relationnelles. Par exemple, les termes « *ministère* » ou « *vidalfrederique* » sont employés de manière relativement constante tout au long de l'année par les méta-organisations sur Twitter.

L'approche de la stratégie politique des méta-organisations est également expliquée par le membre d'un bureau d'une méta-organisation. Selon cet interlocuteur, l'approche est à la fois relationnelle, et parfois transactionnelle : « *c'est à la fois ad hoc et continu »* (directeur d'une école d'ingénieur, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 2).

Cette logique s'explique notamment par la diversité des décideurs publics. L'approche avec la tutelle est de type relationnel, mais l'approche de la stratégie politique avec d'autres décideurs publics, comme les parlementaires ou des responsables de collectivités locales peut parfois être d'ordre transactionnel, en fonction des sujets, des projets de réformes étudiés, ou de l'agenda politique. Par exemple, pendant les campagnes électorales comme celle de l'élection présidentielle, les méta-organisations déploient des stratégies spécifiques, ad hoc, pour défendre et porter leurs intérêts.

Un autre choix se pose quant à l'approche de la stratégie politique des méta-organisations. Il s'agit de la mener en interne ou de l'externaliser. Selon Attarça (1999), la plupart des grandes firmes internalisent leur stratégie politique, Kaufman et al. (1993) considèrent de leur côté que les organisations internalisent les problèmes récurrents et externalisent les problématiques occasionnelles.

Dans le secteur de l'enseignement supérieur privé, nous avons observé que toutes les méta-organisations travaillent avec des cabinets de lobbying externes. Toutefois nous pouvons nuancer ces propos. Sur les quatre méta-organisations étudiées, deux bénéficient d'un accompagnement à l'année, et deux font appel à des cabinets de lobbying pour des sujets plus

sporadiques. Par exemple, pendant la campagne présidentielle de 2017, chaque méta-organisation collaborait avec un cabinet de lobbying, alors qu'en décembre 2018 seules deux d'entre elles continuaient d'externaliser leur stratégie politique. Les plus grandes méta-organisations bénéficiant de ressources plus importantes travaillent en continu avec un cabinet de lobbying, alors que les plus petites limitent leurs dépenses en ne faisant appel à des cabinets de lobbying que sur certains temps forts de leur activité politique.

Enfin une troisième possibilité existe, celle de mener des stratégies d'alliance, des coalitions ad hoc, que Attarça et Chomienne (2015) appellent *« lobbying pour tous ».* Nous avons vu que les méta-organisations de l'enseignement supérieur privé collaboraient régulièrement pour mener des stratégies ensemble : *« nous sommes coordonnés entre les méta-organisations, pour permettre de porter les dossiers qui nous intéressent »* (direction générale d'une école d'ingénieur, président d'une méta-organisation, entretien 6). Pour illustrer ce point, nous pouvons analyser les communiqués de presse publiés par les méta-organisations. Sur l'année 2018, la CDEFI a publié 16 communiqués de presse, dont 4 étaient co-signés avec la CGE, soit 25% des communiqués communs. La CGE met en avant 3 communiqués de presse co-signés avec la CDEFI pour l'année 2018 parmi les 13 qu'elle a publiés sur l'année, soit environ 23% de communiqués de presse en alliance avec une autre méta-organisation. Ce type de stratégie est également mis en place de manière moins régulière entre les organisations du secteur, sans passer par les méta-organisations, comme ce fut le cas en 2018 sur la défense d'intérêts autour de la réforme de l'apprentissage avec l'alliance de cinq grandes organisations. Ce type de stratégie est donc croissant dans le secteur de l'enseignement supérieur privé, mais également dans d'autres secteurs : *« on voit de plus en plus de coalitions d'intérêts, des coordinations temporaires sur un sujet. Des gens qui se rassemblent et partagent un budget pour un sujet, et une fois l'intérêt défendu ils passent à autre chose »* (responsable d'un cabinet de lobbying d'une méta-organisation, entretien 11). Les principaux objectifs poursuivis par ces stratégies sont de *« gagner en légitimité en s'associant avec une autre méta-organisation »* (direction générale d'une école d'ingénieur, président d'une méta-organisation, entretien 6), d'avoir un poids politique plus important et, dans une moindre mesure, de mutualiser les coûts de l'action politique.

Un autre choix en termes d'attitude vis-à-vis de la stratégie politique existe pour les méta-organisations. Farnel (1994) distingue trois attitude possibles : une passive, une active et enfin, une posture d'anticipation. Koenig (2015) de son côté propose une typologie à quatre

catégories pour décrire l'attitude de l'organisation envers la stratégie politique. Selon ce chercheur, l'organisation peut adopter une attitude conservatrice, réactive, anticipatoire, ou proactive.

Nos études empiriques ont permis de vérifier les attitudes des méta-organisations de l'enseignement supérieur privé français envers la stratégie politique. Tout d'abord, le premier constat que nous pouvons faire est que les stratégies réactives sont favorisées par rapport à celles proactives. Ce constat est vérifié par nos entretiens avec des responsables de méta-organisations : « *on essaye de faire entendre notre voix, on identifie les sujets, et on s'exprime. On regarde l'actualité aussi comme là, le bachelor, ou la recherche. On regarde si on a quelque chose à dire et on demande à être entendu* » (délégation générale d'une méta-organisation, entretien 16). Comme nous pouvons le voir à travers cette vision de la stratégie politique d'une méta-organisation, l'attitude réactive est favorisée. Les méta-organisations sont en veille constante sur les thématiques de l'enseignement supérieur, elles suivent également de près l'agenda politique et les chantiers lancés par le pouvoir public qui pourraient les concerner, puis elles déploient une stratégie politique en fonction de ces thématiques. Dans cette logique, les méta-organisations sont donc attentives aux évolutions, et agissent en réaction aux mouvements de leur environnement. L'attitude réactive semble donc privilégiée par les méta-organisations de l'enseignement supérieur privé. Plusieurs acteurs de l'enseignement supérieur privé français expliquent ces choix stratégiques par une instabilité environnementale, générant des difficultés dans la gestion de la stratégie politique des méta-organisations : *« il y a eu plusieurs changements de gouvernement, ce qui a créé une instabilité, une difficulté à identifier les acteurs »* (direction générale d'une école de commerce, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 1) ; *« la faiblesse de notre démocratie c'est que nous sommes toujours en élections, il n'y a plus de stabilité en France, l'Etat impose ses réformes, sa marche »* (direction générale d'une école de commerce, entretien 13). Toutefois, parfois, elles font également preuve d'attitude proactive. *« Sur certains thèmes nous sommes en réaction à des politiques publiques, comme sur l'apprentissage, sur d'autres nous sommes plus proactifs, comme sur le bachelor et le grade de licence »* (responsable des relations institutionnelles d'une méta-organisation, entretien 12). En fonction des thématiques, les méta-organisations peuvent également faire part d'attitudes proactives et proposer elles-mêmes de nouveaux sujets à mettre à l'agenda politique.

Notre analyse des réseaux socio-numériques tend à confirmer cette prédominance d'attitudes réactives des méta-organisations. L'étude longitudinale que nous avons menée met en

évidence les difficultés rencontrées par les méta-organisations à modifier l'agenda politique du ministère de l'ESRI.

Sur la période que nous avons étudiée, nous avons pu constater la prédominance d'attitudes réactives des méta-organisations. Sur de nombreuses thématiques, ces entités réagissaient aux projets de réformes proposés par le gouvernement. Parmi les thématiques pour lesquelles les méta-organisations ont adopté de telles postures nous pouvons citer la mise en place de la plateforme Parcoursup, la création de la CVEC, ou encore la réforme de l'apprentissage. En revanche, nous pouvons également noter que sur certaines grandes thématiques des méta-organisations ont adopté une attitude proactive. En effet, la demande de reconnaissance d'un grade licence pour les bachelors, une revendication portée par les méta-organisations, a réussi à se hisser à l'agenda politique, comme l'illustre la remise du rapport Biot-Levy en juillet 2019. Nous pouvons également noter que ces stratégies proactives sont initiées par les grandes méta-organisations. Sur notre étude, les petites méta-organisations se sont cantonnées à des attitudes réactives.

Dans le secteur de l'enseignement supérieur privé en France, les méta-organisations favorisent des approches relationnelles de leur stratégie politique. En effet, en bénéficiant d'un accès simplifié, voire institutionnalisé, à leur tutelle, elles n'ont pas besoin de déployer de ressources pour discuter avec le décideur public. Cependant, si une grande partie de leur stratégie politique est internalisée, elles font toutes appel à des cabinets de lobbying externe pour accroitre l'impact de leurs actions. Notre étude met également en évidence la prédominance de stratégies politiques réactives par les méta-organisations.

1.2.2. Les types et formes de stratégies politiques des méta-organisations

Pour cette section, nous sommes parti de la littérature concernant les stratégies politiques des organisations et du lobbying afin de vérifier si les différentes actions politiques étudiées se retrouvaient dans les stratégies politiques des méta-organisations.

La littérature sur la stratégie politique des organisations est dense sur la question des différents types d'actions et de stratégies mobilisables. En 1994, Farnel distinguait trois formes de lobbying : le lobbying direct, le lobbying indirect et le lobbying financier. Quelques années plus tard, Hillman et Hitt (1999) proposaient également trois catégories de stratégies politiques : la stratégie d'incitation financière, la stratégie de communication et d'information, et la stratégie de mobilisation publique.

Nos études empiriques ne laissent pas apparaitre d'utilisation de type stratégies d'incitation financière ou de lobbying financier par les méta-organisations de l'enseignement supérieur privé français. Le cadre juridique français rendant compliqué ou interdisant le financement direct de décideurs publics ou de campagnes électorales, ainsi que le manque de ressources financières des méta-organisations, rendent ces stratégies extrêmement rares. Toutefois, nous pouvons noter que quelques établissements d'enseignement supérieur privés offrent des emplois à des décideurs publics ou à d'anciens décideurs publics, notamment en tant qu'intervenants. Nous pouvons par exemple citer les interventions de Laurent Wauquiez à l'EM Lyon, de Jean-Paul Huchon ou la mission de Jean-Paul Delevoye au sein des écoles du groupe IGS. Ce dernier type d'action peut être assimilé à des stratégies de pantouflage. Ainsi, les établissements peuvent s'adonner à des stratégies d'ordre financier, en ciblant principalement des décideurs territoriaux, notamment des responsables régionaux, alors que les méta-organisations favorisent d'autres types de stratégies politiques.

Les stratégies de communications et d'information sont largement déployées par les méta-organisations de l'enseignement supérieur privé. Ces stratégies sont souvent utilisées de manière directe. En profitant de l'accès favorisé à la tutelle, par des instances ou des auditions, les méta-organisations peuvent échanger et transmettre des informations au décideur public. Un grand nombre de nos entretiens ont souligné ce type de stratégies :

- « *Au sein de la méta-organisation, comme je m'occupe de l'alternance, j'étais aux premières loges pour rencontrer des députés, des sénateurs, des cabinets afin de discuter de la réforme, identifier les impacts et essayer d'influer. Cela fait partie des règles du jeu. C'est surtout donner de l'information au décideur public* » (direction générale d'une école d'ingénieur, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 2) ;
- *« On fait du lobbying politique donc voir les ministres, les députés, les sénateurs pour leur expliquer la situation et les faire basculer vers nous »* (direction générale d'une école d'ingénieur, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 3) ;

Ces stratégies sont notamment favorisées par le caractère technique des problématiques portées *« sur l'enseignement supérieur les débats sont assez techniques, il y a des enjeux politiques, mais dans le sens politiques publiques, pas politiciens. C'est quand même beaucoup à un niveau technique »* (responsable d'un cabinet de lobbying d'une méta-organisation, entretien 11).

Cette stratégie d'information et de communication envers le décideur public est également utilisée de manière indirecte par les méta-organisations. Le rôle des organes de presse est notamment mis en évidence à travers notre étude : *« il y a deux principaux aspects de notre travail. Discuter avec la tutelle sur les grandes orientations et les principes, par exemple sur des aspects budgétaires. Nous voyons aussi comment les principes sont inscrits dans la loi, et donc nous devons interagir avec les deux assemblées. Un autre aspect consiste à diffuser nos positions dans des organes de presse : généralistes comme Le Monde, ou spécialisés comme NewsTank »* (présidence d'une méta-organisation, entretien 18) ; *« la presse spécialisée dans l'enseignement supérieur est devenue un instrument de lobbying car les deux agences sont suivies par les établissements et le pouvoir public »* (chercheur spécialiste de la stratégie politique des organisations, entretien 15).

Nos études ont également mis en évidence que les méta-organisations favorisaient parfois une intermédiation de ces stratégies par des alumnis ou des établissements.

Les stratégies de mobilisation publiques sont bien plus rares, voire inexistantes, dans le milieu de l'enseignement supérieur. En effet, ces stratégies ont pour principal objectif de permettre d'entamer un dialogue avec le pouvoir public. Or, l'enseignement supérieur privé s'inscrivant dans un secteur régulé, l'accès à la tutelle est favorisé, et ce type de stratégie n'y est pas usité, notamment car *« (pour les méta-organisations de l'enseignement supérieur privé) la construction de la légitimité, on en fait l'économie »* (responsable d'un cabinet de lobbying d'une méta-organisation, entretien 11). En outre, le secteur de l'enseignement supérieur privé représentant moins de 20% des effectifs étudiants du supérieur, les méta-organisations considèrent que l'utilisation de ce type de stratégie manquerait de légitimité. Cette stratégie est donc favorisée dans l'enseignement supérieur public, par les universités et les syndicats étudiants. Certains établissements privés peuvent, de manière exceptionnelle, utiliser des stratégies semblables, sans pour autant nécessairement avoir le soutien de l'opinion publique, et pour cela elles peuvent utiliser leurs alumnis. Un chercheur expert des stratégies politiques a utilisé une stratégie similaire dans un établissement d'enseignement supérieur : *« les alumnis sont une ressource virtuelle, et une ressource mobilisable dans certains cas. On évoquait l'association des anciens mais on ne savait pas s'ils soutenaient la cause que nous portions »* (chercheur spécialiste de la stratégie politique des organisations, entretien 15). Cette utilisation des alumnis par les établissements de manière virtuelle dans le cadre de stratégie politique vient compléter les travaux de Herzog (2015) et de Weerts et Cabrera (2017).

Nous pouvons également reprendre la typologie des actions politiques formulée par Grossman, et Saurugger à propos des groupes d'intérêt en 2012 comme prisme d'analyse des stratégies politiques des méta-organisations.

Selon ces chercheurs, il existe cinq catégories d'actions politiques. La première est la négociation et la consultation. Nous avons noté que les méta-organisations s'adonnaient largement à ce type de stratégies, à travers les consultations et les auditions avec le décideur public, comme nos verbatims exposés précédemment en attestent.

Le deuxième type d'action proposé par Grossman et Saurugger est le recours à l'expertise. Cette stratégie est également largement employée dans l'enseignement supérieur du fait de la complexité des problématiques étudiées. Les méta-organisations de l'enseignement supérieur bénéficient d'une légitimité sur les sujets inhérents à ce secteur d'activités, et en profitent pour partager leur expertise, et ainsi influencer les décisions publiques : *« Notre seul poids c'est notre légitimité à agir (...) C'est notre légitimité qui peut convaincre les décideurs, on ne peut pas les forcer si ça va à l'encontre des Universités par exemple qui, elles, sont toutes puissantes au ministère »* (délégation générale d'une méta-organisation, entretien 16). Cette expertise est souvent portée par les personnels d'établissements membres des méta-organisations, chaque établissement est spécialisé sur un domaine spécifique et, en fonction de l'intérêt porté, la méta-organisation travaille avec son membre spécialiste du sujet : « *sur la réforme de l'apprentissage, on essaye d'avoir des informations, ma connaissance du sujet est limitée. Je fais confiance au lobbying général, il y a des gens dans les méta-organisations qui ont épluché cela avec des experts, et ce sont les experts qui vont porter le message. En fonction du sujet, ce sont les experts des écoles membres des méta-organisations qui s'emparent d'un sujet. On sait que la communauté agit dans le bien maximum des établissements »* (direction générale d'une école d'ingénieur, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 3).

La protestation est également une technique favorisée par les méta-organisations, notamment en cas de stratégies proactives. Nous avons pu voir ce type de stratégie employée pour la revendication de l'obtention du grade de licence pour les bachelors. La CGE a par exemple pris la parole à de nombreuses reprises dans la presse pour présenter ses arguments. Cette conférence a également transmis une lettre à la Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation pour défendre ses intérêts. Cette protestation est également la stratégie désignée pour porter d'autres sujets à l'agenda politique. La défiscalisation des frais de scolarité est par exemple un combat porté par plusieurs méta-organisations depuis quelques

années : *« par exemple, un dossier n'avance pas, c'est la défiscalisation des frais de scolarité. On ne comprend pas que ça ne marche pas, ça serait plus honnête. Je crois fortement qu'ensemble on est plus fort et plus entendus. Il faut qu'on milite. La défiscalisation est importante car on n'est pas subventionnés par l'Etat, on ne vit que des frais de scolarité »* (direction générale d'une école de commerce, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 19). Dans ces stratégies, les méta-organisations mettent souvent en lumière des succès qui seraient rendus possibles si leurs intérêts portés étaient mis en place, ou montrer que leurs revendications sont mises en place dans d'autres Etats. *« Vers la tutelle, il faut jouer collectif et défendre des droits. Ce que peut apporter la méta-organisation c'est montrer qu'en Europe il y a des droits »* (direction générale d'une école d'ingénieur, président d'une méta-organisation, entretien 6) ; *« Sur la réforme de l'alternance on avait imaginé faire venir des gens issus de formations d'ingénieurs en alternance. L'idée était de faire une conférence de presse pour montrer des parcours, qu'ils le racontent avec leur vécu. Montrer que l'alternance était une voix d'excellence et de professionnalisation »* (responsable d'un cabinet de lobbying d'une méta-organisation, entretien 11).

La judiciarisation n'est pas utilisée dans l'enseignement supérieur privé, mais à travers nos entretiens nous avons pu noter que cette stratégie était parfois évoquée, notamment au niveau de l'Europe pour obtenir la reconnaissance des grades. Si, pour l'heure, quasiment aucun acteur de l'enseignement supérieur privé ne souhaite mettre en place de telles stratégies, elles existent tout de même dans leur esprit, en cas de dernier recours. Seule la CGE a déployé un tel type d'action : *« Le mot master est déposé au niveau français par l'université et ce n'est pas normal. (...) Le verrou sautera par l'Europe »* (direction générale d'une école de commerce, entretien 13), « *L'Europe c'est une manière de s'engager dans une politique nationale, et un espace de benchmark pour faire bouger les règles nationales, c'est aussi dépasser les règles nationales en allant à la Commission Européenne chercher une autre reconnaissance qui soit supranationale »* (direction générale d'une école d'ingénieur, président d'une méta-organisation, entretien 6).

Enfin, la politisation n'a pour l'heure jamais été constatée dans l'enseignement supérieur privé.

Les grands enseignements tirés de notre étude empirique nous permettent de proposer d'enrichir l'arbre de décision de Hillman et Hitt (1999) en y ajoutant de nouveaux niveaux de décision. Nous avons notamment ajouté la décision 2' (C2') qui consiste en l'arbitrage de l'entité qui porte la stratégie collective : méta-organisation ou coalition ad hoc. Nous

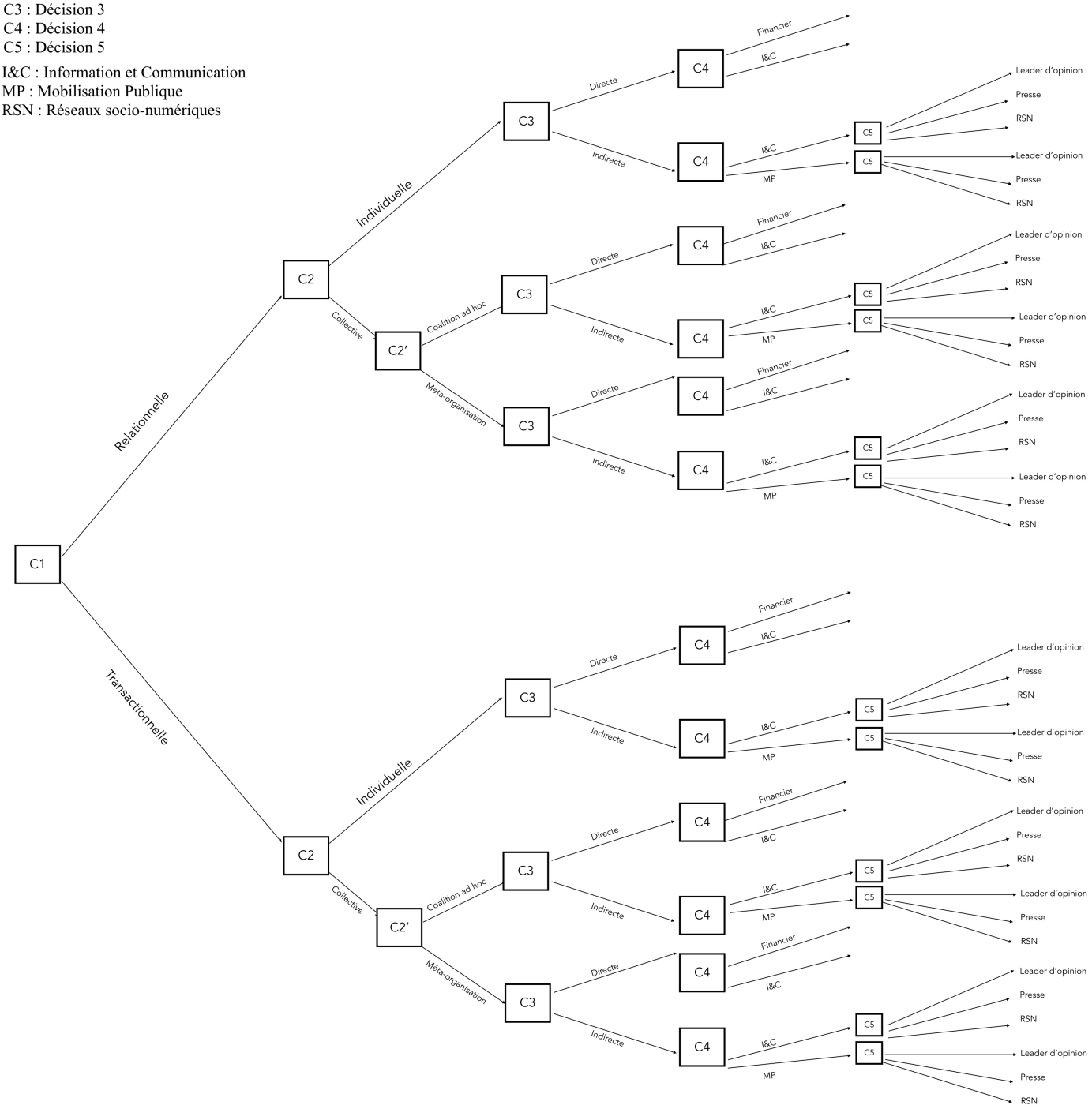
proposons également de compléter cet arbre de décision en ajoutant la décision 3 (C3) pour le choix d'une action directe ou indirecte, et la décision 5 (C5) pour le canal de diffusion d'une action indirecte (leader d'opinion, presse, ou réseaux socio-numériques).

Ainsi, les multiples types et formes de stratégies politiques peuvent être synthétisées de façon schématique comme le montre la figure ci-après.

Figure 32 : Arbre de décision de la stratégie politique des organisations (Adapté de Hillman et Hitt, 1999)

C1 : Décision 1
C2 : Décision 2
C2 : Décision 2'
C3 : Décision 3
C4 : Décision 4
C5 : Décision 5

I&C : Information et Communication
MP : Mobilisation Publique
RSN : Réseaux socio-numériques



Source : Nicolle (2019)

Profitant de l'accès à leur tutelle et de leur légitimité, les méta-organisations favorisent

des stratégies d'influence directe vers le décideur public. Ces stratégies sont principalement d'information et de communication tant les problématiques traitées sont techniques. Toutefois, la presse, notamment spécialisée étant une partie prenante importante du secteur, les stratégies indirectes par l'intermédiaire de ces médias sont également régulièrement employées par les méta-organisations. Le lobbying financier est marginal et est principalement réalisé par des établissements vis-à-vis de leurs décideurs publics territoriaux. Ainsi, les actions politiques les plus régulièrement déployées dans le secteur de l'enseignement supérieur privé français n'ont que peu évolué. Les stratégies principales restent celles d'information et de communication et consistent en des échanges directs avec les décideurs publics. Les principaux changements que nous avons étudiés et mis en lumière dans ce travail sont l'utilisation des nouveaux médias que sont les réseaux socio-numériques, ainsi que la place prépondérante prise par les méta-organisations dans la gestion et le management des stratégies politiques. En effet, comme nous l'avons noté, désormais, dans le secteur de l'enseignement supérieur privé français, les actions politiques collectives sont majoritairement menées par les méta-organisations et non par des coalitions éphémères. Les établissements considèrent régulièrement que leurs stratégies politiques sont « déléguées » aux méta-organisations, qui utilisent leurs membres pour relayer leurs actions et élargir la cible de leurs actions.

1.2.3. Les déterminants des stratégies politiques des méta-organisations

Nous avons évoqué dans la section précédente les différents types et formes de stratégie politique auxquels les méta-organisations peuvent recourir. Nous avons également mis en évidence les actions politiques favorisées par les méta-organisations de l'enseignement supérieur privé français. L'objet de cette section est d'étudier les déterminants qui peuvent influencer ces choix stratégiques pour les méta-organisations.

Le premier déterminant que nous allons évoquer a été étudié par Hillman et Hitt (1999), et par Hillman, Keim, et Schuler (2004). Il s'agit de la dépendance des établissements envers le gouvernement. La littérature met notamment en évidence que les organisations évoluant dans un univers règlementé ont tendance à avoir des échanges réguliers avec le régulateur, et ainsi à développer des stratégies politiques relationnelles. Notre étude vérifie ce déterminant. En effet, le secteur que nous étudions est un secteur règlementé, les organisations sont placées sous la tutelle de différents ministères, dont principalement le ministère de l'Enseignement

Supérieur, de la Recherche, et de l'Innovation. L'ensemble des méta-organisations du secteur développe des stratégies relationnelles. En profitant de nombreux temps et plateformes d'échange avec le pouvoir public, les méta-organisations tissent des liens de long terme avec les pouvoirs publics. Pour certaines méta-organisations, comme la CDEFI, ce type de relations est même prévu par la loi, les rencontres entre les méta-organisations et le pouvoir public sont la plupart du temps intégrées dans l'agenda de ce dernier.

Le deuxième facteur mis en évidence par la littérature scientifique est l'historique de l'établissement. Ce déterminant est mis en évidence par Schuler, Rehbein et Cramer en 2002. Pour ces auteurs, une organisation novice, n'ayant jamais mené d'action politique, aura plus facilement tendance à externaliser sa stratégie politique, ou à la mener en alliance avec d'autres firmes. Ce facteur peut être mis en relation avec celui de l'âge de l'organisation. La littérature n'est pas unanime sur ce critère : pour Hart (2001), les jeunes organisations s'engagent plus dans des stratégies politiques que les anciennes, alors que Donaldson (2007), Salomon et Geller (2008), ainsi qu'Almog-Bar et Schmid (2014) mettent en évidence le fait que les organisations anciennes ont plus de légitimité auprès des décideurs publics, et, par conséquent, s'engagent plus facilement dans des actions politiques. Ce facteur a difficilement pu être étudié sur notre terrain. En effet, les quatre méta-organisations étudiées ont été fondées entre 1969 et 1993, elles bénéficient donc toutes d'une ancienneté de niveau quasiment équivalent. De même, toutes les méta-organisations s'engagent dans une stratégie politique depuis leur fondation, donc leur niveau d'expérience politique est uniforme, ce qui nous limite dans notre analyse de ce facteur.

En revanche, le déterminant de la légitimité évoqué par Almog-Bar et Schmid (2014) est apparu de manière récurrente dans nos études. La légitimité a été définie par Suchman en 1995 comme *« une perception ou une supposition généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, appropriées ou appropriées dans le cadre d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions. »*

La question de la légitimité a été introduite par Max Weber (1947) qui associe la légitimité à la reconnaissance sociale. Ce rôle social de la légitimité a été une base pour les définitions suivantes. Ainsi selon Selznick (1949) le comportement des organisations est influencé par des contraintes externes, culturelles et sociales.

La théorie néo-institutionnelle portée par Di Maggio et Powell en 1983 a centralisé la place de la légitimité. Elle s'approche des travaux de Selznick en considérant que la légitimité est une contrainte sociale qui norme les décisions.

Si cette question est autant étudiée, notamment en management stratégique c'est probablement parce qu'elle est une ressource stratégique pour le dirigeant de l'entreprise (Pfeffer, 1981, p. 101). La légitimité de ce dernier est d'ailleurs associée à celle de son entreprise (Laufer, 1996).

Selon Suchman, le dirigeant s'attache à légitimer ses actions et sa politique sous trois formes :

- Pragmatique : elle correspond à la satisfaction des parties prenantes, par les bénéfices qu'ils perçoivent, *« un processus consistant à influencer les parties prenantes (stakeholders) en les associant à la définition de la stratégie; par un alignement sur leurs attentes et valeurs »* (Ramonjy, 2007)
- Morale : il s'agit de mettre en conformité la stratégie avec les valeurs de la société, être *« bien vu »* d'un point de vue social.
- Cognitive : expliciter la stratégie, un travail pédagogique pour justifier, communiquer sur les actions de l'entreprise pour satisfaire les parties prenantes et leur faire comprendre les actions menées par l'entreprise.

Cette légitimité intervient à plusieurs niveaux dans les choix politiques stratégiques des méta-organisations. Tout d'abord, elle permet un accès plus simple au décideur public, et permet à la méta-organisation de se poser en experte sur les problématiques de l'enseignement supérieur français. Ainsi, les méta-organisations peuvent directement mener des stratégies de recours à l'expertise sans consommer de ressources à construire leur légitimité. Pour Sallai et Schnyder (2019), les organisations choisissent des stratégies politiques qui maximisent leur légitimité en fonction des objectifs poursuivis par le gouvernement. Selon Sung (2019), pour gagner en légitimité, l'organisation peut avoir recours à un rôle d'expertise. Ce dernier peut être assumé grâce à l'identité même de l'organisation experte dans son domaine, ou en présentant des arguments développés par des experts externes.

La légitimité est également le point central dès lors qu'il s'agit de porter ses intérêts devant l'opinion publique, notamment en cas de stratégie de constitution de mobilisation publique. Dans ce cas, la méta-organisation doit s'assurer d'une forte légitimité morale. Pour déployer de telles actions, la méta-organisation doit agir sur son terrain d'expertise, et l'intérêt qu'elle

porte doit être « bien vu » et perçu comme légitime par l'opinion publique : *« Est ce que elle va paraître légitime et pas instrumentalisée ? (...) Quand on est une association de terrain cela peut avoir une légitimité, quand on est une grosse boîte ça n'a aucun impact. Notre boussole c'est la légitimité du discours que tiennent nos clients. Si on sort de notre terrain de légitimité on n'est plus crédible »* (responsable d'un cabinet de lobbying d'une méta-organisation, entretien 11).

Tout comme l'âge de l'organisation, sa taille est également déterminante quant à ses choix politiques stratégiques. De nombreux chercheurs mettent en évidence que la taille de l'organisation est liée aux ressources dont elle dispose pour sa stratégie politique (Boddewyn et Brewer, 1994 ; Hillman et Hitt, 1999 ; Hadani, Munshi et Clark 2017). Les grandes organisations disposeraient de plus de ressources pour leurs stratégies politiques que les petites. Néanmoins, Cook et Fox en 2000 démontrent que les petites organisations sont plus actives politiquement que les grandes organisations. Nous avons trouvé des résultats similaires pour les méta-organisations que nous avons étudiées. Ces résultats rejoignent le concept de « *groupes latents* » (Olson, 1965). En effet, plus les méta-organisations sont grandes, plus leur capacité d'action politique est forte, et plus les ressources dont elles disposent sont nombreuses, mais elles apparaissent comme plus passives politiquement que les petites méta-organisations. Ce phénomène s'explique en partie par la diversité des membres représentés par les méta-organisations. En effet, plus ces dernières rassemblent de membres, plus il est difficile pour elles de trouver des points de convergence entre les intérêts de leurs membres. Par exemple, les thématiques portées par la CGE visent à rassembler le plus possible l'ensemble de ses membres comme le handicap ou l'insertion. En revanche des méta-organisations de plus petite taille, comme la FESIC, se focalisent principalement sur la défense des intérêts des EESPIG. Ainsi les établissements ont tendance à se tourner plus facilement vers les petites méta-organisations dont ils sont membres pour défendre leurs intérêts spécifiques, et se tournent vers les grandes méta-organisations pour porter des sujets plus génériques : « *En fonction des dossiers on se tourne vers la CGE, la CDEFI ou l'UGEI* » (direction générale d'une école d'ingénieur, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 3). Notre étude empirique a également mis en évidence un second constat lié à la taille des méta-organisations : les grandes méta-organisations de l'enseignement supérieur privé français sont accompagnées par un cabinet de lobbying en continu, alors que les petites méta-organisations ne font appel à ce type de prestataire que de manière ponctuelle.

La taille des établissements peut également être évoquée pour une seconde raison. En effet,

les décisions au sein des méta-organisations sont souvent prises à l'unanimité, chaque membre disposant d'une voix. Toutefois, nous pouvons noter que, dans les grandes méta-organisations où les intérêts représentés sont variés, le poids de certains membres, comme les grands établissements, est plus fort que celui des petits établissements. Les intérêts représentés sont souvent plus favorables aux grands établissements qu'aux membres de taille plus modeste : *« j'ai bien vu que les grands manitous des grandes écoles ne voulaient pas jouer à ça. Le message était clair, on ne fait pas de vague. Tant que le système tient, avec les 5-6 grandes écoles de haut de classement... »* (direction générale d'une école de journalisme, entretien 14). *« (Dans la méta-organisation) ce sont les grandes écoles qui dirigent la décision, les écoles de management sont minoritaires »* (direction générale d'une école de commerce, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 4). Ce discours est pourtant nuancé par un directeur d'un grand établissement, membre du bureau d'une méta-organisation, pour qui la taille de l'établissement n'influence pas le poids de sa parole au sein de la méta-organisation : *« potentiellement notre taille pourrait jouer un rôle au sein des méta-organisations mais on ne joue pas ce jeu, on ne représente qu'une voix. Dans notre domaine on a intérêt à penser collectif et porter des intérêts collectifs, je ne porte pas que mes intérêts mais ceux de la collectivité »* (direction générale d'une école d'ingénieur, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 2).

Plusieurs chercheurs considèrent que le lieu géographique du siège de l'organisation est également un déterminant de sa stratégie politique (Martin, 1995 ; Alves, 2019). Notre étude est spécifique dans la mesure où toutes les méta-organisations de l'enseignement supérieur privé en France ont leur siège basé à Paris. Les organisations que nous avons étudiées sont en revanche implantées sur l'ensemble du territoire. Or, pour ces établissements, l'implantation géographique du siège a un impact sur les stratégies politiques. En effet, notre étude met en évidence que les établissements localisés en province sont bien plus matures politiquement que ceux d'Ile de France. Il est en effet plus simple de nouer des liens avec les décideurs publics en province qu'en région parisienne, et de développer une stratégie politique relationnelle avec les collectivités territoriales : *« C'est beaucoup plus simple en province qu'en Ile de France. Le but était d'aller en province pour trouver des collectivités qui pouvaient être des financeurs, et c'est plus ou moins efficace en fonction des territoires. Par exemple La Rochelle, Angers ou Montpellier sont très attractifs pour l'enseignement supérieur privé. En province la visibilité de l'enseignement privé est plus forte qu'en Ile de France »* (direction générale d'une école d'ingénieur, président d'une méta-organisation, entretien 6). Notre étude vérifie donc le rôle joué par le lieu géographique du siège de

l'organisation dans sa stratégie politique.

La nature de la problématique traitée est également un déterminant pour la stratégie politique déployée (Hillman et Hitt, 1999). C'est notamment en fonction de celle-ci que l'établissement ou la méta-organisation va décider de mener son action politique seul ou collectivement. Par exemple, si une méta-organisation comme la FESIC décidait de mener une action politique visant à offrir de nouveaux avantages aux seuls établissements EESPIG, il est fort probable qu'elle décide de mener cette action seule. En effet, les autres méta-organisations accueillant plus de membres non-EESPIG qu'EESPIG, elles seraient certainement réticentes à s'engager dans de telles actions. La nature de la problématique influence également le type d'action déployé par l'établissement. Certains sujets sont plus propices à des stratégies d'informations et de communications, c'est le cas des sujets très techniques, alors que d'autres favorisent des stratégies d'incitation financières ou de mobilisation publique.

Un autre déterminant pouvant affecter les stratégies politiques des établissements et des méta-organisations est la cible de celles-ci. En fonction de la cible de l'action (décideur public national, décideur public territorial, décideur public communautaire, administration, …), les leviers, le type d'actions et les canaux de diffusion employés par les acteurs de la stratégies politiques peuvent diverger. Dans le cas du secteur de l'enseignement supérieur privé, nous avons, par exemple, identifié que les stratégies d'incitation financières étaient plus favorisées avec les décideurs publics territoriaux qu'avec les décideurs nationaux. Alors que les canaux comme ceux de la presse généraliste ou spécialisée sont favorisés lorsqu'il s'agit d'actions d'envergures nationales.

Plusieurs déterminants affectent les choix stratégiques politiques des méta-organisations de l'enseignement supérieur privé en France et de leurs membres. Tout d'abord, le fait que le secteur soit régulé modifie les stratégies politiques des parties prenantes grâce à l'accès favorisé à la tutelle. L'historique de la méta-organisation, sa taille et les ressources dont elle dispose sont des déterminants importants du choix de la stratégie politique, notamment du niveau de participation et de l'internalisation ou externalisation de ladite stratégie. La légitimité de la méta-organisation et la légitimité morale perçue de la problématique sont également des déterminants importants, notamment sur le choix de déployer une stratégie directe ou indirecte. Le lieu géographique du siège peut également influencer les stratégies politiques, tout comme la nature de la problématique et la cible de cette stratégie.

Bilan de section

Cette deuxième section a étudié les stratégies politiques menées par les méta-organisations de l'enseignement supérieur français. Tout d'abord, nous avons noté que ces entités favorisaient les stratégies relationnelles. En effet, le caractère régulé du secteur favorise ce type d'approche des stratégies politiques car les méta-organisations apparaissent comme légitimes et expertes dans leur domaine. Ainsi, elles n'ont pas besoin d'allouer de ressources pour créer un lien avec le décideur public et être entendues. Les relations entre le décideur public et les méta-organisations sont régulièrement à la demande des premiers cités. Cet aspect peut expliquer le caractère réactif des stratégies politiques des méta-organisations. Aussi, les méta-organisations favorisent des stratégies internalisées, même si elles font appel à des cabinets de lobbying pour les accompagner dans leurs actions politiques.

L'accès au décideur public via la tutelle oriente les méta-organisations vers des stratégies directes. En effet, les stratégies d'information sont favorisées par les acteurs de l'enseignement supérieur privé car ils sont reconnus comme légitimes, peuvent délivrer leurs messages au décideur public sans intermédiaire et que la plupart des problématiques portées sont complexes donc nécessitent un fort degré d'expertise pour les interlocuteurs. Toutefois, certaines problématiques permettent des stratégies indirectes, principalement développées dans la presse généraliste ou spécialisées et en parties sur les réseaux socio-numériques. Ce dernier aspect fera l'objet du chapitre suivant. Le lobbying financier quant à lui est quasiment utilisé seulement par les établissements pour cibler des décideurs publics locaux. Enfin, de nombreux facteurs influencent ces choix stratégiques politiques. Tout d'abord, le caractère régulé ou non d'un secteur d'activité influence fortement les actions politiques menées. De nombreux autres facteurs peuvent orienter ces dernières : la légitimité perçue de l'action, la taille et l'historique de la méta-organisation, le lieu géographique de son siège, la cible politique de l'action, ou encore le niveau de dépendance envers le gouvernement.

Section 3. Le management de la stratégie politique de la méta-organisation et de ses membres

Cette section a vocation à étudier les liens entre les méta-organisations et leurs membres et l'articulation de ces liens dans les stratégies politiques. Nous analyserons dans un premier temps la complémentarité des stratégies politiques entre les méta-organisations et leurs membres, puis dans un second temps nous aborderons le thème du délicat management des membres des méta-organisations.

1.3.1. Articulation des stratégies politiques entre les méta-organisations et leurs membres

L'un des objectifs poursuivis par la création d'une méta-organisation est de *« guider l'action collective »* (Arhne et Brunsson, 2008). Nous avons donc cherché à analyser le rôle joué par ces entités et leurs membres dans les stratégies politiques. Le premier élément notable révélé par notre étude empirique est la répartition du périmètre d'action politique entre les méta-organisations et leurs membres. La plupart des méta-organisations se concentrent sur des décideurs publics nationaux, et s'intéressent peu aux pouvoirs publics locaux. Dans le cas du secteur régulé de l'enseignement supérieur privé français, la majorité des actions politiques menées par les méta-organisations ciblent le ministère de tutelle de leurs membres, ou les parlementaires. Ce choix, de n'intervenir qu'au niveau national, s'explique par plusieurs raisons.

La première correspond aux ressources limitées dont disposent les méta-organisations : « *on est sur du bénévolat, on a peu de permanents »* (direction générale d'une école d'ingénieur, président d'une méta-organisation, entretien 6). Ces structures sont composées d'un faible nombre de collaborateurs et préfèrent concentrer leurs ressources sur un plus petit périmètre de décideurs publics.

Un deuxième facteur explicatif concerne le champ d'action des décideurs publics. Certaines méta-organisations considèrent que les décisions publiques locales ont un impact au niveau de l'établissement et non du secteur d'activité. Or, souvent, les méta-organisations comptent parmi leurs membres plusieurs établissements implantés sur un même territoire. Ainsi, selon elles, mener des stratégies au niveau local serait potentiellement inéquitable pour les

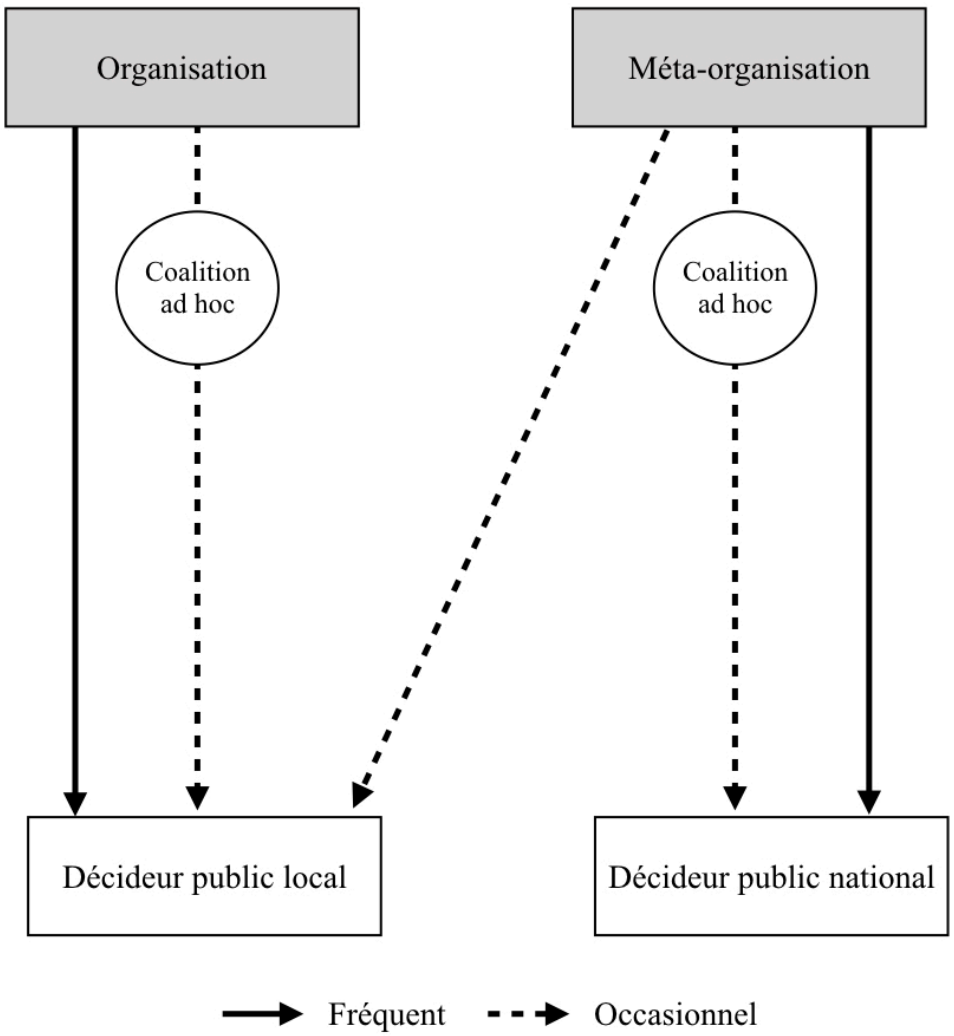
membres. En effet, en obtenant des décisions publiques favorables pour une partie de leurs membres, elles pourraient être contestées par les autres et affaibliraient leur légitimité. *« Au niveau des régions, ce sont les établissements qui ont des démarches personnelles. Au niveau local, ce sont des questions de relations humaines, et d'hommes, et nos établissements sont en concurrence entre eux pour aller chercher des financements donc on ne veut pas s'immiscer là dedans »* (délégation générale d'une méta-organisation, entretien 16).

Une troisième raison d'ordre historique existe. Les établissements d'enseignement supérieur privé sont traditionnellement proches des décideurs publics locaux. Cette proximité s'explique en partie par le fait que certaines écoles étaient consulaires, rattachées à une chambre de commerce et d'industrie, ou encore par le fait que la plupart des établissements proposent des formations en alternance ou en apprentissage, donc sont en lien avec les Régions, car ces formations font partie de leurs compétences : « *Pour les centres régionaux, les directeurs ont pour mission d'être en dialogue avec les parties prenantes locales, notamment les Régions. Certains sont au conseil économique et social par exemple. Leur but est d'être intégré le plus en amont dans les décisions, c'est clé, on sait très bien que beaucoup de choses se font en direct avec territoire »* (direction générale d'une école d'ingénieur, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 2) ; *« la politique c'est la vie de la cité, à notre niveau, celui de l'école, il y a d'abord de l'action locale, l'action auprès de la ville, du département et de la Région »* (direction générale d'une école de commerce, entretien 13) ; « *l'action individuelle est extrêmement confidentielle, elles sont simplement locales vers les collectivités territoriales »* (direction générale d'une école d'ingénieur, président d'une méta-organisation, entretien 6).

Ainsi, si l'action collective est bien guidée par les méta-organisations, l'action politique dans le secteur de l'enseignement supérieur privé est très souvent individuelle lorsqu'elle cible un décideur public local.

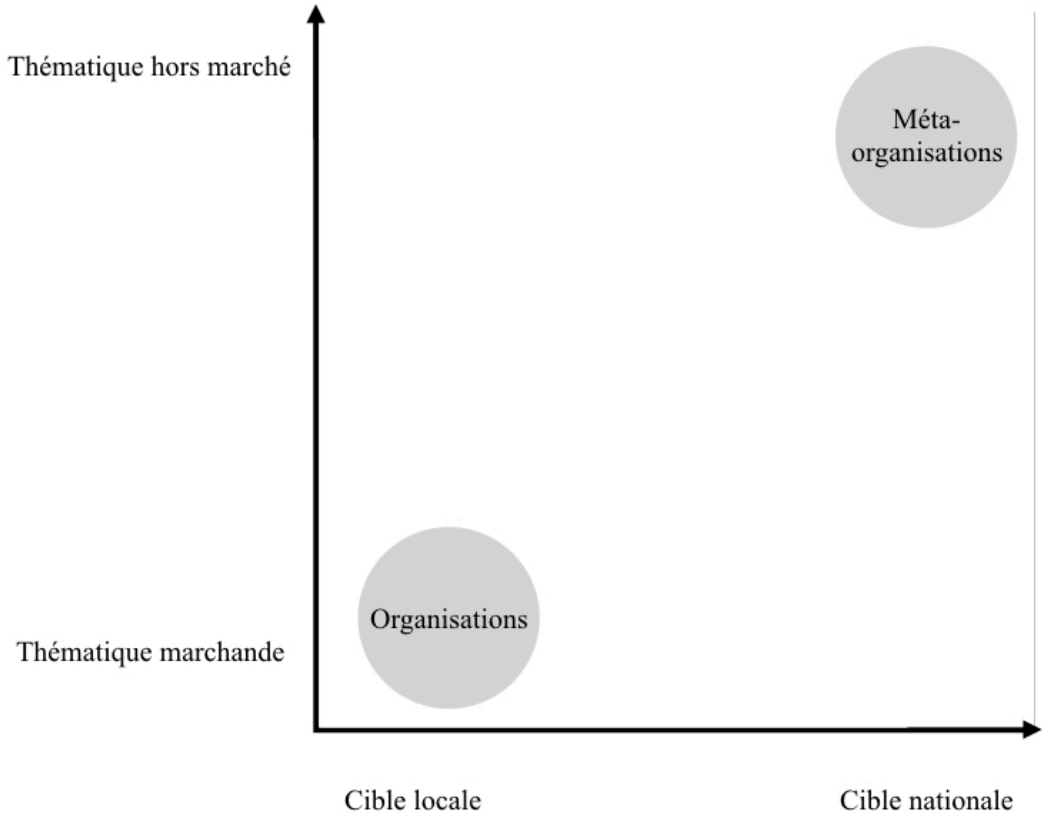
Une seule méta-organisation cherche à développer ses actions politiques au niveau local. Ce développement est rendu possible par l'externalisation de cette pratique via un cabinet de lobbying spécialisé : *« Il faut qu'on ait des contacts à tous les niveaux du pouvoir public. Donc on essaye de communiquer avec les collectivités locales, les députés. On représente un maillage territorial très fort, on essaye d'agir à tous les niveaux. On essaye de se développer au niveau local, c'est une charge de travail très importante, et c'est pour ça qu'on travaille avec un cabinet. Je suis seul sur cette partie, donc c'est impossible de contacter 10 personnes par jour »* (responsable des relations institutionnelles d'une méta-organisation, entretien 12)

Figure 33 : Acteurs de la stratégie politique en fonction de la cible de l'action politique



Source : Nicolle (2019)

Figure 34 : Communication externe des méta-organisations et de leurs membres



Source : Nicolle (2019)

Nous sommes spectateurs d'une répartition des acteurs publics entre les méta-organisations et leurs membres. Les décideurs nationaux relèvent d'une compétence des méta-organisations alors que les décideurs publics locaux sont dans le périmètre d'action des établissements. Seule une méta-organisation de l'enseignement supérieur privé français compte des décideurs publics locaux parmi les cibles de ses actions politiques.

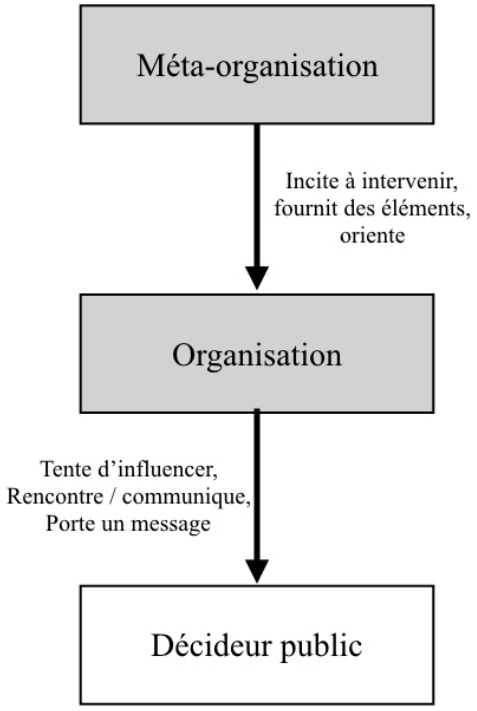
A travers l'étude de notre corpus de tweets de l'année 2018, nous avons mis en évidence, que de la même manière que les stratégies politiques des méta-organisations ne sont pas les mêmes que celles de leurs membres, la communication externe sur les activités des établissements et des méta-organisations diffèrent. En effet, la plupart des établissements favorisent une communication externe concernant leurs stratégies marchandes et visent à atteindre des cibles locales, alors qu'à l'inverse les méta-organisations communiquent sur leur stratégie hors-marché en ciblant des acteurs nationaux.

1.3.2. La délicate gestion des actions politiques par les méta-organisations

L'intermédiation des actions politiques des méta-organisations par leurs membres

Pour toucher les décideurs publics locaux, les méta-organisations ont parfois recours à une dernière stratégie : utiliser leurs membres comme intermédiaires. Dans cette stratégie, la méta-organisation demande à ses membres d'entrer en contact ou d'aller à la rencontre de décideurs publics locaux. Elle transmet également à ses membres les messages à diffuser auprès de ces décideurs. Ce moyen d'action permet aux méta-organisations de développer des actions collectives au niveau local, tout en laissant à leurs membres le soin de déployer opérationnellement les actions politiques locales.

Figure 35 : Schéma de la stratégie politique de la méta-organisation intermédiée par ses membres



Source : Nicolle (2019)

Toutefois ces stratégies sont complexes à mettre en place pour ces organisations incomplètes, et leurs succès sont mitigés. La délégation générale d'une méta-organisation explique par exemple : « *on a essayé pendant la campagne présidentielle de faire passer des messages via les écoles dans leurs régions, mais je ne sais pas s'ils sont débordés ou ils se le sont peu appropriés à part le bureau de la méta-organisation. Je pense qu'ils se reposent sur la méta-organisation. (...) Quand on a leur a demandé d'intervenir auprès de leurs parlementaires c'est difficile, certains ont l'habitude et le font d'office, d'autres n'y arrivent pas* » (délégation générale d'une méta-organisation, entretien 16). Cette vision du rôle des méta-organisations,

et de la délégation des actions politiques de leurs membres est confirmée par nos entretiens avec des directions d'établissements :

- *« Nous laissons le lobbying aux conférences. »* (direction générale d'une école de commerce, entretien 9)
- *« « Le lobbying se fait par des instances de type méta-organisations. Le lobbying en direct ne marche pas. »* (direction générale d'une école de commerce, entretien 13)
- *« Cela (la stratégie politique) est délégué au niveau des méta-organisations. C'est un interlocuteur crédible »* (direction générale d'une école de journalisme, entretien 14)

Cette difficulté à impliquer leurs membres rencontrée par les méta-organisations est renforcée par le manque d'autorité formelle au sein de la méta-organisation. En effet, la méta-organisation est régie par des « *soft laws* » (Gadille et al, 2013 ; Dumez, 2008), mais n'a pas d'autorité formelle sur ses membres, qui est pourtant centrale dans la vie des organisations (Weber, 1922 ; Coase, 1937; Simon, 1951). De plus, les méta-organisations ne reposent pas sur un système hiérarchique fort (Berkowitz & Bor, 2017 ; Gulati, Puranam, & Tushman, 2012; Malcourant, Vas, & Zintz, 2014). Ainsi, sans autorité formelle, sans hiérarchie forte, les méta-organisations ont du mal à développer des mécanismes de sanctions, positives ou négatives, ou des mécanismes incitatifs ou coercitifs.

Nos résultats confirment donc cette approche de la littérature scientifique des méta-organisations. Ces dernières tentent d'impliquer leurs membres dans leurs stratégies politiques, mais seuls les membres du bureau, c'est-à-dire les plus exposés et les plus impliqués dans la gestion courante de la méta-organisation, répondent positivement à cette sollicitation. N'ayant pas de ligne hiérarchique forte, ni de mécanisme de sanction, la méta-organisation ne peut pas imposer à ses membres de s'engager dans ses actions politiques. Ainsi les méta-organisations font le constat que leurs membres s'impliquent dans les actions politiques, et elles ne disposent pas d'outils pour les inciter à s'engager. Seule la persuasion et l'autorité informelle (Blau, 1964, p. 305-316 ; Dahlander et O'Mahony, 2011 ; Gulani, Puraman et Tushman, 2012) peuvent être utilisées par les méta-organisations pour mobiliser leurs membres.

Ce constat rejoint le concept de groupes latents développé par Olson en 1965, selon lequel, dans un grand groupe, un individu peut considérer que sa non-participation à l'action

collective ne sera pas remarquée, et donc, plus le groupe est grand, plus la force politique du groupe est importante, mais plus le groupe risque d'être latent, et plus il sera difficile de mobiliser les membres.
Selon Olson, la technique la plus efficace pour stimuler les membres dans une action collective est de développer des mécanismes coercitifs. Or ces derniers sont inexistants dans les méta-organisations de l'enseignement supérieur privé, ce qui ne favorise pas la mise en œuvre d'actions collectives. En outre, certaines méta-organisations comme la CDEFI ou la CPU sont créées par la loi et regroupent la totalité des établissements qui relèvent de leur champ d'action. Dans ces méta-organisations particulières, les mécanismes coercitifs, tels que l'exclusion d'un membre sont impossibles à mettre en place, ce qui peut rendre compliqué le déploiement d'actions politiques collectives.

Concernant les stratégies politiques, un facteur peut également expliquer cette articulation entre les établissements et les méta-organisations. Il s'agit de la perte de contrôle de ces stratégies. En effet, en déléguant leurs stratégies politiques aux méta-organisations, les établissements peuvent perdre le contrôle de ces stratégies. Les établissements n'ayant que des stratégies politiques faibles au niveau du ministère ou des Parlementaires ils n'ont aucune difficulté à les déléguer aux méta-organisations, au contraire de leur stratégie politique au niveau local dont ils sont plus réticents à abandonner le contrôle en raison des nombreuses actions locales dans laquelle ils ont déjà beaucoup investi, souvent avant même de devenir membre des méta-organisations.

Dans leurs stratégies politiques, les méta-organisations cherchent parfois à intermédier leurs actions via leurs membres. Ce type de stratégie permet de toucher des décideurs publics locaux, ou de gagner en légitimité. Toutefois, les méta-organisations ont des difficultés à déployer de telles méthodes. En effet, les établissements se reposent régulièrement sur les méta-organisations pour la gestion de leurs stratégies politiques, et considèrent qu'ils leur « délèguent » ces dernières.

La gouvernance des méta-organisations

Pour comprendre la façon dont sont gérées les méta-organisations et les interactions avec leurs membres, nous pouvons nous intéresser à la gouvernance de ces organisations incomplètes.

Comme nous l'avons vu précédemment, toutes les méta-organisations de l'enseignement supérieur privé sont des structures associatives de type loi 1901. Ainsi, elles réunissent leurs membres lors d'assemblées générales régulières. Chaque établissement dispose d'un droit de vote lors de ces événements. Les méta-organisations ont également un conseil d'administration dont l'un des rôles est d'élire leurs représentants. Ce rôle de gouvernance de l'association est assumé par le bureau. Toutes les méta-organisations de l'enseignement supérieur privé français disposent d'un bureau constitué de quatre et six membres. Ce bureau se réunit régulièrement, au moins une fois par mois. C'est par exemple le cas du bureau de la CDEFI qui a pour principales missions de définir et de mettre en œuvre les actions stratégiques de la méta-organisation, de définir les ordres du jour des Assemblées générales et des commissions des méta-organisations.

La composition des bureaux des méta-organisations est également intéressante à étudier, car elle reflète la représentativité des formes d'établissements membres. Comme nous l'avons évoqué plus tôt, le secteur de l'enseignement supérieur français est protéiforme avec une cohabitation entre établissements publics, établissements privés lucratifs, établissements d'enseignement supérieur consulaires, écoles privées non-lucratives (associatives type loi 1901, EESPIG).

Nous pouvons formuler plusieurs remarques suite à notre étude de la composition des bureaux des méta-organisations de l'enseignement supérieur privé français. Tout d'abord, la CDEFI a élu pour la première fois de son histoire un directeur d'école d'ingénieurs privée à son bureau en 2018 ; l'UGEI n'a jamais été présidée par un directeur d'école de management mais son bureau est équilibré entre écoles d'ingénieurs et écoles de management, et représente les différentes formes d'établissements de l'enseignement supérieur privé ; le bureau de la CGE est équilibré entre établissements publics et privés et entre écoles de management et école d'ingénieur. Nous notons que la CGE dispose d'un chapitre dédié aux écoles de management.

En outre, toutes les méta-organisations disposent d'une délégation permanente dont l'activité est pilotée par le bureau des associations. Ces délégations sont en charge de la gestion courante des méta-organisations, et de la mise en œuvre des décisions prises par les organes de gouvernance. Le rôle politique des structures permanentes est important car ce sont elles qui réalisent opérationnellement un grand nombre d'actions politiques décidées par les bureaux des méta-organisations. Par exemple, deux méta-organisations comptent parmi leurs salariés permanents des responsables des relations institutionnelles.

Les bureaux et conseils d'administration des méta-organisations sont des instances de gouvernance particulièrement importantes car elles représentent le principal lien tangible entre la méta-organisation et ses membres, et entre ces derniers. C'est lors des réunions de ces instances de gouvernance que sont définies les orientations stratégiques des méta-organisations, ainsi que les actions politiques envisagées. Les décisions sont prises par consensus dans ces méta-organisations (Dumez, 2009), les bureaux et conseils d'administration sont également un moment de prise de décision. Les membres des méta-organisations sont impliqués dans les prises de décisions à travers ces organes de gouvernances. Or, comme nous l'avons vu, les membres du bureau de la méta-organisation sont également plus impliqués que les autres membres dans les actions politiques. Lorsque les méta-organisations demandent à leurs membres de mener des actions politiques auprès de leurs décideurs publics locaux, elles reconnaissent que seuls les membres de leurs bureaux s'approprient le message et mènent effectivement ces actions. L'intégration des membres dans le processus de prise de décision, notamment vis-à-vis des actions politiques à mener, semble donc critique pour l'implication des membres des méta-organisations dans les actions politique de ces dernières.

Il est également notable que les individus qui participent aux instances de gouvernance des méta-organisations tiennent aussi des rôles de direction générale dans leurs établissements. Ainsi, les autres collaborateurs des établissements membres des méta-organisations n'entrent quasiment jamais en contact et n'interviennent que de manière très ponctuelle dans les méta-organisations.

En étudiant les stratégies politiques des méta-organisations, il est intéressant d'analyser leurs organes de gouvernance et en particulier leurs bureaux. En effet, ce sont ces organes qui définissent les choix stratégiques politiques que vont suivre les méta-organisations. Les représentants d'établissements au sein de ces organes sont les plus aisément mobilisables dans les actions politiques. Or, parmi les points remarquables, nous notons que la CDEFI n'a jamais été présidée par un directeur d'établissement privé, et a accueilli dans son bureau un représentant d'une école privée pour la première fois en 2018. Le bureau de la CGE est équilibré entre écoles de commerce et d'ingénieurs, et entre établissements publics et privés. De son côté l'UGEI n'a jamais été présidée par un représentant d'une école de management.

Bilan de section

Cette section a été l'occasion d'étudier l'articulation des stratégies politiques entre les méta-organisations et leurs membres. Nous avons pu noter que les méta-organisations se concentrent principalement sur des cibles nationales et les établissements sur des cibles locales. Toutefois, il arrive que les méta-organisations souhaitent toucher des décideurs publics locaux. Pour y parvenir, elles tentent de faire porter leurs messages par leurs membres afin de gagner en légitimité, ou d'amplifier leur portée. Néanmoins, les méta-organisations rencontrent des difficultés à mobiliser leurs membres. Les seuls représentants d'établissements facilement mobilisables sont les membres des bureaux des méta-organisations. Nous nous sommes donc intéressé aux organes de gouvernance de ces organisations incomplètes. Nous avons noté que certaines d'entre-elles représentaient une forte diversité parmi les membres de leurs bureaux, alors que d'autres méta-organisations, comme la CDEFI, étaient beaucoup moins représentatives de la diversité de leurs membres.

Bilan du chapitre

Ce premier chapitre a analysé les stratégies politiques menées par les méta-organisations et l'articulation de celles-ci avec leurs membres. Nous avons dans un premier temps conforté la littérature sur les méta-organisations en confirmant qu'elles étaient notamment fondées sur des motifs politiques, afin de mener des actions collectives. Cet aspect politique est d'ailleurs le principal argument avancé par les dirigeants d'établissements pour justifier leur adhésion à une méta-organisation. Certains établissements considèrent notamment qu'ils « délèguent » leur stratégie politique à ces méta-organisations. Nous pouvons nuancer ces propos en affirmant que les méta-organisations et les établissements ne visent pas les mêmes cibles sur leurs actions politiques. En effet, la plupart des méta-organisations se concentrent sur les décideurs publics nationaux alors que les établissements se focalisent sur les décideurs publics locaux. Les méta-organisations qui cherchent à toucher ces cibles locales tentent parfois de faire intermédier leurs stratégies politiques par leurs membres, et de faire porter leur message par les dirigeants d'établissements.

Nous avons également étudié les différentes stratégies politiques développées par les méta-organisations et avons étudié les facteurs pouvant influencer ces décisions. Nous avons notamment noté que le caractère régulé du secteur étudié favorise le déploiement d'approches relationnelles de la stratégie politique et la mise en place d'actions directes. Ces dernières sont également motivées par l'aspect technique des problématiques portées.

Chapitre 2. L'utilisations des réseaux socio-numériques dans les stratégies politiques des méta-organisations

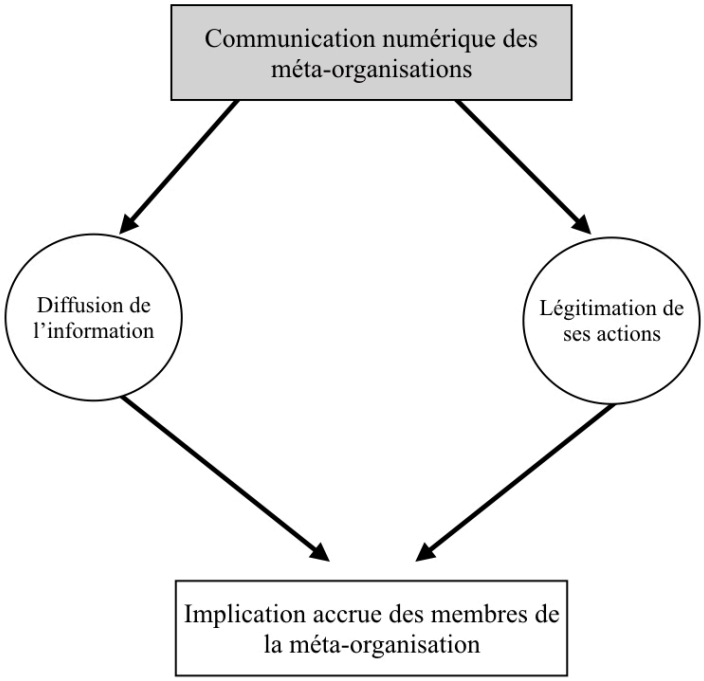
Après avoir étudié l'impact des changements organisationnels dans le premier chapitre, ce second chapitre s'intéresse aux changements environnementaux des stratégies politiques, et plus particulièrement à l'environnement technologique de la méta-organisation. Ce chapitre va se focaliser sur la manière dont les méta-organisations et leurs membres utilisent les réseaux socio-numériques au cours de leurs stratégies politiques. Une première section s'intéresse à la stratégie d'information menée par la méta-organisation envers ses membres. La deuxième section développera l'ensemble des usages des réseaux socio-numériques dans les stratégies politiques. Enfin, une dernière section s'intéresse aux facteurs influençant le choix d'utiliser ou non les réseaux socio-numériques au cours de la stratégie politique. Ce chapitre sera principalement étudié à travers le prisme du cadre théorique des « *corporate political activities* » (Hillman et Hitt, 1999) qui nous permet d'analyser les actions politiques des acteurs de l'enseignement supérieur français ainsi que les déterminants de ces actions. En outre, nous mobilisons le cadre théorique des parties prenantes (Freeman, 1983) pour étudier les interactions entre les méta-organisations et leur environnement.

Section 1. La stratégie d'information sur les réseaux socio-numériques des méta-organisations vis-à-vis de leurs membres

Lorsque les méta-organisations organisent des réunions pour leurs membres, ce sont en général les dirigeants des établissements qui sont physiquement présents. Or, tous les acteurs des établissements devraient être informés des actions des méta-organisations. Pour cela, les méta-organisations communiquent sur les réseaux socio-numériques. En effet, les méta-organisations profitent des caractéristiques du cyberespace, et de la suppression des contraintes spatio-temporelles (Venkatesh, Meamber et Firat, 1998 ; Beaude, 2012, p. 9) pour toucher des individus auxquels il serait plus difficile de s'adresser hors ligne. La délégation générale d'une méta-organisation explique par exemple que la communication de son institution sur Twitter a notamment pour objectif de « *faire connaître ce que nous faisons pour les écoles. Nos interlocuteurs sont souvent les directeurs, il faut que les écoles sachent ce que nous fassions, il faut s'exprimer auprès des équipes. Le but est aussi de faire connaitre auprès des équipes dans les écoles au-delà des directeurs* » (délégation générale d'une méta-organisation, entretien 16). Les objectifs poursuivis par cette communication interne sur les réseaux socio-numériques sont multiples. Tout d'abord, la méta-organisation souhaite diffuser et faire connaître ses positions à un grand nombre d'acteurs ; le premier objectif consiste donc en la diffusion d'informations. Ce point rejoint la définition du réseau social de Garton (1997) dans laquelle l'échange d'informations occupe une place centrale.

Le deuxième objectif de la méta-organisation via cette communication est d'accroitre sa légitimité auprès de ses membres. En effet, en expliquant les actions menées, en démontrant l'impact de ces dernières, les méta-organisations mettent en valeur leur dynamisme, et la valeur ajoutée qu'elles proposent pour leurs membres, et, *in fine*, développent leur légitimité perçue. Ce gain de légitimité a pour but de favoriser l'implication des membres dans les stratégies politiques développées par les méta-organisations. En diffusant leurs actions, et en démontrant la réussite de celles-ci, les méta-organisations considèrent que ces succès inciteront les établissements à s'impliquer davantage dans les actions qu'elles mènent. Ce point reprend la théorie de McLeod et al (1996), selon laquelle la consommation d'information et les discussions politiques favorisent la participation politique. La théorie de McLeod et al (1996) s'appliquait pour les individus, notre étude tend à démontrer qu'elle est également applicable pour les établissements.

Figure 36 : Schéma des stratégies d'informations menées par les méta-organisations auprès de leurs membres sur les réseaux socio-numériques



Source : Nicolle (2019)

Bilan de la section

Les méta-organisations mettent en place des stratégies d'information auprès de leurs membres. Ces stratégies ont une visée politique indirecte. En effet, à travers la légitimation de leurs actions grâce à leur communication numérique, les méta-organisations cherchent à augmenter l'implication de leurs membres dans leur stratégie politique. L'objectif poursuivi peut être de démultiplier la force de frappe des actions politiques des méta-organisations, ou d'offrir plus de légitimité à une stratégie politique.

Section 2. Les stratégies politiques des méta-organisations sur les réseaux socio-numériques

En complément de cette stratégie d'information auprès de leurs membres, les méta-organisations déploient de multiples actions politiques sur leurs réseaux socio-numériques.

Tout d'abord les méta-organisations se servent de leurs réseaux socio-numériques comme relais de leurs actions politiques. Elles utilisent ainsi ces réseaux socio-numériques comme des amplificateurs. A travers ces réseaux socio-numériques les méta-organisations cherchent à exposer leurs messages à un grand nombre de parties prenantes : étudiants, lycéens, parents d'élèves, presse, décideurs publics, collaborateurs de leurs établissements membres. L'objectif de toucher cette large cible est donc double. Il concerne d'une part la stratégie marchande de la méta-organisation, et d'autre part sa stratégie non marchande. Toutefois l'analyse factorielle des correspondances que nous avons effectuée démontre que les méta-organisations s'engagent principalement dans une communication hors marché sur Twitter, alors que les établissements se concentrent majoritairement sur leur stratégie marchande.

La stratégie d'amplification des actions politiques sur les réseaux socio-numériques consiste à relayer des actions réalisées hors lignes. Cela peut être la diffusion d'un communiqué de presse, la publication de verbatims d'une conférence ou d'une conférence de presse, ou encore d'extraits d'articles de presse. Ces relais peuvent également être réalisés à partir de *retweets*. En effet, cette fonctionnalité de partage d'un message publié par autrui est utilisée *« pour donner de la résonnance à un message, signifier que nous sommes d'accord avec ce message »* (présidence d'une méta-organisation, entretien 18). Par exemple, lorsqu'une interview d'un président d'une méta-organisation ou de l'un de ses membres est publiée, la revue l'annonce généralement par des messages sur ses réseaux socio-numériques ; et ces messages sont ensuite partagés par la méta-organisation sur ces mêmes réseaux. L'objectif est diffuser le message à une audience plus large et d'augmenter la probabilité qu'il soit vu par des internautes. Ceci est d'autant plus important que sur les réseaux socio-numériques, les internautes sont exposés à des informations sans les rechercher activement (Pasek et al., 2009; Tang et Lee, 2013; Xenos, Vromen et Loader, 2014 ; Anduiza et al., 2014). La

publication de tweets peut également faire vivre en temps réel les actions politiques portées par la méta-organisation de manière à renforcer la motivation de ses membres.

Le deuxième type de stratégie consiste à mener des actions politiques uniquement sur les réseaux socio-numériques. Dans ce cas, les réseaux socio-numériques ne servent plus de relais à des actions hors ligne, mais sont le support original des actions politiques. Il s'agit principalement de diffusion d'informations, mais cela peut également être des interpellations de décideurs publics comme nous l'avons vu dans notre étude de la communication des méta-organisations de l'enseignement supérieur privé français en 2018 sur Twitter. L'objectif peut notamment être de faire preuve de pédagogie et d'expliquer les raisons des actions ou de l'activité afin de gagner en légitimité et, *in fine*, d'obtenir un soutien plus large à la cause portée, ou une opposition moins marquée. Nous avons par exemple constaté que, pendant la campagne présidentielle de 2017, la CDEFI formulait ses propositions pour les candidats à l'élection présidentielle uniquement sur ses réseaux socio-numériques.

Cette stratégie peut notamment être importante lorsque la e-réputation de la méta-organisation ou de certains de ses membres est remise en cause, ou en anticipation pour parer une éventuelle atteinte à son image (Poncier, 2009). L'importance de cette stratégie est croissante, car le bouche-à-oreille numérique (Cheung et Thadani, 2012 ; Filieri & McLeay, 2014 ; Kim, Kandampully, et Bilgihan, 2018 ; Erkan, et Evans, 2018) joue un rôle de plus en plus important pour la réputation des établissements.

La e-réputation de l'établissement est également marquée par l'apparition et le développement d'infox ou de « *fake news* » (Tandoc, Lim et Ling, 2018). Le développement de contenu dédié aux réseaux socio-numériques pour expliquer les actions politiques menées, ou l'activité de la méta-organisation ou de ses membres peut également avoir pour objectif de lutter contre ces infox. Un responsable d'un cabinet de lobbying explique que l'utilisation des réseaux socio-numériques dans ce cadre est très importante car ils permettent de *« faire de l'évangélisation, du décryptage, ça c'est aussi des choses pour les clients dont la filière est mise en cause. C'est notamment le cas avec le plastique, on voit des discours plein de raccourcis, de fake news, plein d'erreurs manifestes, les gens pensent « le plastique » alors qu'il y a « x plastiques », qui n'ont pas les mêmes composants, pas les mêmes qualités, et là il faut faire de l'évangélisation, expliquer, rendre accessible une information technique mais accessible de façon facile et fiable. Là on utilise les réseaux socio-numériques, les infographies, les sites internet »* (responsable d'un cabinet de lobbying d'une méta-organisation, entretien 11).

Dans ce type d'action le choix du canal de diffusion est particulièrement sensible pour le succès de l'opération. En effet, en fonction de la cible de l'opération la méta-organisation ou son membre ne va pas utiliser le même canal numérique. Certains réseaux socio-numériques sont destinés aux étudiants, alors que d'autres sont plus favorables pour toucher par exemple les décideurs publics. Dans le secteur de l'enseignement supérieur, aucune méta-organisation n'est présente sur Instagram (au moment de notre étude empirique) et seulement peu de décideurs publics y sont actifs (excepté le ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation) alors que de nombreux étudiants possèdent des comptes sur ce réseau. A l'inverse, Twitter réunit toutes les méta-organisations, une grande majorité des établissements et des décideurs publics mais peu d'étudiants. Ainsi, en fonction de la cible de l'action politique, les méta-organisations ou leurs membres se tournent vers un réseau ou un autre : *« On adapte notre communication en fonction de notre communauté. Cela comprend les étudiants, les professeurs, l'administration, les alumnis, les entreprises partenaires, les partenaires institutionnels, les partenaires internationaux, les instances d'accréditation, les prospects. En fonction de cela, nous allons communiquer sur un réseau ou un autre. Pour les diplômés c'est Linkedin, les étudiants Facebook ou Instagram, la presse ou les partenaires institutionnels c'est Linkedin ou Twitter »* (direction générale d'une école de commerce, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 1).

Toutefois, nous pouvons noter que les établissements sont plus flexibles que les méta-organisations. En effet, ces dernières possèdent des comptes en moyenne sur 1,25 réseaux socio-numériques, alors que les établissements interrogés sont présents sur 4,6 réseaux socio-numériques.

Un autre type de stratégie politique utilisée par les méta-organisations sur les réseaux socio-numériques consiste à faire porter son message par autrui. Ce type d'action s'inspire des travaux pionniers de la théorie de la communication à double étage (Katz et Lazarsfeld, 1955). Le principal intérêt de l'utilisation de ce type de stratégie est qu'il est plus performant que les médias traditionnels (Uzunoglu et Misci Kip, 2014). Un expert du lobbying de l'enseignement supérieur français à Bruxelles explique que l'un des principaux intérêts des réseaux socio-numériques est de favoriser ce type de stratégies : *« on peut faire porter des choses par les autres, ne pas être dans une discussion unidirectionnelle, c'est l'intérêt de Twitter. C'était l'idée que j'avais en demandant la création de ce compte »* (spécialiste du lobbying de l'enseignement supérieur français à l'Union Européenne, entretien 17).

Pour ce type de stratégies les méta-organisations peuvent avoir recours à des chercheurs, des experts, des alumnis, des personnalités publiques, ou encore leurs membres comme

intermédiaires de leur communication. Par exemple, la délégation générale d'une méta-organisation demande à ses membres de partager leurs prises de positions sur les réseaux socio-numériques ; le cabinet de lobbying d'une méta-organisation avait également pensé faire raconter leur parcours à des diplômés issus de formations en alternance afin de montrer qu'il s'agissait d'une voix de qualité. Ces stratégies portées par plusieurs acteurs grâce aux réseaux socio-numériques profitent de la nature du cyberespace sans contraintes spatiales (McAdam, Tarrow et Tilly, 2003) ; les méta-organisations et leurs parties prenantes peuvent collaborer et co-construire ensemble leurs actions politiques à distance.

Toutefois, l'intermédiation de la communication par des alumnis reste, pour l'instant marginale. Si, la plupart des méta-organisations et de leurs membres sont conscients de la puissance que pourraient leur donner de telles stratégies, elles ne les utilisent pas encore, principalement par manque de ressources : *« quand on voit le potentiel des anciens, c'est fabuleux d'identifier la force de frappe et la démultiplication mais ça on ne fait pas, on est vraiment à la préhistoire. On est conscient que ça fait partie des éléments clés pour l'avenir »* (direction générale d'une école d'ingénieur, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 2).

Ce type de stratégie peut également être utilisé en faisant appel à des influenceurs numériques. Les principaux avantages de l'utilisation d'influenceurs numériques dans une stratégie de communication sont la forte audience dont ils disposent et le fait qu'ils soient perçus par le public comme plus sincères que les établissements ou les médias traditionnels (Berthon, Pitt et Campbell, 2008; Brown, Broderick et Lee, 2007 ; Wu et Wang, 2011). Pour l'heure, les méta-organisations et leurs membres n'ont jamais fait appel à ce type d'acteurs dans leurs stratégies hors marché.

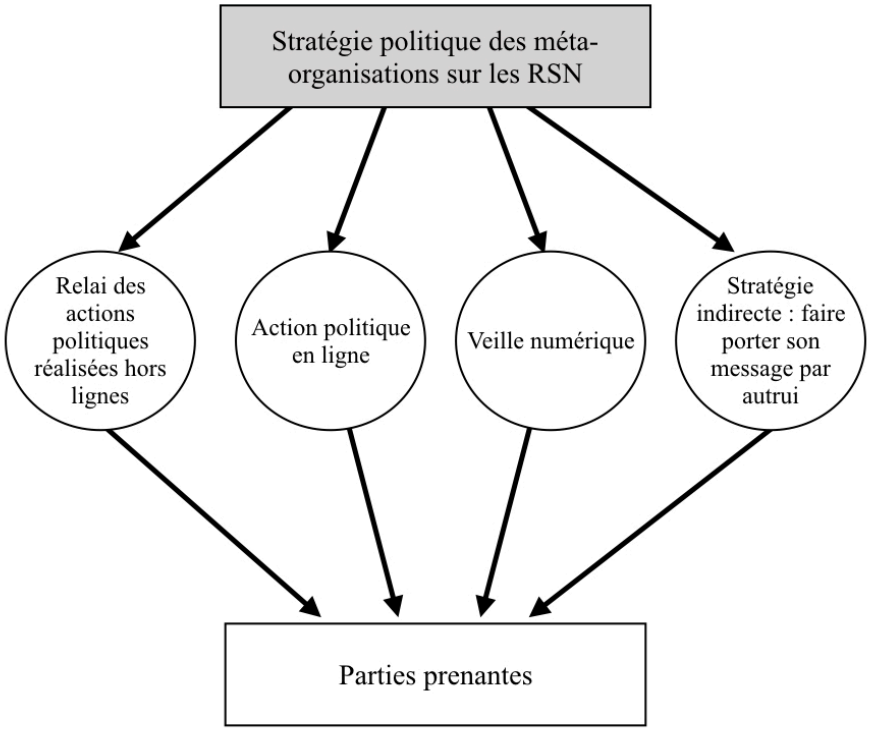
Toutefois, nous pouvons noter que des établissements d'enseignement supérieur privé ont fait appel à des influenceurs numériques pour recruter des nouveaux étudiants, c'est-à-dire dans le cadre de leurs stratégies marchandes. Il est néanmoins envisageable que dans un futur proche, les influenceurs numériques soient également intégrés dans les stratégies hors marché dans l'enseignement supérieur privé français. En effet, les établissements ont, dans un premier temps, développé leur communication sur les réseaux socio-numériques dans une optique commerciale : *« (nous sommes sur les réseaux socio-numériques) surtout pour recruter et peaufiner la notoriété »* (direction de la communication d'une école d'ingénieur, entretien 8). Ils se sont emparés de ces réseaux socio-numériques car ils ont remarqué que de plus en plus de leurs parties prenantes s'y retrouvaient, et ils ont donc adopté une posture réactive : *« on a été sur ces réseaux car on s'est rendu compte que nos prospects sont sur ces réseaux, le marketing a totalement évolué, on s'adresse à des jeunes qui sont connectés, on va avoir de*

plus en plus de marketing numérique » (direction générale d'une école d'ingénieur, président d'une méta-organisation, entretien 6). Ainsi, le développement des pratiques sur les réseaux socio-numériques débutant par les stratégies marchandes, il est probable que les pratiques utilisées dans celles-ci soient reprises dans les stratégies hors-marché des méta-organisations et de leurs membres.

Enfin un dernier type d'action politique via les réseaux socio-numériques est répandu. Les méta-organisations et leurs membres profitent en effet de la massification des informations disponibles sur les réseaux socio-numériques pour développer des stratégies de veille. Cette ère de l'information (Toffler, 1993) est accentuée par les réseaux socio-numériques car, sur ces derniers, tous les utilisateurs peuvent créer du contenu (Thurman, 2008). Cette spécificité force les méta-organisations et leurs membres à élargir le périmètre de leur veille. De nombreuses parties prenantes se retrouvent sur les réseaux socio-numériques et peuvent s'exprimer directement de manière très rapide. Par exemple, dans le secteur de l'enseignement supérieur, les méta-organisations, les établissements, les collaborateurs de ces entités, les décideurs publics et leurs institutions, les étudiants et leurs parents, les alumnis et les différents partenaires sont présents ou potentiellement présents sur les réseaux socio-numériques. *« Twitter donne des informations très précieuses sur certains points, par exemple ça m'a permis de savoir comment communiquaient les projets concurrents, on a par exemple découvert des alliances grâce à Twitter »* (spécialiste du lobbying de l'enseignement supérieur français à l'Union Européenne, entretien 17). Le rapport au temps a également été modifié par les réseaux socio-numériques. Désormais la communication peut se faire de manière quasiment instantanée. Ainsi, les dispositifs de veille nécessitent d'évoluer et de gagner en précision pour permettre à la méta-organisation ou à ses membres de capter l'information et, le cas échéant, d'être plus réactifs. Les réseaux socio-numériques offrent un autre avantage pour les établissements dans leur démarche de veille : ils permettent de quantifier l'impact d'une publication plus facilement qu'hors ligne, et facilitent la mesure de l'opinion publique. Ainsi la veille sur les réseaux socio-numériques permet, à la méta-organisation et à ses membres, d'une part de capter une information originale, et d'autre part d'être plus réactif qu'hors ligne si la situation le nécessite. *« Dans les stratégies ça a changé. Il a y a beaucoup d'acteurs qui participent au débat et de manière plus réactive, ça nous oblige à anticiper tout ça, à avoir des dispositifs de veille assez serrés, et notamment quand on est sur des sujets en situation de crise (...) On a aussi une utilisation de veille, car ça permet de quantifier l'impact des idées, on a des outils pour voir l'impact, l'écho, le nombre de partages, de commentaires, leur trajectoire, leur reprise, ça peut être utile pour connaitre*

le pouls de l'opinion » (responsable d'un cabinet de lobbying d'une méta-organisation, entretien 11).

Figure 37 : Stratégies politiques des méta-organisations sur les réseaux socio-numériques



Source : Nicolle (2019)

Bilan de la section

Les méta-organisations de l'enseignement supérieur privé développent des stratégies politiques sur les réseaux socio-numériques. Ces actions n'en sont pour l'instant qu'à leurs balbutiements mais nous pouvons constater que plusieurs types d'actions sont déployés. Tous les réseaux numériques permettent tout d'abord d'amplifier les actions politiques physiques en relayant ces dernières et en leur offrant une audience plus large et non limitée géographiquement et temporellement. Plus rarement, des actions indirectes via des leaders d'opinions sont également utilisées. Des actions d'information et d'interpellation du décideur public sont également possibles sur les réseaux socio-numériques, comme le démontre la campagne menée par la CDEFI pendant la campagne présidentielle 2017. Enfin, les réseaux socio-numériques servent d'outils de veille aux méta-organisations grâce aux données massives qu'ils accueillent.

Section 3. Les déterminants de la stratégie politique des méta-organisations sur les réseaux socio-numériques

L'objectif de cette section est d'étudier les déterminants qui influencent le choix politique stratégique dans les actions sur les réseaux socio-numériques. La principale question à laquelle cherche à répondre cette section est : pourquoi et à quel moment les méta-organisations et/ou leurs membres utilisent-ils les réseaux socio-numériques dans leur stratégie politique ?

Le premier critère est celui de la légitimité que nous avons déjà évoquée plus haut. En effet, une action sur les réseaux socio-numériques est publique et visible par tout un chacun. Ainsi, la méta-organisation doit s'assurer que la cause défendue paraitra légitime aux yeux du grand public afin que cette action ne se retourne pas contre elle. C'est principalement de légitimité morale dont il est question. Ce point est d'autant plus important que l'enseignement supérieur privé souffre de nombreux préjugés en France. « *C'est normal pour les parents que l'éducation soit un service public* » (direction générale d'une école de journalisme, entretien 14) ; de nombreux Français considèrent que l'enseignement supérieur est quasiment régalien et est un service public donc gratuit. Les écoles privées souffrent donc d'un déficit d'image et d'un « désavantage concurrentiel ». Nous pourrions parler de publicitude (Chauvey, 2008) pour définir le monde de l'enseignement supérieur privé, certains établissements comme les EESPIG bénéficient d'ailleurs de contrats quinquennaux avec l'Etat, qui pourraient être assimilés à des délégation de service public.
Ainsi il est important pour les acteurs de l'enseignement supérieur privé français de se demander si leurs actions politiques seront « bien vues » et pourront être soutenues par le grand public. Si ce n'est pas le cas, utiliser les réseaux socio-numériques, et exposer leurs actions politiques représentent un risque important : *« Est ce qu'elle va paraître légitime et pas instrumentalisée ? (...) Quand on est une association de terrain cela peut avoir une légitimité, quand on est une grosse boîte ça n'a aucun impact. Notre boussole c'est la légitimité du discours que tiennent nos clients. Si on sort de notre terrain de légitimité on n'est plus crédible »* (responsable d'un cabinet de lobbying d'une méta-organisation, entretien 11).

Le deuxième critère concerne également le caractère public des actions sur les réseaux socio-numériques. Il s'agit de la thématique portée par les méta-organisations ou leurs membres. En effet, l'objectif étant de rendre publique l'action politique, cela n'a du sens que si celle-ci est compréhensible par le plus grand nombre. Un sujet trop technique n'a pas de raison d'être diffusé sur les réseaux socio-numériques car seuls quelques experts peuvent saisir les différentes dimensions et les enjeux de cette question : *« Sur ces sujets (trop techniques) les réseaux sociaux ne sont d'aucune utilité »* (responsable d'un cabinet de lobbying d'une méta-organisation, entretien 11). Ainsi l'utilisation de réseaux socio-numériques dans la stratégie politique est plus adaptée sur des sujets ou des thématiques accessibles au grand public que sur des sujets très complexes. Notre étude de la communication des méta-organisations sur Twitter pendant l'année 2018 confirme qu'elles favorisent les thématiques simples et légitimes moralement dans leurs publications. Ainsi, à travers le nuage de mots formé à partir du corpus de tweets des méta-organisations en 2018, nous pouvons remarquer que la formation, le handicap, l'emploi, l'apprentissage ou l'international font partie des sujets les plus abordés par les méta-organisations sur les réseaux socio-numériques. Or, ces sujets sont accessibles pour le grand public, et sont légitimes notamment d'un point de vue moral comme l'illustre le cas du handicap.
Cependant, la plupart des thématiques portées par les acteurs de l'enseignement supérieur privé en France sont techniques, et ne favorisent donc pas l'adoption de stratégies numériques.

Le troisième déterminant de l'utilisation des réseaux socio-numériques dans les stratégies politiques est la période. L'objectif de l'utilisation de tels réseaux étant de susciter un débat ou d'encourager l'engagement à une cause politique, la période est importante. En effet, certaines périodes sont plus propices que d'autres au débat public et à l'engagement politique. Une grande partie de la communauté considère qu'Internet favorise l'engagement politique, soit des individus déjà intéressés par la politique (Bimber, 1999; Bonfadelli, 2002; DiMaggio, Hargittai, Celeste et Shafer, 2004; Hendriks Vettehen, Hagemann et Van Snippenburg, 2004 ; Krueger, 2002; Norris, 2001 ; p.218; Polat, 2005; Weber, Loumakis et Bergman, 2003), soit d'individus inactifs politiquement (Barber, 2001; Delli Carpini, 2000; Krueger, 2002; Ward, Gibson et Lusoli, 2003; Weber et al., 2003 ; Boulianne, 2009). Toutefois cette propension à s'engager est exacerbée sur certaines périodes, notamment pendant les campagnes électorales : *« Les réseaux socio-numériques sont utiles sur un moment de débat, sur un moment où il faut se montrer force de proposition, c'est le cas pendant les campagnes électorales par exemple »* (responsable d'un cabinet de lobbying d'une méta-organisation,

entretien 11). Il est d'ailleurs intéressant de noter que deux méta-organisations de l'enseignement supérieur privé français se sont adossées aux services d'un cabinet de lobbying seulement pendant la campagne présidentielle de 2017. Les campagnes électorales sont un temps fort politique pour les méta-organisations et leurs membres au cours duquel elles tentent plus d'actions politiques que dans leur ortho fonctionnement.

Un quatrième déterminant de l'utilisation des réseaux socio-numériques dans les stratégies politiques concerne l'industrie ou le secteur d'activité. En effet, ces réseaux permettent de susciter l'engagement ou l'adhésion à une cause politique. L'un des objectifs de leur utilisation est donc de créer un débat et d'obtenir un grand nombre de soutiens afin de discuter avec le décideur public pour obtenir gain de cause. Ces stratégies sont donc favorisées dans le secteur ou les établissements pour lesquels l'accès au décideur public est compliqué, notamment pour les nouveaux entrants. Des actions politiques sur les réseaux socio-numériques de grande ampleur sont d'ailleurs souvent réalisées par de jeunes entreprises ou des acteurs d'un nouveau marché. Nous pouvons citer les exemples de Heetch ou de Uber que nous avons présentés plus tôt pour illustrer ces propos. Or, dans les secteurs régulés, comme l'est celui de l'enseignement supérieur privé, l'accès au décideur public est plus simple, voire institutionnalisé pour certains acteurs comme quelques méta-organisations. *« La tutelle modifie les stratégies, quand on a accès, porte ouverte à notre tutelle, c'est pas du tout la même position que quand on est un nouvel entrant, ou quelqu'un qui n'a aucun lien avec le public et où il faut trouver des leviers pour ouvrir la porte »* (responsable d'un cabinet de lobbying d'une méta-organisation, entretien 11). En fonction du secteur dans lequel se situe l'établissement ou la méta-organisation et de son accessibilité au décideur public, les stratégies peuvent donc différer, notamment en ce qui concerne l'implication des réseaux socio-numériques.

Enfin, à la différence des quatre premiers déterminants, il existe un critère endogène à l'organisation. Il s'agit de la maturité au numérique de la méta-organisation ou de l'établissement. En effet, si l'organisation n'est pas habituée au réseaux socio-numériques, ou que ces derniers sont considérés comme peu maitrisés dans l'organisation, ils auront tendance à être moins utilisés dans les stratégies politiques que s'ils étaient régulièrement utilisés dans le fonctionnement de l'organisation. En outre, l'arrivée et l'utilisation de ces réseaux dans le secteur de l'enseignement supérieur privé sont relativement récentes, et la moyenne d'âge des dirigeants des établissements de ce secteur est assez élevée. Les acteurs du secteur mettent en

avant cette culture générationnelle faible pour expliquer l'implication faible des établissements et des méta-organisations dans les stratégies numériques :

- *« ma position est l'arbre qui cache la forêt. Certains directeurs sont plus ou moins présents sur les réseaux sociaux. Quelques institutions sont relativement actives mais nous sommes extrêmement loin d'une pratique collaborative sur ce type de réseaux. Nous n'avons pas de processus de communication clairement identifié. »* (présidence d'une méta-organisation, entretien 18)
- *« la culture générationnelle est faible. Les directeurs ont en moyenne d'âge 55 ans, ça prend du temps »* (présidence d'une méta-organisation, entretien 18)
- *« on n'est peut-être pas encore très bon, la personne en charge de cela est arrivée il y a un an. On essaye d'occuper l'espace, on a sûrement une grosse marge de progression mais on apprend en marchant aussi. Ce ne sont pas forcément des outils qu'on maitrise bien à notre âge. On est peut être encore ringards, mais si on veut s'adresser aux jeunes il faut absolument maîtriser les outils »* (direction générale d'une école d'ingénieur, membre du bureau d'une méta-organisation, entretien 3).

La maturité au numérique et la culture d'entreprise sont donc des déterminants de l'utilisation des réseaux socio-numériques dans les stratégies politiques des établissements et des méta-organisations.

Finalement, les déterminants de la stratégie politique des méta-organisations peuvent-être mis en lien avec les types de stratégie que nous avons précédemment mis en évidence et synthétisés dans le schéma ci-dessous. Cet arbre de décision est une proposition de complément du modèle proposé par Hillman et Hitt en 1999. A partir de notre étude empirique, nous proposons d'ajouter trois niveaux de décisions (C2' ; C3 et C5) ainsi les variables pouvant affecter ces décisions. Nous proposons également de compléter les variables proposées par Hillman et Hitt (1999) pour les décisions de leur modèle (C1 ; C2 ; C4). Ainsi, la première décision à laquelle les organisations sont confrontées concerne l'approche de la stratégie politique. Celle-ci peut être relationnelle ou transactionnelle. Plusieurs facteurs influencent ce choix, par exemple les entreprises opérant dans un secteur régulé ou bénéficiant d'un niveau de dépendance important envers le gouvernement, comme nous l'avons vu avec l'étude du secteur de l'enseignement supérieur privé français, favorisent des approches relationnelles. Ces approches sont notamment facilitées par la proximité structurelle avec le décideur public. La deuxième décision concerne le choix de mener une action politique individuellement ou collectivement. Plusieurs facteurs peuvent orienter cet

arbitrage, nous pouvons citer la taille et l'historique de l'organisation. Une petite organisation aura tendance à favoriser une action collective afin de peser un poids plus important sur le décideur public, de plus une entreprise novice en stratégies politiques peut préférer une action menée collectivement afin de bénéficier de l'expérience de ses pairs. En outre, le lieu géographique de l'organisation peut influencer cette deuxième décision. Une organisation souhaitant mener une action politique sur un membre du gouvernement ou sur le parlement aura plus facilement tendance à mener son action seule si son siège est situé dans la même ville que les institutions ciblées. Cette deuxième décision se décline à travers un sous-choix pour les organisations optant pour une action collective. Il s'agit de déterminer la structure qui portera l'action collective, celle-ci peut être une méta-organisation ou une coalition ad hoc. Cette décision peut notamment être influencée par la nature de la problématique et l'historique de l'organisation. Les actions politiques récurrentes ont plus tendance à être déléguées à la méta-organisation que les actions sporadiques. Par exemple, au cours de nos entretiens, nous avons pu remarquer que les questions budgétaires de l'enseignement supérieur privé étaient portées par les méta-organisations tous les ans alors que les actions politiques sur projet de réforme de l'apprentissage ont été menées à la fois par les méta-organisations et par des coalitions ad hoc.

La troisième décision de notre arbre concerne le choix de mener une action politique directe ou indirecte. Une fois encore la nature de la problématique, la taille de l'organisation et son historique sont des facteurs influençant ce choix. Par exemple, une organisation opérant dans un secteur sous la tutelle du pouvoir public auront plus facilement tendance à mener des actions directes car elles bénéficient d'un espace de dialogue avec le décideur public et est perçue comme un interlocuteur légitime par le décideur public. A l'inverse, une organisation opérant dans un secteur dérégulé devra trouver des leviers pour ouvrir un dialogue avec le décideur public. Ce levier peut, par exemple, être une stratégie politique indirecte qui, en cas de succès, permet de créer un rapport de force entre l'organisation et le décideur public.

La quatrième décision concerne la forme de l'action politique, elle peut être du lobbying financier, une action d'information et communication ou une stratégie de mobilisation publique. Parmi les facteurs influençant ce choix nous pouvons citer les ressources de l'organisation, par exemple une entreprise ne bénéficiant que de ressources financières limitées aura plus facilement tendance à s'engager dans une action d'information et communication que dans une action de lobbying financier. Un autre facteur important pour cette quatrième décision est la nature de la problématique et notamment sa complexité. Les sujets les plus complexes qui nécessitent un fort degré d'expertise utilisent rarement des stratégies de mobilisations publiques et favorisent des actions d'information et

communication. Tout comme la nature de la problématique, sa légitimité perçue est importante pour le choix du type d'action politique. Il sera plus facile et fréquent de s'orienter vers une stratégie de mobilisation publique pour une cause perçue comme légitime que pour une considérée comme illégitime.

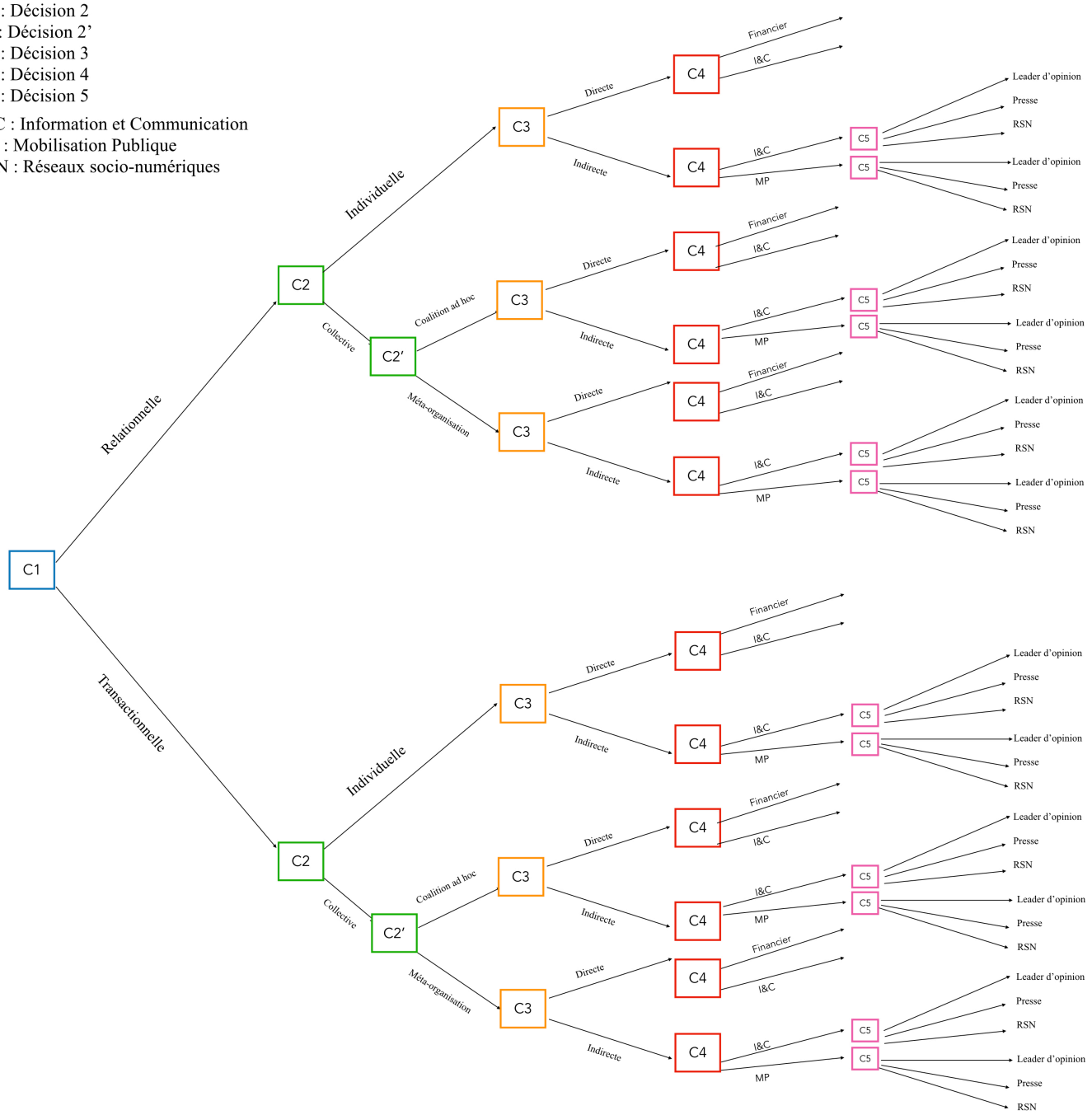
Enfin, la dernière décision concerne le média utilisé par l'organisation en cas de stratégie indirecte. Les choix possibles sont la presse généraliste ou spécialisée, les leaders d'opinions ou les réseaux socio-numériques. Plusieurs facteurs peuvent orienter cet arbitrage. Par exemple les ressources dont dispose l'organisation. Comme nous avons pu le voir au cours de notre étude empirique, les établissements d'enseignement supérieur privé français n'utilisent que peu les réseaux socio-numériques dans leurs stratégies politiques car manquent de ressources humaines qualifiées pour mener à bien de telles actions. De mêmes les ressources financières ou sociales influencent la capacité de l'organisation à recourir à des stratégies indirectes à travers des prises de parole dans la presse ou de leaders d'opinion. La période de l'action peut également influencer cette cinquième décision. Par exemple, les réseaux socio-numériques sont plus facilement utilisés dans des stratégies de mobilisations publiques lors de périodes propices politiquement, comme une campagne électorale. A l'inverse, les stratégies indirectes dans la presse spécialisée peuvent être déployées qu'elle que soit la période.

Figure 38 : Arbre de décision de la stratégie politique des organisations et déterminants de celle-ci (adapté de Hillman et Hitt, 1999)

Source : Nicolle (2019)

C1 : Décision 1
C2 : Décision 2
C2 : Décision 2’
C3 : Décision 3
C4 : Décision 4
C5 : Décision 5

I&C : Information et Communication
MP : Mobilisation Publique
RSN : Réseaux socio-numériques



Déterminants C1 :

- Secteur d’activité (régulé/non régulé)
- Cible de l’action politique
- Niveau de dépendance envers le gouvernement
- Corporatisme
- Niveau de diversification

Déterminants C2 :

- Nature de la problématique
- Cible de l’action politique
- Lieu géographique de l’organisation
- Taille de l’organisation
- Historique de l’organisation

Déterminants C3 :

- Nature de la problématique
- Lieu géographique de l’organisation
- Taille de l’organisation
- Historique de l’organisation
- Secteur d’activité
- Ressources de l'organisation

Déterminants C4 :

- Nature de la problématique
- Lieu géographique de l’organisation
- Taille de l’organisation
- Historique de l’organisation
- Ressources de l’organisation
- Légitimité

Déterminants C5 :

- Nature de la problématique
- Historique de l’organisation
- Ressources de l’organisation
- Période de l’action politique
- Légitimité

Bilan de section

Plusieurs déterminants peuvent influencer la décision des méta-organisations d'utiliser ou non les réseaux socio-numériques dans leur stratégie politique. Tout d'abord, le fait que le secteur soit régulé rend l'usage de ces réseaux moins nécessaire que dans les secteurs non régulés.

La légitimité de la méta-organisation et la légitimité morale perçue de la problématique sont également déterminants car les réseaux socio-numériques sont principalement utilisés pour bénéficier de l'appui de l'opinion publique qui doit considérer les messages comme légitimes.

Pour des raisons semblables à celle de la légitimité, la nature de la problématique est un déterminant central de l'usage des réseaux socio-numériques dans les stratégies politiques, notamment par rapport à la complexité des thématiques traitées.

La période est également un facteur influençant la décision d'utiliser les réseaux socio-numériques, par exemple les périodes de campagne électorale sont plus propices à cet usage qu'une période ordinaire.

Enfin, la maturité de l'établissement quant à l'usage de ces outils numériques est un déterminant pour leur utilisation dans les stratégies politiques.

Bilan du chapitre

Ce chapitre nous a permis d'étudier l'utilisation des réseaux socio-numériques dans les stratégies politiques des méta-organisations et de leurs membres. Tout d'abord, le premier point marquant est le faible recours aux outils numériques dans ces stratégies hors marché, alors qu'il est central dans les stratégies marchandes. Ce phénomène peut s'expliquer par le fait que les stratégies politiques sont souvent menées par la direction générale des établissements alors que les stratégies marchandes sont déléguées à des services dédiés. Or, selon les acteurs de l'enseignement supérieur, la « *culture générationnelle* » des dirigeants d'établissements ne favorise pas l'utilisation des réseaux socio-numériques.

Une utilisation des réseaux socio-numériques dans les stratégies politiques pour la méta-organisation consiste en la diffusion d'informations sur les actions menées. Cela lui sert principalement à informer ses membres, notamment les équipes des établissements membres qui ne sont pas en contact direct avec la méta-organisation. L'objectif recherché est alors d'augmenter l'implication des membres et ainsi de pouvoir les mobiliser plus facilement, notamment en offrant davantage d'échos aux messages politiques des méta-organisations.

Les autres principales stratégies politiques des méta-organisations sur les réseaux socio-numériques sont le relai d'actions réalisées hors ligne, comme la publication en direct ou en différé d'une conférence de presse, le relai de livres blancs délivrés au décideur public, ou encore la publication d'arguments avancés en face-à-face avec le décideur public.

Des actions politiques peuvent en outre être menées uniquement en ligne, pour interpeller le décideur public notamment, comme nous l'avons vu avec la CDEFI pendant la campagne présidentielle de 2017. Les réseaux socio-numériques sont également largement utilisés dans des actions de veille des méta-organisations. Enfin, de manière beaucoup plus rare, les réseaux socio-numériques sont utilisés par les méta-organisations pour mener à bien des stratégies indirectes, c'est-à-dire faire porter son message par autrui, fréquemment par un dirigeant d'établissement, qui peut être assimilé à un influenceur numérique.

Enfin nous nous sommes intéressés aux déterminants pouvant influencer l'usage de ces réseaux socio-numériques au cours des stratégies politiques. Ces déterminants peuvent concerner le secteur d'activité, comme le caractère régulé ou non de celui-ci, l'organisation comme les ressources disponibles ou l'historique de l'organisation, la problématique politique avec notamment sa légitimité et le degré d'expertise requis, ou encore des facteurs exogènes tels que la période à laquelle se déroule l'action politique.

Conclusion de la partie

Ce troisième partie nous a permis de confronter nos résultats (partie 2) à la littérature et ses apports (partie 1).

Nous avons pu vérifier les motivations des établissements à adhérer à une méta-organisation. Parmi ces motivations, la gestion des actions collectives a été abordée à de nombreuses reprises lors de nos entretiens. Cette action collective, qui concerne souvent des actions politiques, est soumise à de nombreux déterminants. Nous avons donc étudié ces déterminants afin de comprendre les choix stratégiques des méta-organisations et de leurs membres dans leurs stratégies politiques. Nous avons, par exemple, noté que les méta-organisations étaient principalement tournées vers des décideurs publics nationaux alors que les établissements se concentraient principalement sur des décideurs publics locaux. Nous avons également étudié les stratégies politiques des méta-organisations et l'articulation de celles-ci avec leurs membres. Nous avons notamment étudié les actions politiques des méta-organisations intermédiées par leurs membres. Pour cela, nous avons analysé les motivations à mener de telles stratégies, ainsi que les difficultés rencontrées par les méta-organisations. Cette partie a notamment été l'occasion d'étudier les différents choix stratégiques ouverts dans les stratégies politiques, ainsi que les déterminants de chacun de ces choix.

Puis, parmi les actions politiques, nous avons proposé une focalisation sur l'utilisation des réseaux socio-numériques. Si ces derniers sont, pour l'heure, peu utilisés par les méta-organisations de l'enseignement supérieur privé en France, nous avons tout de même analysé les différents types de stratégies pour lesquels ils pouvaient être mobilisés. Nous avons enfin mis en évidence les déterminants pouvant affecter l'utilisation de ces réseaux numériques dans les stratégies politiques, tels que la période, la légitimité perçue de l'organisation et de la cause défendue, la nature de la problématique ou encore la maturité de l'organisation vis-à-vis du numérique.

Conclusion générale

L'origine de cette recherche provient d'un double constat. D'une part, le phénomène de complexification des stratégies politiques des organisations dû à l'arrivée de nouveaux acteurs et à l'apparition de nouveaux médias. D'autre part, le manque de travaux universitaires portant sur les stratégies politiques des organisations dans un secteur régulé en France, et en particulier dans le secteur de l'enseignement supérieur français.

Face à ces premiers constats, notre recherche visait plusieurs objectifs. Tout d'abord, comprendre quelles sont les stratégies politiques menées par les nouveaux acteurs que sont les méta-organisations et par leurs membres dans un secteur régulé. Cet objectif se décline à un niveau plus opérationnel comme celui de la compréhension de l'articulation des stratégies politiques entre la méta-organisation et ses membres, notamment à travers l'analyse des déterminants pouvant affecter ces décisions. Nous sommes également intéressé par l'impact de l'appartenance à un secteur régulé sur les actions politiques déployées par les acteurs du secteur. Enfin, notre recherche vise à comprendre les mécanismes de mobilisation des réseaux socio-numériques dans les actions politiques et les motivations de ce choix.

1. Synthèse de notre recherche

La première partie de cette thèse consiste en une revue de la littérature sur notre thématique de recherche. Nous avons, tout d'abord, démontré que les stratégies politiques s'inscrivaient dans un ensemble plus large qui correspond aux stratégies hors marché telles que Baron (1995) les a définies. Nous sommes ensuite revenu sur les différentes définitions des stratégies politiques des organisations afin de proposer celle que nous avons retenue tout au long de cette recherche. Ainsi, pour nous, la stratégie politique des organisations correspond à l'ensemble protéiforme des actions d'influence déployées par elles sur les pouvoirs publics afin d'en orienter les décisions en vue d'obtenir ou maintenir un environnement qui leur soit favorable. Nous avons ensuite présenté les différentes formes et types que pouvaient prendre ces actions politiques ainsi que les approches possibles des stratégies politiques. Pour cela, nous nous sommes tout d'abord appuyé sur les travaux de Hillman et Hitt (1999), de Grossman, et Saurugger (2012) et d'Attarça (1999) afin de comprendre les types de stratégies politiques déployées par les organisations. Nous avons notamment étudié les différentes décisions auxquelles les organisations sont confrontées dans la gestion de leurs stratégies politiques. Nous avons, par exemple, posé la question de l'action collective à partir de la théorie des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1975), ou encore de l'internalisation ou de l'externalisation de la stratégie politique grâce à la théorie des coûts d'agence (Jensen et Meckling, 1976). Enfin, nous avons analysé les différentes postures que pouvaient adopter les organisations quant à leurs stratégies politiques (Weidenbaum, 1980 ; Boddewyn et Brewer, 1994 ; Koenig, 2015 ; Hillman, Keim, et Schuler, 2014).

Puis, nous avons souhaité rappeler le contexte historique et le cadre juridique dans lequel s'inscrivent les stratégies politiques des organisations et le lobbying. Cette étape nous semble indispensable tant cet environnement juridique s'est construit et a fortement évolué ces dernières années en France. En effet, après de longues années de flou et d'inaction, le pouvoir public s'est emparé de la question du lobbying notamment à travers la mise en œuvre de la loi dite « Sapin II » imposant la tenue d'un registre des représentants d'intérêts auprès de la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique. Nous avons ensuite étudié la littérature concernant les méta-organisations (Arhne et Brunsson, 2008), et les groupes d'intérêt. Nous nous sommes particulièrement intéressé au rôle de ces organisations incomplètes dans la gestion de l'action collective et avons, par extension, pu assimiler ces

méta-organisations aux groupes d'intérêt. Nous avons alors étudié les spécificités des réseaux socio-numériques ainsi que l'outil politique qu'ils représentent. Nous avons conclu notre revue de littérature par le rôle joué par ces réseaux socio-numériques dans les actions politiques des organisations, et le rôle d'influence qu'elles pouvaient offrir aux organisations.

Nous avons ensuite mené nos études empiriques. Pour ce travail, nous nous nous sommes inscrit dans le paradigme du positivisme aménagé et avons suivi une démarche abductive.

Notre partie empirique est composée de deux études centrées sur un même secteur. Nous avons décidé de nous intéresser à l'enseignement supérieur privé français. Ce secteur présente plusieurs spécificités qui nous semblent particulièrement intéressantes. Tout d'abord, il s'agit d'un secteur régulé par l'Etat qui offre de meilleurs résultats aux organisations menant des stratégies politiques qu'un secteur dérégulé. Il s'agit aussi d'un secteur régulièrement étudié par la communauté anglo-saxonne. En outre, notre accès à ce terrain est favorisé du fait de notre situation professionnelle.

Ces études empiriques ont pris la forme d'une part d'une série d'entretiens semi-directifs avec des dirigeants d'établissements d'enseignement supérieur privés (écoles de commerce et écoles d'ingénieurs), des dirigeants de méta-organisations, ainsi que des experts de la thématique étudiée (praticiens, chercheurs) et, d'autre part, d'une étude lexicométrique des publications sur les réseaux socio-numériques de ces entités. Pour cela, nous avons analysé tous les tweets de ces établissements et méta-organisations sur l'année 2018. Nous avons ensuite procédé à des analyses de statistiques textuelles sur notre corpus de tweets afin de mettre en évidence les actions politiques menées par ces organisations.

Nos résultats mettent en évidence l'importance de la décision publique dans ce secteur. En effet, pour délivrer des diplômes reconnus, ou pour obtenir des financements directs ou indirects, les établissements d'enseignement supérieur privé ont besoin de décisions publiques. Ces dernières sont mêmes considérées comme « *vitales* » par un certain nombre d'acteurs. Nous avons ensuite noté que les établissements avançaient plusieurs raisons pour justifier leurs volontés d'adhérer à une méta-organisation. Parmi les raisons invoquées, nous pouvons rappeler la gestion de l'action collective, notamment des stratégies politiques, le partage d'expérience et la mutualisation de coûts, ou encore l'accréditation de formations. Notre étude des réseaux socio-numériques nous a permis de remarquer que les méta-organisations se distinguaient les unes des autres par les thématiques qu'elles portaient. Ainsi,

les établissements se tournent vers la méta-organisation qui défend les intérêts les plus proches des leurs.

Nous avons ensuite noté que, dans le secteur de l'enseignement supérieur privé, la plupart des actions politiques étaient menées par les méta-organisations ; ce choix est d'ailleurs encore plus marqué lorsqu'il s'agit d'atteindre une cible nationale. Les établissements redoutent toutefois de déléguer les actions politiques aux méta-organisations quand elles cherchent à toucher un décideur public local. En outre, l'accès au décideur public est facilité par l'existence d'une tutelle ministérielle. Cette spécificité favorise le développement de stratégies relationnelles avec le décideur public et la mise en place d'actions politiques directes. Toutefois des stratégies indirectes sont parfois déployées, notamment par les méta-organisations par l'intermédiaire de leurs membres, mais, en raison de ressources limitées et d'une gouvernance délicate, les premières éprouvent des difficultés à impliquer les seconds. Enfin, nous notons que l'utilisation des réseaux socio-numériques dans les stratégies politiques est, pour l'heure limitée. En effet, ce type de stratégie est conditionné par de nombreux facteurs qu'il est rare de réunir, et les établissements rencontrent des difficultés internes, notamment de management, pour mener à bien des actions politiques numériques. Il ressort également de nos entretiens que les actions politiques des méta-organisations de l'enseignement supérieur privé français laissent un sentiment d'inefficacité à leurs membres.

Nos résultats confortent la littérature existante sur la création des méta-organisations. En effet, la plupart d'entre-elles ont été créées par des entrepreneurs politiques et l'interdépendance des parties prenantes dans ce secteur favorise le développement de telles organisations incomplètes. De même, concernant la volonté d'adhérer à une méta-organisation, nos résultats confortent les travaux de Arhne et Brunsson (2008) et de Berkowitz et Bor (2017). Toutefois, nous notons également un aspect important sous-estimé dans la littérature qui concerne des raisons marchandes. En effet, certaines méta-organisations permettent d'accréditer des formations, et cet aspect est parfois un critère déterminant pour justifier l'adhésion d'un établissement à une méta-organisation.

Nous notons que la plupart des stratégies politiques des méta-organisations est internalisée, même si chacune d'entre-elles s'appuie sur un cabinet de lobbying pour offrir une caisse de résonnance à ses actions, et pour l'accompagner. En revanche, aucun établissement interrogé du secteur n'a de cabinet externe pour ses actions politiques. En outre, la plupart des actions favorisées par les méta-organisations et leurs membres sont des stratégies d'information et de communication, car les problématiques traitées sont souvent techniques et nécessitent un fort

degré d'expertise. Ces stratégies sont souvent menées de manière directe mais aussi indirecte, tant la presse spécialisée est importante dans le secteur de l'enseignement supérieur français. D'autres types de stratégies peuvent être déployés par les établissements, comme le lobbying financier parfois privilégié par les établissements pour toucher des cibles locales. Nous nous sommes également intéressé aux critères pouvant orienter les choix politiques des méta-organisations et de leurs membres. Certains concernent le secteur comme son caractère régulé, d'autres concernent la méta-organisation ou son membre, comme sa taille, les ressources mobilisables ou encore l'historique de l'organisation. Enfin, certains déterminants sont externes comme la légitimité perçue de la problématique, sa nature ou encore la période politique dans laquelle évoluera l'action politique.

Notre étude met en évidence que les stratégies politiques des établissements visent principalement des décideurs publics locaux, alors que les méta-organisations se concentrent sur des cibles nationales. Cette différentiation se retrouve également dans la communication sur les réseaux socio-numériques, où les méta-organisations mettent en évidence leur stratégie hors marché à portée nationale alors que les établissements favorisent une communication marchande vers une cible locale. Enfin, nous avons noté que les méta-organisations se servaient des réseaux socio-numériques pour mener des stratégies d'information et de communication auprès de leurs membres. Ces stratégies leur permettent de gagner en légitimité auprès de leurs membres, et ainsi d'accroitre leur implication. Aussi, l'utilisation des réseaux socio-numériques dans les stratégies hors marché des méta-organisations reste pour l'instant limitée et sert principalement de relais aux actions menées hors ligne. Toutefois, compte tenu de l'importance prise par les réseaux socio-numériques dans les stratégies marchandes des organisations, gageons que le rôle des réseaux socio-numériques dans les stratégies politiques des méta-organisations et de leurs membres sera croissant dans les années à venir.

2. Apports théoriques et méthodologiques de notre recherche

Notre travail de recherche sur les stratégies politiques des méta-organisations et de leurs membres dans le secteur de l'enseignement supérieur privé en France tout comme que les réponses à nos questions de recherches offrent un éclairage nouveau sur ces stratégies. Nous pouvons ainsi formuler des apports de différentes natures : théoriques, managériaux et méthodologiques.

Une synthèse de la littérature mise à jour et élargie

Le concept de lobbying et de stratégie politique des organisations reste peu étudié par la communauté scientifique en sciences de gestion. En outre, la majeure partie de la production scientifique sur le sujet s'intéresse à des cas anglo-saxons. Nous avons donc proposé un état de l'art de ce concept. Notre étude de la littérature nous a d'abord permis de faire un état lieux du cadre juridique et de l'évolution historique du lobbying en France, aux Etats-Unis d'Amériques et en Union Européenne. Puis nous nous sommes intéressé plus en détail aux différentes formes que pouvaient prendre les stratégies politiques au sein des organisations. Nous avons analysé les différentes approches, types, ou choix stratégiques auxquels sont confrontées les organisations lorsqu'elles décident de mettre en place leurs actions politiques. Nous avons également étudié les différents déterminants qui pouvaient orienter ces choix en nous reposant sur la typologie formulée par Hillman et Hitt (1999). Ces analyses ont bénéficié de l'éclairage de la théorie des jeux et de la théorie des coûts de transaction.

Nous avons également décidé d'étudier le rôle des nouveaux acteurs dans les stratégies politiques des organisations. Pour cela, nous avons examiné la place prises par les méta-organisations et les groupes d'intérêt, et la façon dont s'articulent les relations entre ces organisations incomplètes et leurs membres. Nous nous sommes notamment appuyé sur la théorie des parties prenantes pour effectuer cette analyse.

Puis nous avons élargi notre étude à l'examen des nouveaux médias utilisés dans les stratégies politiques des organisations, avec une focalisation sur les réseaux socio-numériques. La littérature nous a permis de comprendre l'importance croissante accordée à ces médias principalement dans le plaidoyer des organisations non gouvernementales. Ce chapitre, a été

l'occasion de regarder les possibilités offertes par ces médias pour la gestion d'actions politiqués et le rôle joué par les influenceurs numériques dans ces dernières.

Enfin, nous avons souhaité proposer une revue de littérature à jour sur ces différents domaines. Pour cela, nous nous sommes efforcé de proposer une littérature récente, parmi les 469 références que nous avons citées au cours de cette revue de littératures, 120 ont été publiées entre 2014 et 2019. Ainsi, 25,69% des références présentées au cours de cette thèse de doctorat ont été publiées au cours des cinq dernières années. Ce pourcentage monte à 27,97% si nous ne prenons en compte que les articles scientifiques (87 références sur 311).

L'étude des réseaux socio-numériques pour analyser les actions politiques des organisations

Un deuxième apport de notre recherche est d'ordre méthodologique. En effet, l'utilisation de « *Digital Methods* », et plus spécifiquement d'analyse des réseaux socio-numériques se développe dans la communauté scientifique. Toutefois, ce type d'approche méthodologique n'a, à notre connaissance, pas ou peu été utilisé en sciences de gestion pour étudier les stratégies politiques des organisations.

Pourtant, comme nous l'avons démontré, ce type d'analyse semble pertinent pour étudier les discours des organisations sur les réseaux socio-numériques. En effet, à travers des statistiques textuelles, nous pouvons étudier la fréquence relative d'emploi des termes politiques au sein du corpus, réaliser des analyses factorielles des correspondances, des nuages de mots, ou encore des analyses des similitudes. Ainsi ces études nous permettent d'analyser et de mesurer l'utilisation des réseaux socio-numériques par les organisations dans leurs stratégies politiques.

Ce type de démarche est d'autant plus intéressant que la communauté scientifique nous confirme que les organisations se tournent de plus en plus vers des stratégies d'influence en ligne. En outre, la masse de données numériques disponibles connaît une croissance exponentielle. Ces dernières représentent une mine d'information rarement exploitée. Ainsi, l'utilisation de « *Digital Methods* » permet de recueillir, de traiter et d'analyser ces données numériques.

Pour ce travail, nous avons décidé de focaliser notre étude sur le réseau social Twitter car il est celui privilégié par les établissements d'enseignement supérieur privé français pour la communication institutionnelle. Nous avons également choisi d'étudier l'ensemble des

publications des organisations que nous avons définies au préalable. Une autre solution aurait pu être de récupérer et analyser tout ou partie des publications en fonction de mots-clés (ou mots-dièses) sélectionnés. Ces « *Digital Methods* » peuvent également être utilisées pour analyser des données recueillies sur d'autres plateformes du cyberespace.

La description du lobbying de l'enseignement supérieur privé français

Un apport de notre recherche consiste en la description d'un phénomène pas encore étudié jusqu'alors. En effet, si le lobbying dans l'enseignement supérieur a été étudié aux Etats-Unis dès le milieu des années 1970, il ne fait l'objet d'aucune étude en France. Au cours de cette thèse de doctorat, nous offrons une image précise et contemporaine des stratégies politiques menées par les organisations de l'enseignement supérieur privé.

Nous avons ainsi pu noter que les organisations de l'enseignement supérieur privé s'inscrivaient pour la plupart dans une approche relationnelle avec le pouvoir public. En effet, s'agissant d'un secteur régulé par l'Etat, les organisations de l'enseignement supérieur ont un accès privilégié à leur tutelle. Cette proximité avec le pouvoir public est très forte pour les méta-organisations reconnues par la loi comme des structures de consultation du ministère, et sont automatiquement interrogées en cas de réforme. En outre, les méta-organisations sont force de proposition et demandent parfois à être auditionnées par les décideurs publics. Au-delà de ces rencontres sporadiques entre méta-organisations et décideurs publics, des instances de discussions entre différentes parties prenantes privées et politiques existent. Nous pouvons, par exemple, citer le CCESP et le CNESER qui se réunissent plusieurs fois par an.

Ce poids important des méta-organisations peut expliquer la préférence des établissements à mener des actions collectives lorsqu'ils cherchent à influencer des décisions publiques nationales, alors qu'ils mènent seuls les actions politiques locales. L'action collective est essentiellement menée au sein de méta-organisations, qui sont des structures de long terme, mais elle peut aussi, plus sporadiquement, être menée au sein de coalitions ad hoc, comme nous l'avons vu avec le cas de la réforme de l'apprentissage.

La majorité des méta-organisations et de leurs membres favorisent le déploiement d'actions politiques directes vis-à-vis du pouvoir public. En effet, l'accès favorisé à ce dernier via leur tutelle permet une proximité entre établissements et pouvoir public. Ainsi, la stratégie d'information et communication directe est privilégiée. Cette stratégie se matérialise par la publication de livres blancs, la transmission d'amendements, ou encore des rencontres entre praticiens et décideurs publics pour expliquer à ces derniers la réalité de leur situation.

Toutefois, nous notons l'existence, dans une moindre mesure, de stratégies d'incitation financières notamment à travers des mécanismes de pantouflages, comme nous avons pu le voir avec l'emploi de personnalités politiques nationales et locales dans un groupe d'enseignement supérieur privé.

Les stratégies politiques indirectes sont aussi régulièrement mises en place par les acteurs de l'enseignement supérieur privé. Ces dernières se résument principalement à des stratégies d'information et communication. Pour ces stratégies, les méta-organisations et leurs membres favorisent les prises de parole dans la presse généraliste ou la presse spécialisée. En effet, la presse spécialisée dans l'enseignement supérieur est principalement composée de deux organes qui bénéficient d'une forte audience, et d'un important pouvoir de prescription. Dans ces stratégies, les réseaux socio-numériques sont souvent utilisés pour relayer des prises de paroles dans la presse et, de manière plus occasionnelle, comme des sources d'informations originales. Enfin, les stratégies de mobilisations publiques sont bien plus rares dans le secteur de l'enseignement supérieur. En effet, ces stratégies mènent à une situation conflictuelle ou à une confrontation entre le décideur public et les acteurs de l'enseignement supérieur privé qui peut avoir des effets contreproductifs, d'autant que les organisations ont besoin, par exemple, de financements et de reconnaissances de leurs diplômes.

Enfin, nous pouvons noter que si les stratégiques politiques des acteurs de l'enseignement supérieur privé français sont nombreuses, elles aboutissent souvent à un sentiment d'inefficacité. La plupart des acteurs interrogés au cours de notre étude considèrent que le dialogue entre eux et le pouvoir public est compliqué, et que leurs revendications sont rarement entendues par lui.

Une analyse complémentaire du modèle du lobbying de Hillman et Hitt

Un quatrième apport de notre recherche est de compléter le modèle d'arbre de décision proposé par Hillman et Hitt en 1999. En effet, le modèle original propose trois niveaux de décisions : l'approche de l'action politique, le niveau de participation et le type de stratégie. Nous avons ajouté à ce modèle la décision d'entités porteuses de l'action collective avec notamment la possibilité d'agir au niveau d'une méta-organisation ou d'une coalition ad hoc. Or, comme nous l'avons présenté tout au long de notre recherche, cette décision est centrale dans l'organisation et la gestion de l'action politique.

Nous proposons également le choix de la nature de l'action politique : directe ou indirecte.

La troisième décision que nous apportons en complément du modèle de Hillman et Hitt est le média utilisé dans le cas d'une stratégie indirecte. Suite à nos résultats, nous proposons trois possibilités aux organisations pour ces stratégies indirectes qui peuvent passer par l'intermédiaire :

- d'un leader d'opinion ;
- d'un média traditionnel ;
- de réseaux socio-numériques.

Cette décision nous semble importante à ajouter dans l'arbre de décision car, comme nous l'avons évoqué plus tôt, chacun des choix possibles implique des avantages, des inconvénients et une logique d'action différente.

Enfin, nous avons complété les déterminants proposés par Hillman et Hitt pour chacune des décisions politiques. Par exemple, pour la décision du niveau de participation de l'organisation dans l'action politique, les chercheurs américains proposent pour seul déterminant la nature de la problématique. Dans notre arbre de décision, nous proposons d'ajouter à ce déterminant : la cible de l'action politique, le lieu géographique de l'organisation, la taille de l'organisation ou encore, l'historique de l'organisation. Ces déterminants, nous semblent centraux dans la formation de la décision d'agir seul ou collectivement. Au cours de notre étude, nous avons, par exemple, remarqué que les organisations avaient tendance à agir seules lorsque la cible de l'action politique était locale,

alors qu'elles favorisaient des actions collectives quand elles cherchaient à atteindre un décideur public national. Les déterminants du type d'entité pour l'action collective sont quasiment similaires avec probablement une pondération différente. La taille de l'organisation, et les ressources dont elle dispose ont été largement évoquées lors de nos entretiens.

Les déterminants du type de stratégie déployée sont, selon Hillman et Hitt, le cycle de vie de la problématique, la nature de la problématique et les ressources mobilisables. Nous ajoutons à ces déterminants le lieu géographique de l'organisation, la taille de l'organisation, l'historique de l'organisation ainsi que la légitimité perçue de la problématique. Cette dernière sera par exemple déterminante pour la décision de mener une action de mobilisation publique. En effet, si la problématique ne paraît pas légitime, elle ne sera pas soutenue par l'opinion publique, or ce dernier point est un facteur clé de succès dans ce type de stratégie.

Le choix de l'entité porteuse du message, en cas de stratégie indirecte, est également influencé par de nombreux déterminants. Nous pouvons noter la nature de la problématique, car alors que certaines sont plus susceptibles d'intéresser le grand public, d'autres nécessitent un fort degré d'expertise et donc privilégient un leader d'opinion expert. L'historique de l'organisation est également central, tout comme les ressources mobilisables. De même, la période de l'action politique joue un rôle important, comme nous l'avons vu dans nos résultats, puisque certaines périodes sont plus propices que d'autres au débat politique public, et donc, pour l'organisation, plus favorables pour mener des actions politiques sur les réseaux socio-numériques ou dans la presse généraliste. Enfin, la légitimité perçue de la cause, et de l'entité portant le message, est déterminante pour ce choix.

3. Limites et futures recherches

Limites de la recherche

Notre travail comporte deux principales limites.

La première est d'ordre méthodologique. Pour notre étude des réseaux socio-numériques, nous avons décidé de construire notre jeu de données sur l'année 2018. Ce choix a été fait pour plusieurs raisons. D'une part, le logiciel que nous avons utilisé nous permettait de récupérer les 3 200 dernières publications du compte sélectionné. Ainsi, nous ne pouvions appréhender l'intégralité des publications de chaque organisation, car certaines comptent beaucoup plus de publications que ce seuil. De plus, nous souhaitions comparer toutes les organisations étudiées sur la même période, nous avons donc dû sélectionner une période pour laquelle chacune des organisations était active sur le réseau Twitter. Notre choix s'est donc porté sur l'ensemble de l'année 2018. Toutefois, cette période peut influencer les résultats de notre étude, car cette année n'étant pas une année électorale, elle ne favorise pas l'usage de stratégies d'influences politiques numériques. De plus, le logiciel que nous avons utilisé pour effectuer notre analyse (IRaMuTeQ) ne permet pas d'analyser la propagation et la dissémination des messages. Notre étude porte ainsi sur une analyse thématique et une représentation des établissements et des acteurs méta-organisationnels sur Twitter en 2018.

La seconde limite de notre travail de recherche concerne le secteur que nous avons étudié. En effet, si d'après la littérature l'étude d'un secteur régulé semble pertinente, les stratégies politiques des acteurs de l'enseignement supérieur privé français sont d'une ampleur limitée. Selon Pettigrew (1992), il est intéressant de choisir une industrie extrême, car celle-ci offre plus de visibilité sur les actions menées en raison du caractère exagéré de la situation décrite. Or, selon la base de données OpenSecrets, aux Etats-Unis, l'éducation est la quinzième industrie la plus dépensière en lobbying. Les dépenses en lobbying de l'industrie pharmaceutique sont près de quatre fois supérieures à celles de l'éducation dans ce même pays. Ainsi, si nous avions suivi les recommandations de Pettigrew, nous aurions dû nous orienter vers un autre secteur d'activité dans lequel les actions politiques menées par les firmes auraient, sans doute, été plus impressionnantes.

Pistes de futures recherches

Notre travail ouvre la voie à plusieurs futures recherches.

- Une première possibilité de recherche serait d'élargir le périmètre de notre terrain en menant une étude comparative entre les stratégies politiques des établissements d'enseignement supérieur privés et publics en France. En effet, notre étude se limite à l'enseignement supérieur privé mais les établissements publics fournissent également des efforts de lobbying. Par exemple, la méta-organisation de ces établissements publics, la CPU, déclare entre 50.000 et 99.999 euros de dépenses de lobbying auprès des institutions européennes. En outre, les parties prenantes impliquées dans les stratégies politiques des établissements publics semblent plus nombreuses que pour les établissements privés avec notamment un fort pouvoir des syndicats étudiants, quasiment inexistants dans l'enseignement supérieur privé. Cette recherche future pourra être facilitée par le développement de la base de données originale du répertoire des représentants d'intérêts de la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique.

- Une deuxième piste de future recherche découle de la seconde limite de notre travail. Il nous semblerait intéressant d'étudier un secteur d'activité pour lequel les actions politiques des acteurs sont plus importantes que celles de l'enseignement supérieur privé. D'après la base de donnée américaine OpenSecrets, les principales dépenses en lobbying sont effectuées par les firmes dans le domaine pharmaceutique, électronique ainsi que les assurances. Nous pourrions donc nous référer à cette base pour étudier l'un de ces secteurs d'activité.

- Par ailleurs, nous avons pu noter au cours de notre étude l'importance donnée par les organisations au lobbying vers les décideurs publics locaux. Or, la plupart des études et des bases de données concernant les stratégies politiques des organisations se concentrent sur les décideurs publics nationaux. Ainsi, il pourrait être pertinent de proposer une étude focalisée sur le lobbying vers des cibles politiques locales afin de mieux appréhender ce phénomène.

- Enfin, un dernier axe de recherche nous semble pertinent à approfondir. Il s'agit de l'utilisation des réseaux socio-numériques dans les stratégies politiques des organisations. Nous avons remarqué au cours de notre travail de thèse de doctorat que ces nouveaux médias commençaient à être utilisés dans ces stratégies. Nous avons

également noté que ces actions politiques en étaient encore à leurs balbutiements. A l'inverse, les réseaux socio-numériques sont devenus des outils indispensables dans de nombreuses stratégies marchandes. Par exemple, dans le cas de l'enseignement supérieur privé, la plupart des acteurs interrogés nous ont fait part de l'importance des réseaux socio-numériques dans la stratégie commerciale et de communication de leurs établissements. Ainsi, il est fort probable que l'utilisation de ces réseaux s'étende aux stratégies hors marché d'ici quelques années. Il sera alors intéressant de suivre l'évolution de l'usage des réseaux socio-numériques dans les stratégies politiques dans les cinq prochaines années, soit à horizon 2025.

Bibliographie

AGUINIS, H., & GLAVAS, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.

AHRNE G., BRUNSSON N. (2005). « Organizations and meta-organizations », *Scandinavian journal of management*, n° 21, p. 429-449.

AHRNE, G., & BRUNSSON, N. (2008). *Meta-organizations*. Edward Elgar Publishing.

AHRNE, G., BRUNSSON, N., & KERWER, D. (2016). The paradox of organizing states: A meta-organization perspective on international organizations. *Journal of International Organizations Studies*, *7*(1), 5-24.

AHRNE, G., BRUNSSON, N., & SEIDL, D. (2016). Resurrecting organization by going beyond organizations. *European Management Journal*, *34*(2), 93-101.

AITKEN‐TURFF, F., & JACKSON, N. (2006). A mixed motive approach to lobbying: applying game theory to analyse the impact of co‐operation and conflict on perceived lobbying success. *Journal of Public Affairs: An International Journal*, *6*(2), 84-101.

ALDRICH, H. (1999). *Organizations evolving*. Sage.

ALLARD-POESI, F. (2005). The paradox of sensemaking in organizational analysis. *Organization*, *12*(2), 169-196.

ALLOING, C. (2010). De la mauvaise appréhension du risque image sur le web, au vol d'informations grises par des techniques de social engineering « 2.0 ». *Sécurité et stratégie*, 3(1), 36-42. doi:10.3917/sestr.003.0036.

ALMOG-BAR, M., & SCHMID, H. (2014). Advocacy activities of nonprofit human service organizations: A critical review. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 43(1), 11-35.

ALONSO, J. M., & ANDREWS, R. (2019, July). Corporate Political Activity and Government Contracts: The Role of Insider Lobbying. In A*cademy of Management Proceedings* (Vol. 2019, No. 1, p. 12490). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

ALVES, A. (2019). *Corporate Political Activity in the European Union* (Doctoral dissertation, Thèse de doctorat, Ecole doctorale Dauphine, Paris).

ALVES, A. (2019). Corporate political strategies in Europe: The determinants of firms' access to the European Commission. *Business and Politics*, 1-32.

ALZOLA, M. (2013). Corporate dystopia: The ethics of corporate political spending. *Business & Society*, *52*(3), 388-426.

AMARA, N., LANDRY, R., & LAMARI, M. (1999). Les déterminants de l'effort de lobbying des associations au Canada. *Canadian Journal of Political Science/Revue canadienne de science politique*, *32*(3), 471-497.

ANDRE, S. (2017). *L'harmonisation de la représentation d'intêret au Parlement* (Doctoral dissertation, Université Côte d'Azur).

ANDUIZA, E., GALLEGO, A., & CANTIJOCH, M. (2010). Online political participation in Spain: the impact of traditional and Internet resources. *Journal of Information Technology & Politics*, *7*(4), 356-368.

ARIFON, O., & VANDERBIEST, N. (2016). Integrating social networks in a lobbying campaign: The case study of Intermarché, a supermarket chain. *Telematics and informatics*, *33*(4), 1105-1118.

ARMINGEON, K. (2001). Institutionalising the Swiss welfare state. *West European Politics*, *24*(2), 145-168.

ARZHEIMER, K., & CARTER, E. (2006). Political opportunity structures and right‐wing extremist party success. *European Journal of Political Research*, *45*(3), 419-443.

ATTARCA, M. (1999). *Une introduction au concept de" stratégie politique d'entreprise" Une étude du lobbying pratique par les entreprises en France* (Doctoral dissertation, HEC PARIS).

ATTARCA, M. (2001). Quelles règles pour la pratique du lobbying des entreprises ?, GREFIGE – Université Nancy 2, *Cahier de recherche* N° 2001-03, 37 p.

ATTARCA, M., & CHOMIENNE, H. (2014). Les politiques publiques sous l'influence des entreprises. *Revue française de gestion*, (8), 101-130.

ATTARCA, M., & de SALINS, M. L. (2013). Quand l'entrepreneur devient entrepreneur politique. *Revue française de gestion*, (3), 25-44.

AUDET, M., & PARISSIER, C. (2013). La recherche qualitative dans les sciences de la gestion. De la tradition à l'originalité. *Recherches qualitatives*, *32*(2), 1-12.

AVENIER, M.-J., GAVARD-PERRET, M.-L. (2008), *Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique*, *in* Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A., *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en Sciences de gestion*, Paris: Pearson Education, pp. 5-42.

BAGNINO, G. B., LE ROY, F., & YAMI, S. (2007). La dynamique des stratégies de coopétition. *Revue française de gestion*, (7), 87-98.

BAKSHY, E., HOFMAN, J. M., MASON, W. A., & WATTS, D. J. (2011, February). Identifying influencers on twitter. In *Fourth ACM International Conference on Web Seach and Data Mining (WSDM)*.

BARBER, B. R. (2001). The uncertainty of digital politics. *Harvard International Review*, *23*(1), 42.

BARDIN L. (1977), *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, édition de 2007, Quadrige.

BARKER, D. (2008). Ethics and lobbying: The case of real estate brokerage. *Journal of Business Ethics*, *80*(1), 23-35.

BARON, D. P. (1995). Integrated strategy: Market and nonmarket components. *California management review*, *37*(2), 47-65.

BARON, D. P. (2000). Legislative organization with informational committees. *American Journal of Political Science*, 485-505.

BARON, D. P. (2013). *Business and Its Environment*. Pearson.

BATES, J. (2012). "'This is What Modern Deregulation Looks Like': Co-Optation and Contestation in the Shaping of the UK's Open Government Data Initiative." *The Journal of Community Informatics* 8 (2).

BAUMGARTNER, F.R., & JONES, B.D., (2015), *The Politics of Information,* University of Chicago Press., Chicago and London.

BAUMGARTNER, F.R., JONES, B.D., MORTENSEN, P.B., (2014). Punctuated Equilibrium Theory: Explaining Stability and Change in Public Policymaking, in: *Theories of the Policy Process*. pp. 59–103.

BAYSINGER, B. D., KEIM, G. D., & ZEITHALM, C. P. (1985). An empirical evaluation of the potential for including shareholders in corporate constituency programs. *Academy of Management Journal*, *28*(1), 180-200.

BEAUDE, B. (2012). *Internet: Changer l'espace, changer la société*. FYP éditions.

BENGHOZI, P. J., & BERGADAA, M. (2012). Métier de chercheur en gestion et web Risques et questionnements éthiques. *Revue française de gestion*, (1), 51-69.

BENZECRI, J. P. (1973). *L'analyse des données* (Vol. 2, p. l). Paris: Dunod.

BERGAN, D. E. (2009). Does grassroots lobbying work? A field experiment measuring the effects of an e-mail lobbying campaign on legislative behavior. *American politics research*, *37*(2), 327-352.

BERKOWITZ, H., & BOR, S. (2018). Why meta-organizations matter: A response to Lawton et al. and Spillman. *Journal of management inquiry*, *27*(2), 204-211.

BERKOWITZ, H., & DUMEZ, H. (2015). La dynamique des dispositifs d'action collective entre firmes: le cas des méta-organisations dans le secteur pétrolier. *L'Année sociologique*, *65*(2), 333-356.

BERKOWITZ, H., & SOUCHAUD, A. (2017). Combler un vide organisationnel dans la fabrique d'une politique publique: l'émergence d'une méta-organisation. *Politiques et Management public*, *34*(1-2), 43-60.

BERKOWTIZ, H. (2016) Quel rôle des méta-organisations dans la gouvernance globale. *Le Libellio*.

BERNETTE, E., & TISSIER-DESBORDES, E. (2012). La participation du client, la co-production, la co-création: un nouvel eldorado pour le marketing?. *Décisions Marketing*, 5-8.

BERTHON, P., PITT, L., & CAMPBELL, C. (2008). Ad lib: When customers create the ad. *California management review*, *50*(4), 6-30.

BESSIERES, D. (2016). Communication publique et association professionnelle: légitimation et normalisation. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, (9).

BEYERS, J., EISING, R., & MALONEY, W. (2008). Researching interest group politics in Europe and elsewhere: much we study, little we know?. *West European Politics*, *31*(6), 1103-1128.

BHAMBRI, A., & SONNENFELD, J. (1988). Organization structure and corporate social performance: A field study in two contrasting industries. *Academy of management journal*, *31*(3), 642-662.

BIMBER, B. (2014). Digital media in the Obama campaigns of 2008 and 2012: Adaptation to the personalized political communication environment. *Journal of information technology & politics*, *11*(2), 130-150.

BLANC, J. (2008). Responsabilité sociale des entreprises et économie sociale et solidaire: des relations complexes. *Économies et sociétés*, *42*(1), 55-82.

BLAU, P. (1964). *Power and exchange in social life*. NY: John Wiley & Sons.

BLAUG, M. (1982). *La méthodologie économique.*

BLOCH, E., & ZERBIB, R. (2016). Le rôle du renseignement dans une stratégie globale d'influence. *Hermes, La Revue*, (3), 131-136.

BLUHM, D. J., HARMAN, W., LEE, T. W., & MITCHELL, T. R. (2011). Qualitative research in management: A decade of progress. *Journal of Management Studies*, *48*(8), 1866-1891.

BLUMENTRITT, T. (2003). Foreign subsidiaries' government affairs activities: The influence of managers and resources. *Business & Society*, 42: 202–233.

BODDEWYN, J. J., & BREWER, T. L. (1994). International-business political behavior: New theoretical directions. *Academy of management review*, *19*(1), 119-143.

BOEKING, G. (2015). Stratégies politiques, avantage concurrentiel et performances. *Revue française de gestion*, *41*(252), 89-108.

BONARDI, J. P. (2011). Corporate political resources and the resource-based view of the firm. *Strategic Organization*, *9*(3), 247-255.

BONARDI, J. P., HILLMAN, A. J., & KEIM, G. D. (2005). The attractiveness of political markets: Implications for firm strategy. *Academy of Management Review*, *30*(2), 397-413.

BONARDI, J. P., HOLBURN, G. L., & VANDEN BERGH, R. G. (2006). Nonmarket strategy performance: Evidence from US electric utilities. *Academy of Management Journal*, *49*(6), 1209-1228.

BONFADELLI, H. (2002). The Internet and knowledge gaps: A theoretical and empirical investigation. *European Journal of communication*, *17*(1), 65-84.

BOOTH, N., & MATIC, J. A. (2011). Mapping and leveraging influencers in social media to shape corporate brand perceptions. *Corporate Communications: An International Journal*, *16*(3), 184-191.

BOR, S. (2014). *A theory of meta-organisation: An analysis of steering processes in European Commission-funded R&D "Network of Excellence" consortia* (Ph.D. thesis). Helsinki: Hanken School of Economics.

BOULESNANE, S & BOUZIDI, L. (2018). « Les Innovations Sociales Numériques dédiées à l'e-participation citoyenne : quelle place pour la CivicTech ? », *Terminal* [En ligne], 122 | 2018, mis en ligne le 30 juin 2018. URL : http://journals.openedition.org/terminal/2551 ; DOI : https://doi.org/10.4000/terminal.2551

BOULIANNE, S. (2009). Does Internet use affect engagement? A meta-analysis of research. *Political communication*, *26*(2), 193-211.

BOULLIER, D & LOHARD, A. (2012). *Opinion mining et Sentiment analysis : Méthodes et outils.* Marseille : OpenEdition Press. doi :10.4000/books.oep.198

BOUNCKEN, R. B., GAST, J., KRAUS, S., & BOGERS, M. (2015). Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, *9*(3), 577-601.

BOURGUIGNON, R., & RIVAL, M. (2012). Le lobbying des organisations syndicales. *Gestion et management public*, *1*(1), 21-37.

BOURQUE, R., & THUDEROZ, C. (2011). *Sociologie de la négociation. Nouvelle édition, avec études de cas*. Lectures, Les livres.

BOWEN, H.R., (1953), *« Social Responsibilities of the businessman »*, New-York, Harper &

Brothers.

BOYD, D. M., & ELLISON, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of computer mediated Communication*, *13*(1), 210-230.

BRABET, J. (1988). Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative?. *Recherche et Applications en Marketing*, *3*(1), 75-89.

BRAITHWAITE, J., & DRAHOS, P. (2000). *Global business regulation*. Cambridge university press.

BRAMMER, S., & MILLINGTON, A. (2008). Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance. *Strategic Management Journal*, *29*(12), 1325-1343.

BRAUD, P. (2004). *Manuel de sociologie politique*.

BRIONES, R. L., KUCH, B., LIU, B. F., & JIN, Y. (2011). Keeping up with the digital age: How the American Red Cross uses social media to build relationships. *Public relations review*, *37*(1), 37-43.

BROWN, C ., WALTER, H, WALTZER, M B., C. (2001). Daring to be heard: Advertorials by organized interests on the op-ed page of The New York Times, 1985-1998. *Political communication,* 18(1), 23-50.

BROWN, J., BRODERICK, A. J., & LEE, N. (2007). Word of mouth communication within online communities: Conceptualizing the online social network. *Journal of interactive marketing*, *21*(3), 2-20.

BROWN, R. S. (2016). How do firms compete in the non-market? The process of political capability building. *Business and Politics, 18*(3), 263-295.

BRUCE, M., PELTU, M., & DUTTON, W. H. (1999). *Society on the line: Information politics in the digital age*. Oxford University Press, Inc..

BUCHANAN, J. M., & TULLOCK, G. (1962). *The calculus of consent* (Vol. 3). Ann Arbor: University of Michigan Press.

BUCHLI, R. N. (2015). *Higher Education Alumni Associations and Political Advocacy* (Doctoral dissertation, Lindenwood University).

BURNS, T., & STALKER, G. M. (1966). *The Management of Innovation*, 2nd cd.

CALLANDER, S. (2008). A theory of policy expertise. *Quarterly Journal of Political Science*, *3*(2), 123-140.

CAPPELLETTI, L. (2005). La création de connaissances dans une recherche en audit et contrôle fondée sur l'expérience professionnelle. *Comptabilité et Connaissances*

CARDON, D. (2010). *La démocratie Internet*. Promesses et limites. *Lectures, Les livres*.

CARMES, M. & NOYER, J. (2014). L'irrésistible montée de l'algorithmique: Méthodes et

concepts en SHS. *Les Cahiers du numérique*, vol. 10(4), 63-102. doi:10.3166/LCN.10.4.63-102.

CASTELLO, I., & GALANG, R. M. N. (2014). Looking for new forms of legitimacy in Asia. *Business & Society*, *53*(2), 187-225.

CASTELLS, M. (2001). *La galaxie Internet* (Trad. de l'anglais par Paul Chemla). *Paris: Fayard*.

CAZAL, D. (2011). RSE et théorie des parties prenantes: les impasses du contrat. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, (9).

CERVULLE, M., & PAILLER, F. (2014). # mariagepourtous: Twitter et la politique affective des hashtags. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, (4).

CHADWICK, A. (2006). *Internet politics: States, citizens, and new communication technologies*. Oxford University Press, USA.

CHALMERS, A. (1987). *Qu'est-ce que la science?* trad. Michel Biezuski, Paris, LGF, Le livre de poche.

CHALMERS, A. W. (2017). When Banks Lobby: The Effects of Organizational Characteristics and Banking Regulations on International Bank Lobbying. *Business and Politics*, *19*(1), 107-134.

CHAN, M., CHEN, H. T., & LEE, F. L. (2019). Examining the roles of political social network and internal efficacy on social media news engagement: a comparative study of six Asian countries. *The International Journal of Press/Politics*, *24*(2), 127-145.

CHARAN, R., & FREEMAN, R. E. (1979). Stakeholder negotiations: Building bridges with corporate constituents. *Management Review*, *68*(11), 8-13.

CHARREIRE-PETIT, S., & DURIEUX, F. (2003). Explorer et tester: deux voies pour la recherche. Thiétart RA et coll.(éd.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

CHATEAURAYNAUD, F. (2006). Moteurs de (la) recherche et pragmatique de l'enquête. Les sciences sociales face au Web connexionniste. *Matériaux pour l'histoire de notre temps*, 82(2), 109-118. doi:10.3917/mate.082.0109.

CHATELAIN-PONROY, S., & MORIN-DELERM, S. (2012). Adopter les pratiques de reporting de développement durable: le cas des universités françaises. *Politiques et management public*, *29*(2), 253-280.

CHAUVEY, J. N. (2008). Pour une définition de la «publicitude» par la capacité effective de contrôle: l'exemple des délégations de service public. *Revue francaise d'administration publique*, (3), 511-523.

CHEN, H., PARSLEY, D. C., & YANG, Y. W. (2014). Corporate Lobbying and Firm

Performance. *Journal of Business Finance and Accounting* 42:444–81.

CHEUNG, C. M., & THADANI, D. R. (2012). The impact of electronic word-of-mouth communication: A literature analysis and integrative model. *Decision support systems*, *54*(1), 461-470.

CHRISTENSEN, S. L. (1997). The new federalism: Implications for the legitimacy of corporate political activity. *Business Ethics Quarterly*, 7(3), 81-91.

CLAMEN, M. (2002). *Pratique du lobbying: 17 dossiers analysés et commentés*. Dunod.

COASE, R. H. (1937). *The nature of the firm.* economica, 4(16), 386-405.

COEN, David, and VANNONI, Matia. (2018). "The Strategic Management of Government Affairs in Brussels". *Business & Society* 1-30.

COGBURN, D. L., & ESPINOZA-VASQUEZ, F. K. (2011). From networked nominee to networked nation: Examining the impact of Web 2.0 and social media on political participation and civic engagement in the 2008 Obama campaign. *Journal of Political Marketing*, *10*(1-2), 189-213.

COLEMAN, S., & BLUMLER, J. G. (2009). *The Internet and democratic citizenship: Theory, practice and policy*. Cambridge University Press.

COME, T. & ROUET, G. (2017). Statuts des personnels, gouvernance et justice organisationnelle : Le cas des universités françaises. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 28(4), 77-89. doi:10.3917/rimhe.028.0077.

COOK, R. G., & FOX, D. R. (2000). Resources, frequency, and methods: An analysis of small and medium-sized firms' public policy activities. *Business & Society*, *39*(1), 94-113

CORBIN, J., STRAUSS, A., & STRAUSS, A. L. (2014). *Basics of qualitative research*. Sage.

COSSETTE, P. (1994). *Cartes cognitives et organisations*. [Sainte-Foy, Québec]: Presses de l'Université Laval.

COURTY, G., & MILET, M. (2018). La juridicisation du lobbying en France. *Politique europeenne*, (3), 78-113.

CRANE, A., & GLOZER, S. (2016). Researching corporate social responsibility communication: Themes, opportunities and challenges. *Journal of Management Studies*, *53*(7), 1223-1252.

CROPPER, S., & BOR, S. (2018). (Un) bounding the Meta-Organization: Co-Evolution and Compositional Dynamics of a Health Partnership. *Administrative Sciences*, *8*(3), 42.

DAHAN, N. (2003). *L'activité politique des entreprises au niveau communautaire: motivations stratégiques et spécificités* (Doctoral dissertation, Paris, CNAM).

DAHAN, N. M. (2009). The four Ps of corporate political activity: a framework for environmental analysis and corporate action. *Journal of Public Affairs: An International Journal*, *9*(2), 111-123.

DAHLANDER, L., & O'MAHONY, S. (2011). Progressing to the center: Coordinating project work. *Organization science*, *22*(4), 961-979.

DE FIGUEIREDO, J. M., & KIM, J. J. (2004). When do firms hire lobbyists? The organization of lobbying at the Federal Communications Commission. *Industrial and Corporate Change*, *13*(6), 883-900.

DE FIGUEIREDO, J. M., & SILVERMAN, B. S. (2006). The returns to lobbying: University lobbying efforts and the allocation of earmarked academic grants. *Journal of Law and Economics*, *49*(2), 597-626.

DE FIGUEIREDO, J. M., & TILLER, E. H. (2001). The structure and conduct of corporate lobbying: How firms lobby the Federal Communications Commission. *Journal of Economics & Management Strategy*, *10*(1), 91-122.

DE BRUYCKER, I., & BEYERS, J. (2019). Lobbying strategies and success: Inside and outside lobbying in European Union legislative politics. *European Political Science Review*, *11*(1), 57-74.

DE LA VILLE, V. I. (2000). La recherche idiographique en management stratégique: une pratique en quête de méthode?. *Finance contrôle stratégie*, *3*(3), 73-99.

DE VEIRMAN, M., CAUBERGHE, V., & HUDDERS, L. (2017). Marketing through Instagram influencers: the impact of number of followers and product divergence on brand attitude. *International Journal of Advertising*, *36*(5), 798-828.

DEEPHOUSE D. L., SUCHMAN M. (2008). Legitimacy in Organizational Institutionalism. In : Greenwood R., et al. (eds.), *Handbook of organizational institutionalism*. London, Sage, 2008, pp. 49-77.

DEEPHOUSE, D. L., BUNDY, J., TOST, L. P., & SUCHMAN, M. C. (2017). Organizational legitimacy: Six key questions. *The SAGE handbook of organizational institutionalism*, 27-54.

DEGENNE, A., & VERGES, P. (1973). Introduction à l'analyse de similitude. *Revue française de sociologie*, *14*(4), 471-511.

DEJEAN, F., & RIVAL, M. (2012). Les stratégies hors marché, nouveaux enjeux pour l'entreprise L'exemple de la profession du chiffre. *Troisièmes Etats Généraux du Management*.

DELATTRE, P., & THELLIER, M. (1979). *Elaboration et justification des models: Applications en Biologie: Actes du colloque*. Maloine sa ed..

DELLI CARPINI, M. X. (2000). Gen. com: Youth, civic engagement, and the new information environment. *Political communication*, *17*(4), 341-349.

DEMIL, B., & BENSEDRINE, J. (2005). Processes of legitimization and pressure toward regulation: corporate conformity and strategic behavior. *International Studies of Management & Organization*, *35*(2), 56-77.

DESCHEEMAEKERE, F. (2007). *Le cyber lobbying*. Hermès Science.

DESMOULINS, L. (2016). « Pour une double lecture institutionnaliste et communicationnelle des formes organisationnelles derrière l'appellation 'think tank' », *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [Online], 9 | 2016, Online since 01 September 2016. URL : http://journals.openedition.org/rfsic/2095 ; DOI : https://doi.org/10.4000/rfsic.2095

DESREUMAUX, A. (2015). *Théorie des organisations - 3e édition*. éditions EMS.

DEYSINE, A. (2002). « Le lobbying aux États-Unis : ancrage constitutionnel et réalités politiques », in Garrigues, J (Dir.), *Les groupes de pressions dans la vie politique contemporaine en France et aux États-Unis de 1820 à nos jours*, Rennes, Presses Universitaires, 2002, pp. 235-249

DI MAGGIO P J., POWELL W W. (1997). Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations. In: *Politix*, vol. 10, n°40, Quatrième trimestre 1997. Les sciences du politique aux États-unis. I. Histoire et paradigmes, sous la direction de Loïc Blondiaux. pp. 113-154.

DIMAGGIO, P. J., & POWELL, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.

DIMAGGIO, P., HARGITTAI, E., CELESTE, C., & SHAFER, S. (2004). Digital inequality: From unequal access to differentiated use. In *Social inequality* (pp. 355-400). Russell Sage Foundation.

DJUPE, P., MCCLURG, S., & SOKHEY, A. E. (2018). The political consequences of gender in social networks. *British Journal of Political Science*, *48*(3), 637-658.

DOH, J. P., LAWTON, T. C., & RAJWANI, T. (2012). Advancing Nonmarket Strategy Research: Institutional Perspectives in a Changing World. *Academy of Management Perspectives*, 26(3), 22– 39.

DOROBANTU, S, KAUL, A, & ZELNER, B. (2017). Nonmarket strategy research through the lens of new institutional economics: An integrative review and future directions. *Strategic Management Journal*, 38(1), 114-140.

DOUAY, N., & REYS, A. (2016). Twitter comme arène de débat public: le cas du Conseil de Paris et des controverses en aménagement. *L'information géographique*, *80*(4), 76-95.

DREYFUS, F. G. (1965). Un groupe de pression en action: les syndicats universitaires devant le projet Billères de réforme de l'enseignement (1955-1959). *Revue française de science politique*, *15*(2), 213-250.

DUMEZ, H. (2008). Les méta-organisations. *Le Libellio d'Aegis*, *4*(3), 31-36.

DUMEZ, H. (2009). Identité, performance et pérennité organisationnelle. *Revue française de gestion*, (2), 91-94.

DUMEZ, H. (2010). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. *Le Libellio d'Aegis*, *6*(4), 3-16.

DUNCAN, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative science quarterly*, 313-327.

DUPEYRAT, P., & HOUILLON, G. (2017). *Lobbying : du déni au défi,* Edition Les presses littéraires, Paris

DUYCK, J.Y. (2003), Des lettres et des chiffres : vers la troisième génération du qualitatif en sciences de gestion, *Revue Science de Gestion*, n° 30, p. 179-206.

DYE, R. (2000). The buzz on buzz. *Harvard Business Review*

ECO, U. (1992), *Les limites de l'interprétation*, Livre de Poche.

EISEINGER, P. K. (1973). The conditions of protest behavior in American cities. *American political science review*, *67*(1), 11-28.

ELISABETH, H. (2014). *Les motivations à partager du contenu sur les réseaux sociaux numériques* (Doctoral dissertation, Thèse de doctorat, Ecole doctorale Economie, Organisations, Société-ED 396, Paris).

ELLISON, N. B., & BOYD, D. M. (2013). Sociality through social network sites. In *The Oxford handbook of internet studies*.

EMERY F. et TRIST E. (1963), «The causal texture of organizational environment», *Human relations,* august, p. 20-26.

EMERY, F., & TRIST, E. L. (1963). Organisational Choice.

EMTAIRAH, T., & MONT, O. (2008). Gaining legitimacy in contemporary world: environmental and social activities of organisations. *International Journal of Sustainable Society*, *1*(2), 134-148.

ENLI, G. (2017). Twitter as arena for the authentic outsider: exploring the social media campaigns of Trump and Clinton in the 2016 US presidential election. *European journal of communication*, *32*(1), 50-61.

ERKAN, I., & EVANS, C. (2018). Social media or shopping websites? The influence of eWOM on consumers' online purchase intentions. *Journal of Marketing Communications*, *24*(6), 617-632.

ESCOFFIER-CORDIER, B. (1969). L'analyse factorielle des correspondances. *Cahiers du Bureau universitaire de recherche opérationnelle Série Recherche*, *13*, 25-59.

FARNEL, F. J. (1994). *Le lobbying*. Stratégies et techniques d'intervention. París: Les Éditions d'Organisation.

FEICK, L. F., & PRICE, L. L. (1987). The market maven: A diffuser of marketplace information. *Journal of marketing*, *51*(1), 83-97.

FENNETEAU, H. (2007). *Enquête : entretien et questionnaire*. Dunod, Paris

FILIERI, R., & MCLEAY, F. (2014). E-WOM and accommodation: An analysis of the factors that influence travelers' adoption of information from online reviews. *Journal of Travel Research*, *53*(1), 44-57.

FILIERI, R., ALGUEZAUI, S., & MCLEAY, F. (2015). Why do travelers trust TripAdvisor? Antecedents of trust towards consumer-generated media and its influence on recommendation adoption and word of mouth. *Tourism Management*, *51*, 174-185.

FLAMENT, C., & ROUQUETTE, M. L. (2003). *Anatomie des idées ordinaires*. Paris: Armand Colin.

FLAXMAN, S., GOEL, S., & RAO, J. M. (2016). Filter bubbles, echo chambers, and online news consumption. *Public opinion quarterly*, *80*(S1), 298-320.

FLICK, U. (Ed.). (2009). *The sage qualitative research kit*: Collection. SAGE Publications Limited.

FLINDERS, D. J. (1992). In search of ethical guidance: Constructing a basis for dialogue. *Qualitative studies in education*, *5*(2), 101-115.

FREDRIKSSON M., PALLAS J. (2015), Strategic Communication as Institutional Work. In Holtzhausen, D. and Zerfass, A., *The Routledge Handbook of Strategic Communication*, New York, Routledge, pp. 143-156.

FREEMAN, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Pitman, Boston, Mass.).

FREEMAN, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.

FREEMAN, R. E., & REED, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California management review*, *25*(3), 88-106.

FRYNAS, J. G., MELLAHI, K., & PIGMAN, G. A. (2006). First mover advantages in international business and firm‐specific political resources. *Strategic Management Journal*, *27*(4), 321-345.

FUNK, R. J., & HIRSCHMAN, D. (2017). Beyond nonmarket strategy: Market actions as corporate political activity. *Academy of Management Review*, *42*(1), 32-52.

GADILLE, M., TRMBLAY, D. G., & VION, A. (2013). La méta-organisation territorialisée, moteur d'apprentissages collectifs. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (48).

GARAULT, E., & LECERF, G. (2012). Le lobbying, un métier encore en devenir dans une France rétive au dialogue avec la société civile. *Géoéconomie*, (3), 109-116.

GARCIA, D., & GLUESING, J. C. (2013). Qualitative research methods in international organizational change research. *Journal of Organizational Change Management*, *26*(2), 423-444.

GARTON, L., HAYTHORNTHWAITE, C., & WELLMAN, B. (1997). Studying online social networks. *Journal of computer-mediated communication*, *3*(1), JCMC313.

GAVARD-PERRET, M. L., GOTTELAND, D., HAON, C., & JOLIBERT, A. (2008). *Méthodologie de la recherche.* Editions Pearson Education France.

GEERTZ, C. (1973). *The interpretation of cultures* (Vol. 5019). Basic books.

GERODIMOS, R., & JUSTINUSSEN, J. (2015). Obama's 2012 Facebook campaign: Political communication in the age of the like button. *Journal of Information Technology & Politics*, *12*(2), 113-132.

GETZ, K. (1996). Politically active foreign-owned firms in the US: Elephants or chickens? In WOODWARD, D. & NIGH, D. (Eds.), *Beyond us and them: Foreign ownership and US competitiveness*. Columbia, SC: University of South Carolina Press.

GETZ, K. (1997). Research in corporate political action: Integration and assessment. *Business & Society*, 36: 32–77.

GETZ, K. A. (2001). Public affairs and political strategy: Theoretical foundations. *Journal of Public Affairs: An International Journal*, *1*(4), 305-329.

GIORDANO, Y., & JOLIBERT, A. (2016). Pourquoi je préfère la recherche quantitative/Pourquoi je préfère la recherche qualitative. *Revue internationale PME*, *29*(2).

GIROD-SEVILLE, M., & PERRET, V. (1999). Considérations épistémologiques. *Fondements épistémologiques de la recherche), in: R.-A. Thiétart,(et coll.), Méthodes de Recherche en Management, Coll.:«Gestion sup.», Paris, Dunod*, 13-33.

GLASER, B.G., & STRAUSS, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research.* Chicago, IL : Aldine.

GNYAWALI, D. R., & PARK, B. J. R. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, *40*(5), 650-663.

GODDARD, W., & MELVILLE, S. (2004). *Research methodology: An introduction*. Juta and Company Ltd.

GOLL, I., & RASHEED, A. A. (2004). The moderating effect of environmental munificence and dynamism on the relationship between discretionary social responsibility and firm performance. *Journal of business ethics*, *49*(1), 41-54.

GOSSELIN, B. (2003). *Le dictionnaire du lobbying*. Éd. EMS, management & société.

GRAWITZ, M. (2000). *Méthodes des sciences sociales*. édition. *Paris, Dalloz.*

GREFFET, F., & WOJCIK, S. (2008). Parler politique en ligne. *Réseaux*, (4), 19-50.

GREINER, M., & LEE, J. (2018, July). Why do Businesses Engage in Corporate Political Activity? An Agency Theory Perspective. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 17640). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

GROSSMAN, E., & SAURUGGER, S. (2012). *Les groupes d'intérêt: Action collective et stratégies de représentation*. Armand Colin.

GUELMAMI, Z., & NICOLLE, F. (2018). Reflections on digital identity in the ontological cyberspace. *e-Society 2018*, 361.

GUERIN-PACE, F. (1997). La statistique textuelle. Un outil exploratoire en sciences sociales. *Population (édition française)*, 865-887.

GUIGNER, S. (2012). Pour un usage heuristique du néo-institutionnalisme: Application à la « directive temps de travail ». *Gouvernement et action publique*, vol. 1(3), 7-29. doi:10.3917/gap.123.0007.

GUILLON, B. (2006). La responsabilisation environnementale et la profession pétrolière française: une démarche progressive mariant la valorisation des savoir-faire et le lobbying. *Revue de lorganisation responsable*, *1*(1), 38-47.

GULATI R., PURAMAN P., TUSHMAN M. (2012). « Meta-organization design: rethinking design in interorganizational and community contexts », *Strategic Management Journal*, 33, 6, pp. 571-586.

HADANI, M., & SCHULER, D. A. (2013). In search of El Dorado: The elusive financial returns on corporate political investments. *Strategic Management Journal*, *34*(2), 165-181.

HADANI, M., BONARDI, J. P., & DAHAN, N. M. (2017). Corporate political activity, public policy uncertainty, and firm outcomes: A meta-analysis. *Strategic Organization*, *15*(3), 338-366.

HADANI, M., MUNSHI, N., & CLARK, K. (2017). The more you give, the more you get? The impact of corporate political activity on the value of government contracts. *Business and Society Review*, *122*(3), 421-448.

HAMILTON, J. B., & HOCH, D. (1997). Ethical standards for business lobbying: Some practical suggestions. *Business Ethics Quarterly*, *7*(3), 117-129.

HANSEN, D. L., SHNEIDERMAN, B., & SMITH, M. A. (2011). Social media: New technologies of collaboration. *Analyzing social media networks with NodeXL*, 11-29.

HANSEN, J. M. (1985). The political economy of group membership. *American Political Science Review*, *79*(1), 79-96.

HANSEN, W., & MITCHELL, N. (2000). Disaggregating and explaining corporate political activity: Domestic and foreign corporations in national politics. *American Political Science Review*, 94: 891–903.

HARDY, J. (2014). *Critical political economy of the media: An introduction*. Routledge.

HARRISSON, D. (2000). L'éthique et la recherche sociale. Dans T. Karsenti & L. Savoie-Zajc (Dirs), *Introduction à la recherche en éducation* (p.33-56). Sherbrooke : CRP.

HART, D. (2001). Why do some firms give? Why do some firms give a lot?: High-Tech PACs, 1977–1996. *Journal of Politics*, 63: 1230–1249.

HEES, JL. (2006). *La saga de la Maison Blanche*, Presses de la renaissance, Paris

HENDRICKS VETTEHEN, P. G., HAGEMANN, C. P., & VAN SNIPPENBURG, L. B. (2004). Political knowledge and media use in the Netherlands. *European Sociological Review*, *20*(5), 415-424.

HERANDER, M. G., & PUPP, R. L. (1991). Firm participation in steel industry lobbying. *Economic inquiry*, *29*(1), 134-147.

HERZOG, K. (2015). UW chancellors take to social media, push alumni to lobby lawmakers. *Milwaukee Journal Sentinel*,

HILLMAN, A. J., & KEIM, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?. *Strategic management journal*, *22*(2), 125-139.

HILLMAN, A. J., KEIM, G. D., & SCHULER, D. (2004). Corporate political activity: A review and research agenda. *Journal of Management*, *30*(6), 837-857.

HOFFMAN, D. L., & NOVAK, T. P. (1996). Marketing in hypermedia computer-mediated environments: Conceptual foundations. *Journal of marketing*, *60*(3), 50-68.

HOGAN, B. (2010). The presentation of self in the age of social media: Distinguishing performances and exhibitions online. *Bulletin of Science, Technology & Society*, *30*(6), 377-386.

HOREL, S. (2018). *Lobbytomie*, Editions La Découverte, Paris

HOUILLON, G. (2008). *Le lobbying en droit public* (Doctoral dissertation, Paris 5).

HSU, H. Y., & TSOU, H. T. (2011). Understanding customer experiences in online blog environments. *International Journal of Information Management*, *31*(6), 510-523.

HUBERMAN, A. M., & MILES, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. Éditions du Renouveau pédagogique; De Boeck,

HUGHES, C., SWAMINATHAN, V., & BROOKS, G. (2019). Driving Brand Engagement Through Online Social Influencers: An Empirical Investigation of Sponsored Blogging Campaigns. *Journal of Marketing*, 0022242919854374.

HURE, I. (2017). Change. org, autorités et processus d'autorisation. *Communication langages*, (2), 83-102.

ISKHAKOVA, L., HILBERT, A., & HOFFMAN, S. (2016). An integrative model of alumni loyalty—an empirical validation among graduates from German and Russian universities. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, *28*(2), 129-163.

JAIN, L., & KATARYA, R. (2019). Discover opinion leader in online social network using firefly algorithm. *Expert Systems with Applications*, *122*, 1-15.

JEACLE, I., & CARTER, C. (2011). In TripAdvisor we trust: Rankings, calculative regimes and abstract systems. *Accounting, Organizations and Society*, *36*(4-5), 293-309.

JENKINS-SMITH, H. C., & SABATIER, P. A. (1993). The dynamics of policy-oriented learning. *Policy change and learning: An advocacy coalition approach*, 41-56.

JENKINS-SMITH, H.C., NOHRSTEDT, D., WEIBLE, C.M., SABATIER, P.A. (2015). The Advocacy Coalition Framework: Foundations, Evolution and Ongoing Research, in: *Theories of the Policy Process.* pp. 183–223

JENSEN, M. C., & MECKLING, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, *3*(4), 305-360.

JENSEN, M. J., & BANG, H. (2015). Digitally networked movements as problematization and politicization. *Policy Studies*, *36*(6), 573-589.

JIA, N. (2018). The "make and/or buy" decisions of corporate political lobbying: Integrating the economic efficiency and legitimacy perspectives. *Academy of Management Review*, *43*(2), 307-326.

JOHNSON, T. J., & KAYE, B. K. (1998). Cruising is believing?: Comparing Internet and traditional sources on media credibility measures. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, *75*(2), 325-340.

JUNK, W. M. (2019a). Co-operation as currency: how active coalitions affect lobbying success. *Journal of European Public Policy*, 1-20.

JUNK, W. M. (2019b). When diversity works: The effects of coalition composition on the success of lobbying coalitions. *American Journal of Political Science*.

KALAY, Y. E., & MARX, J., (2001). *The role of place in cyberspace. In Virtual Systems and Multimedia*, 2001. Proceedings. Seventh International Conference on (pp. 770-779). IEEE.

KANOL, D. (2015). Social influence, competition and the act of lobbying. *Business and Politics*, *17*(1), 75-96.

KARLBERG, E., & JACOBSSON, K. (2015). A meta-organizational perspective on the europeanization of civil society: The case of the Swedish Women's Lobby. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *26*(4), 1438-1459.

KATZ, E., & LAZERSFELD, P. (1955). P*ersonal influence. The part played by people in the flow of mass communications.* New York: Free Press.

KAUTTO, P. (2009). Nokia as an environmental policy actor: evolution of collaborative corporate political activity in a multinational company. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, *47*(1), 103-125.

KEFFER, J. M., & HILL, R. P. (1997). An ethical approach to lobbying activities of businesses in the United States. *Journal of Business Ethics*, *16*(12-13), 1371-1379.

KEIM, G. (2001). Managing business political activities in the USA: Bridging between theory and practice. *Journal of Public Affairs: An International Journal*, *1*(4), 362-375.

KEIM, G. D., & ZEITHAML, C. P. (1986). Corporate political strategy and legislative decision making: A review and contingency approach. *Academy of management review*, *11*(4), 828-843.

KEIM, G., & BAYSINGER, B. (1988). The Efficacy of Business Political Activity: Competitive Considerations in a Principal-Agent Context. *Journal of Management*, *14*(2), 163-180.

KELLER E.B. et BERRY J. (2003), *The influentials*, Simon & Schuster Ed.

KERWER, D. (2013). International organizations as meta-organizations: The case of the European Union. *Journal of international organizations studies*, *4*(2), 40-53.

KIM, B. J., KAVANAUGH, A. L., & HULT, K. M. (2011). Civic engagement and Internet use in local governance: Hierarchical linear models for understanding the role of local community groups. *Administration & Society*, *43*(7), 807-835.

KIM, S., KANDAMPULLY, J., & BILGIHAN, A. (2018). The influence of eWOM communications: An application of online social network framework. *Computers in Human Behavior*, *80*, 243-254.

KINGDON, J.W., (1995). *Agendas, alternatives, and public policies* (2nd Edition), Policy.

KINGLSEY, A. F., VANDEN BERGH, R. G., & BONARDI, J. P. (2012). Political markets and regulatory uncertainty: Insights and implications for integrated strategy. *Academy of Management Perspectives*, *26*(3), 52-67.

KISS, C., & BICHLER, M. (2008). Identification of influencers—measuring influence in customer networks. *Decision Support Systems*, *46*(1), 233-253.

KOENIG, G. (1993). Production de la connaissance et constitution de pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 9, novembre, pp. 4-17.

KONIG, A., SCHULTE, M. & ENDERS, A. (2012). Inertia in response to non-paradigmatic change: The case of meta-organizations. *Research Policy*, *41*, pp. 1325-1343.

KOVACS, G., & SPENS, K. M. (2005). Abductive reasoning in logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, *35*(2), 132-144.

KOZINETS, R. V. (2002). The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities. *Journal of marketing research*, *39*(1), 61-72.

KRIESI, H., KOOPMANS, R., DUYVENDAK, J. W., & GIUGNI, M. G. (1992). New social movements and political opportunities in Western Europe. *European journal of political research*, *22*(2), 219-244.

KRUEGER, B. S. (2002). Assessing the potential of Internet political participation in the United States: A resource approach. *American Politics Research*, *30*(5), 476-498.

LAASCH, O., BARRUETA-SACKSTEDER, A. L., CONAWAY, R. N., GOMEZ-SEGOVIA, A., & SHI, M. (2018, July). Co-creation in Europe and China: Revisiting CR communication strategies in social media. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 16643). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

LAFLAMME, R. (2005). *La méthode des cas: recueil de cas en gestion des ressources humaines et en relations du travail*. Presses Université Laval.

LAFON, P. (1984). *Dépouillements et statistiques en lexicométrie*(Vol. 24). Slatkine.

LAKHANI KR, VON HIPPEL E. (2003). How open source soft- ware works: 'free' user-to-user assistance. *Research Policy* **32**(6): 923–943.

LALLEMAND, A. S. (2013). *L'évaluation de la performance des réseaux territorialisés d'organisations: le cas des pôles de compétitivité français* (Doctoral dissertation, Paris 2).

LAMARQUE, G. (1994). *Le lobbying*. FeniXX.

LANKOSKI, L. (2009). Differential economic impacts of corporate responsibility issues. *Business & Society*, *48*(2), 206-224.

LAUFER, R. (1996). Quand diriger, c'est légitimer. *Revue française de gestion*, (111), 12-37.

LAWTON T., MCGUIRE S. and RAJWANI T. (2013). "Corporate political activity: a literature review and research agenda", *International Journal of Management Reviews*, vol. 15, p. 86-105.

LAWTON, T., RAJWANI, T., & DOH, J. (2013). The antecedents of political capabilities: A study of ownership, cross-border activity and organization at legacy airlines in a deregulatory context. *International Business Review*, *22*(1), 228-242.

LAZARSFELD P. F., BERELSON B. et GAUDET H. (1952 [1948]), *The People's Choice. How the voter makes up his mind in a presidential campaign*, New York, Columbia University Press.

LAZER, D. (2005). Regulatory capitalism as a networked order: The international system as an informational network. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, *598*(1), 52-66.

LAZER, D. M., BAUM, M. A., BENKLEY, Y., BERINSKY, A. J., GREENHILL, K. M., MENCZER, F., ... & SCHUDSON, M. (2018). The science of fake news. *Science*, *359*(6380), 1094-1096.

LE MOIGNE, J. L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*.

LE ROY, F., & YAMI, S. (2007). Les stratégies de coopétition. *Revue française de gestion*, (7), 83-86.

LECOURS, A. (2002). L'approche néo-institutionnaliste en science politique : unité ou diversité? *Politique et Sociétés*, *21* (3), 3–19. https://doi.org/10.7202/000494ar

LEE, G. K., & COLE, R. E. (2003). From a firm-based to a community-based model of knowledge creation: The case of the Linux kernel development. *Organization science*, *14*(6), 633-649.

LEMIEUX, C. (2007). À quoi sert l'analyse des controverses ?. *Mil neuf cent. Revue d'histoire intellectuelle*, 25(1), 191-212. doi:10.3917/mnc.025.0191.

LENWAY, S. A., & REHBEIN, K. (1991). Leaders, followers, and free riders: An empirical test of variation in corporate political involvement. *Academy of Management Journal*, 34(4), 893-905.

LEV, B., PETROVITS, C., & RADHAKRISHNAN, S. (2010). Is doing good good for you? How corporate charitable contribu- tions enhance revenue growth. *Strategic Management Journal*, 31: 182-200.

LEVY, A., & RIVAL, M. (2010). Des formes d'entrepreneuriat dans les associations? Le cas des associations du secteur médico-social sous tutelle publique. *Politiques et management public*, *27*(3), 55-72.

LEVY, S., & GVILI, Y. (2019). Online shopper engagement in price negotiation: the roles of culture, involvement and eWOM. *International Journal of Advertising*, 1-26.

LEYS, V., & JOFFRE, P. (2014). Méta-organisations et évolution des pratiques managériales. *Revue française de gestion*, (4), 121-134.

LINCOLN, Y. S. (1985). *Naturalistic inquiry.* The Blackwell Encyclopedia of Sociology.

LINDERS, D. (2012). From e-government to we-government: Defining a typology for citizen coproduction in the age of social media. *Government Information Quarterly*, *29*(4), 446-454.

LOGRIPPO V. (2017). Mise en place d'un maillage territorial fort de la médiation numérique. Le réseau ARSENIC en Provence-Alpes-Côte d'Azur. *Cahiers de l'action* 2017/1(48): 67-76.

LORD, M. (2000) 'Constituency-based Lobbying as Corporate Political Strategy: Testing an Agency Theory Perspective', *Business and Politics* 2(3): 289–308.

LORENZANI, S. (2014). *L'industrie du Lobbying. Les stratégies d'influence des groupements de consommateurs en Europe, à l'heure d'Internet* (Doctoral dissertation, Université Nice Sophia Antipolis).

LOTAN G., E. GRAEFF, M. ANANNY, D. GAFFENY, I. PEARCE et D. BOYD. (2011). « The Revolutions Were Tweeted: Information Flows during the 2011 Tunisian and Egyptian Revolutions », *International Journal of Communication*, vol. 5, pp. 1375-1405.

LUO, X., & BHATTACHARYA, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of marketing*, *70*(4), 1-18.

LUO, Y. (2001). Toward a cooperative view of MNC-host government relations: Building blocks and performance implications. *Journal of International Business Studies*, 32: 401–419.

LUO, Y. (2007). A coopetition perspective of global competition. *Journal of world business*, *42*(2), 129-144.

LUX, S., CROOK, T. R., & WOEHR, D. J. (2011). Mixing business with politics: A meta-analysis of the antecedents and outcomes of corporate political activity. *Journal of Management*, *37*(1), 223-247.

MADSEN, P. M., & RODGERS, Z. J. (2015). Looking good by doing good: The antecedents and consequences of stakeholder attention to corporate disaster relief. *Strategic Management Journal*, *36*(5), 776-794.

MALCOURANT, E., VAS, A., & ZINTZ, T. (2015). World Anti-Doping Agency: a meta-organizational perspective. *Sport, Business and Management: An International Journal*, *5*(5), 451-471.

MALLARD, A & REMY, E. (2001). « Perception du public et analyse de controverses : Quels enjeux pour la gestion des risques ? », *Annales des mines - Gérer et comprendre*, 2001, n° 66, 15-24.

MARIANI, M. M. (2007). Coopetition as an emergent strategy: Empirical evidence from an Italian consortium of opera houses. *International Studies of Management & Organization*, *37*(2), 97-126.

MARSH, D., & SMITH, M. (2000). Understanding policy networks: towards a dialectical approach. *Political studies*, *48*(1), 4-21.

MARTIN, C. (1995). Nature or nurture? Sources of firm preference for National Health Reform. *American Political Science Review*, 89: 898–913.

MARTINEAU, S. (2007). L'éthique en recherche qualitative: quelques pistes de réflexion. *Recherches qualitatives*, *5*, 70-81.

MASER, S. M. (1986). Transaction costs in public administration. *Bureaucratic and governmental reform*, *9*.

MATHUR, I., & SINGH, M. (2011). Corporate political strategies. *Accounting & Finance*, *51*(1), 252-277.

MCADAM, D., TARROW, S., & TILLY, C. (2003). Dynamics of contention. *Social Movement Studies*, *2*(1), 99-102.

MCLEOD, J. M., DAILY, K., GUO, Z., EVELAND, W. P., Jr., BAYER, J., YANG, S., & WANG, H. (1996). Community integration, local media use, and democratic processes. *Communication Research,* 23(2), 179–209.

MCPHERSON, M., SMITH-LOVIN, L., & BRASHEARS, M. E. (2006). Social isolation in America: Changes in core discussion networks over two decades. *American sociological review*, *71*(3), 353-375.

MCWILLIAMS, A., & SIEGEL, D. (2001). Profit maximizing corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, *26*(4), 504-505.

MCWILLIAMS, A., SIEGEL, D. S., & WRIGHT, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of management studies*, *43*(1), 1-18.

MELLAHI, K., FRYNAS, J. G., SUN, P., & SIEGEL, D. (2016). A review of the nonmarket strategy literature: Toward a multi-theoretical integration. *Journal of Management*, *42*(1), 143-173.

MERCANTI-GUERIN, M. (2010). Facebook, un nouvel outil de campagne: Analyse des réseaux sociaux et marketing politique. *La revue des Sciences de Gestion*, (2), 17-28.

MERRIAM, S. B. (2009), *Qualitative Research : A Guide to Design and*

MEYER, D. S., & MINKOFF, D. C. (2004). Conceptualizing political opportunity. *Social forces*, *82*(4), 1457-1492.

MEZNAR, M., & NIGH, D. (1995). Buffer or bridge? Environmental and organizational determinants of public affairs activities in American firms. *Academy of Management Journal*, 38: 975–996.

MIALON, M., SWINBURN, B., ALLENDER, S., & SACKS, G. (2017). 'Maximising shareholder value': a detailed insight into the corporate political activity of the Australian food industry. *Australian and New Zealand journal of public health*, *41*(2), 165-171.

MILES, M. B., & HUBERMAN, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.

MILES, M. B., HUBERMAN, A. M. (2008), *Analyse des données qualitatives* (Hlady-Rsipal, M., Trans.), Bruxelles: de Boeck, 626 p.

MILLER-STEVENS, K., & GABLE, M. J. (2013, August). Lobbying in the virtual world: Perceptions in the nonprofit sector. In *Nonprofit Policy Forum* (Vol. 4, No. 1, pp. 47-63). De Gruyter.

MITCHELL, N., HANSEN, W., & JEPSEN, E. (1997). The determinants of domestic and foreign corporate political activity. *Journal of Politics*, 59: 1096–1113.

MITNICK, B. M. (Ed.). (1993). *Corporate political agency: The construction of competition in public affairs* (Vol. 163). Sage Publications.

MOIR, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility?. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, *1*(2), 16-22.

MORAN, M. (1986). *Politics of Banking*. Springer.

MORONE, F., MIN, B., BO, L., MARI, R., & MAKSE, H. A. (2016). Collective influence algorithm to find influencers via optimal percolation in massively large social media. *Scientific reports*, *6*, 30062.

MORSING, M., & ROEPSTORFF, A. (2015). CSR as corporate political activity: Observations on IKEA's CSR identity–image dynamics. *Journal of Business Ethics*, *128*(2), 395-409.

MOURRAL, I., & MILLET, L. (1995). *Petite encyclopédie philosophique*. Editions universitaires.

MULCAHY, S. (2015). *Lobbying in Europe: Hidden Influence, Privileged Access*. Transparency International.

MUSICK, M., & WILSON, J. (2008). *Volunteers: A social profile. Bloomington*: Indiana University Press. Office for National Statistics. (2013). Social networking: The UK as a leader in Europe. South Wales: Office for National Statistics.

NALEBLUFF, B. J., BRANDENBURGER, A., & MAULANA, A. (1996). *Co-opetition*. London: HarperCollinsBusiness.

NERON, P. Y. (2016). Rethinking the ethics of corporate political activities in a post-citizens united era: Political equality, corporate citizenship, and market failures. *Journal of Business Ethics*, *136*(4), 715-728.

NEUMAN, S. B., & DICKINSON, D. K. (Eds.). (2003). *Handbook of early literacy research* (Vol. 1). Guilford Press.

NEVEU, É. (1992). Les miroirs troublants de la «soviétologie» spontanée. *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, *5*(18), 56-76.

NEWMAN, N. (2011). *Mainstream media and the distribution of news in the age of social media (RISJ Reports).* Reuters Institute for the Study of Journalism, Department of Politics and International Relations, University of Oxford.

NICOLLE, F. (2018). Le numérique au service de la transparence de la prise de décision publique. Etude de la loi mettant fin à la recherche ainsi qu'à l'exploitation des hydrocarbures et portant diverses dispositions relatives à l'énergie et à l'environnement. *Décembre 2018, Colloque de la revue PMP, Paris.*

NIELSEN J. A., SALOMONSEN H. H. (2012). Why all This Communication ? Explaining Strategic Communication in Danish Local Governments from an Institutional Perspective. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 16(1), 2012, pp. 69-89.

NIOCHE R. P., & TARONDEAU, J. C. (1998). Les stratégies d'entreprise face aux réglementations publiques. *Revue française de gestion*, (119), 70-74.

NORRIS, P. (2001). *Digital divide: Civic engagement, information poverty, and the Internet worldwide*. Cambridge University Press.

NOYER, J. M., & CARMES, M. (2012). Le mouvement" Open Data" dans la grande transformation des intelligences collectives et face à la question des écritures, du web sémantique et des ontologies.

O'CONNOR, P. (2010). Managing a hotel's image on TripAdvisor. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *19*(7), 754-772.

OBERMAN, W. D. (2004). A framework for the ethical analysis of corporate political activity. *Business and Society Review*, *109*(2), 245-262.

OLIVER, C., & I. HOLZINGER. (2008). "The Effectiveness of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework." *Academy of Management Review* 33 (2): 496–520.

OLLION, É. (2015). Des mobilisations discrètes: sur le plaidoyer et quelques transformations de l'action collective contemporaine. *Critique internationale*, (2), 17-31.

OLSON, M. (1965). The theory of collective action: public goods and the theory of groups. *Harvard UniversityPress, Cambridge*.

PALAZZO, G., & SCHERER, A. G. (2006). Corporate legitimacy as deliberation: A communicative framework. *Journal of business ethics*, *66*(1), 71-88.

PAPAIOANNOU, T., WATKINS, A., MUGWAGWA, J., & KALE, D. (2016). To lobby or to partner? Investigating the shifting political strategies of biopharmaceutical industry associations in innovation systems of South Afriça and India. *World Development*, *78*, 66-79.

PARISIER, E. (2011). *The filter bubble: What the Internet is hiding from you*. Penguin UK.

PASSERON, J. C. (1991). *Le raisonnement sociologique: l'espace non-poppérien du raisonnement naturel* (p. 193ff). Paris: Nathan.

PECORINO, P. (1998). Is there a free-rider problem in lobbying? Endogenous tariffs, trigger strategies, and the number of firms. *The American economic review*, *88*(3), 652-660.

PELLEGRIN-BOUCHER, E., LE ROY, F., & GURAU, C. (2013). Coopetitive strategies in the ICT sector: typology and stability. *Technology Analysis & Strategic Management*, *25*(1), 71-89.

PENG, Y. S., DASHDELEG, A. U., & CHIH, H. L. (2014). National Culture and Firm's CSR Engagement: A Cross-Nation Study. *Journal of Marketing & Management*, *5*(1).

PERRET, V., & SEVILLE, M. (2003). *Fondements épistémologiques de la recherche.* Méthodes de recherche en management, 13-33.

PESQUEUX, Y. (2002). *Organisations: modèles et représentations*. HAL.

PESQUEUX, Y. (2009). La responsabilité sociale de l'entreprise: un dialogue sans interlocuteur?. *Vie sociale*, (3), 137-154.

PESTRE, D. (2015). Controverse. Dans : Emmanuel Henry éd., *Dictionnaire critique de l'expertise: Santé, travail, environnement* (pp. 91-98). Paris: Presses de Sciences Po.

PETTIGREW, A. M., (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13, 5–16.

PFEFFER, J. (1981). *Power in organizations* (Vol. 33). Marshfield, MA: Pitman.

PHAM, H. V., & TORRE, A. (2012). La décision publique à l'épreuve des conflits. Un cadre d'analyse des processus décisionnels au regard de l'expression des oppositions. *Revue d'économie industrielle*, (138), 93-126.

PHILLIPS R. A., FREEMAN R. E., WICKS A. C. (2003) "What stakeholder theory is not", *Business Ethics Quarterly*, 13(4), p. 479-502.

PIAGET, J. (1967). *Logique et connaissance scientifique*.

POLAT, R. K. (2005). The Internet and political participation: Exploring the explanatory links. *European journal of communication*, *20*(4), 435-459.

PONCIER, A. (2009). La gestion de l'image de l'entreprise à l'ère du web 2.0. *Revue internationale d'intelligence économique*, *1*(1), 81-91.

POPPER, K. (1991*). La connaissance objective* (*Objective Knowledge: An Evolutionary Approach*, 1972) ; traduction complète de Jean-Jacques Rosat, Éditions Aubier, 1991.

POPPER, K. R. (2002). *An Unended Quest*. Psychology Press.

PORTER, M. (1979). E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, *57*(2), 137-145.

PUTNAM, R. D. (2000). Bowling alone: America's declining social capital. In *Culture and politics* (pp. 223-234). Palgrave Macmillan, New York.

QUONIAM, L., & LUCIEN, A. (2009). L'intelligence économique 2.0?. *Les cahiers du numérique*, *5*(4), 11-37.

RAJWANI, T., & LIEDONG, T. A. (2015). Political activity and firm performance within nonmarket research: A review and international comparative assessment. *Journal of World Business*, *50*(2), 273-283.

RAMONJY, D. (2007). Contribution à l'étude de la légitimité organisationnelle: Etude comparative des stratégies de légitimité de deux organisations du commerce équitable en France (No. hal-00156132).

RATINAUD, P., & MARCHAND, P. (2012). Application de la méthode ALCESTE à de "gros" corpus et stabilité des "mondes lexicaux": analyse du "CableGate" avec IRaMuTeQ. *Actes des 11eme Journées internationales d'Analyse statistique des Données Textuelles*, 835-844.

RAYMOND ES. (1999). *The Cathedral and the Bazaar: Musings on Linux and Open Source by an Accidental Revolutionary*. O'Reilly: Cambridge, MA.

REHBEIN, K., & LENWAY, S. (1994). Determining an industry's political effectiveness with the US International Trade Commission. *Business & Society*, *33*(3), 270-292.

REINERT, A. (1983). Une méthode de classification descendante hiérarchique: application à l'analyse lexicale par contexte. *Cahiers de l'Analyse des Données*, *8*(2), 187-198.

REINERT, M. (1990). Alceste une méthodologie d'analyse des données textuelles et une application: Aurelia De Gerard De Nerval. *Bulletin of Sociological Methodology/Bulletin de Méthodologie Sociologique*, *26*(1), 24-54.

RIETIG, K. (2011). Public pressure versus lobbying–how do Environmental NGOs matter most in climate negotiations?. *Center for Climate Change Economics and Policy*.

RIVAL, M. (2002). *L'action politique des entreprises: Pluralité des stratégies et contribution à la création de valeur pour l'actionnaire Comparaison France/Grande-Bretagne* (Doctoral dissertation, école doctorale Paris I, Paris).

RIVAL, M. (2012). Are firms' lobbying strategies universal? Comparison of lobbying by French and UK firms. *Journal of Strategy and Management*, *5*(2), 211-230.

RIVAL, M. (2014). *Les stratégies politiques des organisations : un objet de recherches pour les sciences de gestion.* Synthèse des travaux en vue de l'obtention de l'habilitation à diriger des recherches en Sciences de Gestion, Université Paris II Panthéon-Assas.

RIVAL, M., & CHANUT, V. (2015). Les stratégies politiques des organisations. *Revue francaise de gestion*, (7), 71-88.

RIVAL, M., & MAJOR, R. (2018). What lobbying ethics and what for? the case of french lobbying consulting firms. *Journal of Business Ethics*, *150*(1), 99-116.

ROBSON, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers.*, 2nd edn.(Blackwell Publishing: Oxford, UK.).

RODOTA S. (1999). *La Démocratie électronique. De nouveaux Concepts et expériences politiques*, Rennes, Apogée, 1999.

ROGERS, R. (2009). *The End of the Virtual: Digital Methods*. Amsterdam University Press.

ROMAGNI, P. (1995). *La communication d'influence: lobbying, mode d'emploi*. FeniXX.

ROUSSEAU, JJ. (1762). *Du contrat social ou Principes du droit politique*. Marc-Michel Rey, Amsterdam.

ROVIK K. A. (2011). From fashion to virus : An alternative theory of organizations' handling of management ideas. *Organization Studies*, 32(5), pp. 631-653.

SABATIER, P. (1975). Social movements and regulatory agencies: Toward a more adequate—and less pessimistic—theory of "clientele capture". *Policy Sciences*, *6*(3), 301-342.

SABATIER, P. A., & WEIBLE, C. M. (Eds.). (2014). *Theories of the policy process*. Westview Press.

SABHERWAL, R., SABHERWAL, S., HAVAKHOR, T., & STEELMAN, Z. (2019). How does strategic alignment affect firm performance? The roles of information technology investment and environmental uncertainty. *MIS Quart*.

SALEM, A. (1986). Segments répétés et analyse statistique des données textuelles. *Histoire & Mesure*, 5-28.

SALESSES, L., OUVRARD-SERVANTON, M., & ALCANTARA, C. (2017). Marques de mode, influenceurs et e-réputation. In *E-réputation et influenceurs dans les médias sociaux: Nouveaux enjeux pour les organisations*.

SALISBURY, R. H. (1969). An exchange theory of interest groups. *Midwest journal of political science*, 1-32.

SALLAI, D., & SCHNYDER, G. (2018, July). Political Capabilities, Institutional Duality, and MNE–Local Firm Rivalry in an Emerging Market. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2018, No. 1, p. 14971). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

SALLAI, D., & SCHNYDER, G. (2019, July). The Impact of Host-Country Political Risk on Multinationals' Political Strategy Development. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2019, No. 1). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

SALONE, J.J. (2013). Analyse textuelle avec IRaMuTeQ et interprétations référentielles des programmes officiels de mathématiques en quatrième. *Sciences-croisées*.

SAVALL, H., & ZARDET, V. (2005). *Tétranormalisation: défis et dynamiques* (No. halshs-00783085).

SAWANT, R. J. (2012). Asset specificity and corporate political activity in regulated industries. *Academy of Management Review*, *37*(2), 194-210.

SCHATTSCHEIDER, E. E. (1975). *The semisovereign people: A realist's view of democracy in America*. Wadsworth Publishing Company.

SCHULER, D. (1999). Corporate political action: Rethinking the economic and organizational influences. *Business and Politics*, 1(1): 83–97.

SCHULER, D. A. (1996). Corporate political strategy and foreign competition: The case of the steel industry. *Academy of Management Journal*, *39*(3), 720-737.

SCHULER, D. A., & REHBEIN, K. (1997). The filtering role of the firm in corporate political involvement. *Business & Society*, *36*(2), 116-139.

SCHULER, D., K. REHBEIN, and R. CRAMER. (2002). "Pursuing Strategic Advantage Through Political Means: A Multivariate Approach." *Academy of Management Journal* 45: 659–672.

SELZNICK, P. (1949). *TVA and the Grass Roots*.

SHAFFER, B., QUASNEY, T. J., & GRIMM, C. M. (2000). Firm level performance implications of nonmarket actions. *Business & Society*, *39*(2), 126-143.

SHAH, D. V., CHO, J., NAH, S., GOTLIEB, M. R., HWANG, H., LEE, N. J., ... & MCLEOD, D. M. (2007). Campaign ads, online messaging, and participation: Extending the communication mediation model. *Journal of communication*, *57*(4), 676-703.

SHANE, P M (Ed.). (2004). *Democracy online: the prospects for political renewal through the Internet*. Psychology Press.

SILVERMAN, D. (1993). Beginning research. *Interpreting qualitative data. Methods for analysing talk, text and interaction*, *584*.

SIMON, H. A. (1951). A formal theory of the employment relationship. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 293-305.

SIMON, H., & MARCH, J. G. (1958). *Organization*. *N.-Y.*

SIPPLE, J. W., MISKEL, C. G., MATHENEY, T. M., & KEARNEY, C. P. (1997). The creation and development of an interest group: Life at the intersection of big business and education reform. *Educational Administration Quarterly*, *33*(4), 440-473.

SMYRL, M. (2005). Vers un retour du politique dans le néo-institutionnalisme. *Pôle Sud*, 23(2), 115-130. doi:10.3917/psud.023.0115

SMYRNAIOS, N., & RATINAUD, P. (2014). Comment articuler analyse des réseaux et des discours sur Twitter. L'exemple du débat autour du pacte budgétaire européen. *tic&société*, *7*(2).

SOLANSKY, S. T., BECK, T. E., & TRAVIS, D. (2014). A complexity perspective of a meta-organization team: The role of destabilizing and stabilizing tensions. *Human relations*, *67*(8), 1007-1033.

SOLER, L. (2009). *Introduction à l'épistémologie* (p. 335). Ellipses.

SPANOU, C. (1991). *Fonctionaires [sic] et militants: étude des rapports entre l'administration et les nouveaux mouvements sociaux* (Vol. 1). Editions L'Harmattan.

SPECK, H., (2009). *E*Lobbying ELobbying*, University of Applied Sciences Kaiserslautern Institut für Sozial- und Wirtschaftspolitische Ausbildung e.V. Présentation du 31 mars 2009, Berlin.

SPILLER, P. T., & LIAO, S. (2008). Buy, Lobby or Sue: Interest Groups' Participation in Policy Making. In E. Brousseau & J.-M. Glachant (Eds.), *New Institutional Economics: A Guidebook* (pp. 307–327).

STARK, A. (2010). Business in politics: Lobbying and corporate campaign contributions. In G. G. Brenkert & T. L. Beauchamp (Eds.), *The Oxford handbook of business ethics* (pp. 501-534). Oxford, UK: Oxford University Press.

STENGER T, COUTANT A. (2011). « Introduction », *Hermès, La Revue* 2011/1 (n° 59), p. 9-17.

STENGER, T., & COUTANT, A. (2013). Médias sociaux: clarification et cartographie Pour une approche sociotechnique. *Décisions marketing*, 107-117.

STIMEC, A. (2014). Vers une ingénierie des négociations dans les organisations. *Recherches En Sciences de Gestion*, (3), 195-212.

STRATLING, R. (2007). The legitimacy of corporate social responsibility. *Corporate ownership and control*, *4*(4), 65-73.

STRATMANN, T. (1991). What do campaign contributions buy? Deciphering causal effects of money and votes. *Southern Economic Journal*, 606-620.

STREECK W., HASSEL A., (2003). « Trade unions as political actors », *in ADDISON J.T. et SCHNABEL C., International handbook of trade unions, Edward Elgar Publishing, p. 335-365.*

STURDIVANT, F. D. (1979). Executives and activists: Test of stakeholder management. *California Management Review*, *22*(1), 53-59.

SUCHMAN, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, *20*(3), 571-610.

SUN, W., & PRICE, J. M. (2016). The impact of environmental uncertainty on increasing customer satisfaction through corporate social responsibility. *European Journal of Marketing*, *50*(7/8), 1209-1238.

SUNG, E. J. (2019). *The co-construction of court-made patent policy and firm strategy* (Doctoral dissertation, Georgia Institute of Technology).

SUNSTEIN, C. R. (2001). *Republic.com*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

TANDOC Jr, E. C., LIM, Z. W., & LING, R. (2018). Defining "fake news" A typology of scholarly definitions. *Digital Journalism*, *6*(2), 137-153.

TANG, G., & LEE, F. L. F. (2013). Facebook use and political participation: The impact of exposure to shared political information, connections with public political actors, and network structural heterogeneity. *Social Science Computer Review*, 31(6), 763–773.

THIETARD R.A et Coll. (2003). *Méthodes de recherche en management*, Éditions DUNOD, 2ème édition, Paris, 2003.

THIETART, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.

TILLY, C. (1978). *Collective violence in European perspective*.

TOFFLER, H. (1993). *War and Anti-War Survival at the Dawn of the 21st Century*.

TRUSOV, M., BODAPATI, A. V., & BUCKLIN, R. E. (2010). Determining influential users in internet social networks. *Journal of Marketing Research*, *47*(4), 643-658.

TSOUKAS, H. (1991). The missing link: A transformational view of metaphors in organizational science. *Academy of management review*, *16*(3), 566-585.

UZUNOGLU, E., & KIP, S. M. (2014). Brand communication through digital influencers: Leveraging blogger engagement. *International Journal of Information Management*, *34*(5), 592-602.

VAN DER MAREN, J.-M. (1999). *La recherche appliquée en pédagogie. Des modèles pour l'enseignement.* Bruxelles : De Boeck.

VENKATESH, A., MEAMBER, L. and FIRAT, F., (1998). Cyberspace: The Next Marketing Frontier (?) Questions and Issues. In S. Brown and D. Turley (eds.), *Consumer Research: Postcards from the Edge*, pp.301-21. London: Routledge.

VENTURINI, T. (2012). Great expectations.

VERBA, S., SCHOLZMAN, K. L., & BRADY, H. E. (1995). *Voice and equality: Civic voluntarism in American politics*. Harvard University Press.

VERNETTE, E., & FLORES, L. (2004). Communiquer avec les leaders d'opinion en marketing: Comment et dans quels médias?. *Décisions Marketing*, 23-37.

VIFELL, Å. C., & THEDVALL, R. (2012). Organizing for social sustainability: governance through bureaucratization in meta-organizations. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, *8*(1), 50-58.

VOLLERO, A., YIN, J., & SIANO, A. (2018, July). How Leading Firms Pursue Legitimacy through CSR Communication? A Cross-Regional Analysis. In *Academy of Management Proceedings*(Vol. 2018, No. 1, p. 11206). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

VOSOUGHI, S., ROY, D., & ARAL, S. (2018). The spread of true and false news online. *Science*, *359*(6380), 1146-1151.

WACHEUX, F. (1996). *Méthodes qualitatives de recherches en gestion*. Economica, Paris.

WAKEFIELD, R. I., & KNIGHTON, D. (2017, March). Situational Theory of Publics, Social Networking, and Opportunities: A Case Study of Leveraging PR Alumni through Facebook. In *20TH INTERNATIONAL PUBLIC RELATIONS RESEARCH CONFERENCE* (p. 377).

WALKER, E. T. (2009). Privatizing participation: Civic change and the organizational dynamics of grassroots lobbying firms. *American Sociological Review*, *74*(1), 83-105.

WALKER, E. T. (2012). Putting a face on the issue: Corporate stakeholder mobilization in professional grassroots lobbying campaigns. *Business & Society*, *51*(4), 561-601.

WALKER, J. L. (1983). The origins and maintenance of interest groups in America. *American Political Science Review*, *77*(2), 390-406.

WARD, S., GIBSON, R., & LUSOLI, W. (2003). Online participation and mobilisation in Britain: Hype, hope and reality. *Parliamentary affairs*, *56*(4), 652-668.

WEBER M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Mohr: Tu˙bingen, Germany.

WEBER, L. (1997). Ethics and the political activity of business: Reviewing the agenda. *Business Ethics Quarterly,* 7(3), 71-79.

WEBER, L. M., LOUMAKIS, A., & BERGMAN, J. (2003). Who participates and why? An analysis of citizens on the Internet and the mass public. *Social science computer review*, *21*(1), 26-42.

WEBER, M. (1947). The theory of economic and social organization. *Trans. AM Henderson and Talcott Parsons. New York: Oxford University Press*.

WEBER, R. (2004). Editor's comments: the rhetoric of positivism versus interpretivism: a personal view. *MIS quarterly*, iii-xii.

WEERTS, D. J., & CABRERA, A. F. (2017). Segmenting university alumni using a person‐centered methodology. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, *22*(3), e1577.

WEIDENBAUM, M. L. (1980). Public policy: No longer a spectator sport for business. *Journal of Business Strategy*, *1*(1), 46-53.

WEIMANN, G. (1994). *The influentials: People who influence people*. SUNY Press.

WEISS, C. H. (1977). Research for policy's sake: The enlightenment function of social research. *Policy analysis*, 531-545.

WILLIAMSON, O. E. (1975). 1975 Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications New York: Free Press.

WIRL, F. (1994). The dynamics of lobbying—A differential game. *Public choice*, *80*(3-4), 307-323.

WU, P. C., & WANG, Y. C. (2011). The influences of electronic word-of-mouth message appeal and message source credibility on brand attitude. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, *23*(4), 448-472.

XENOS, M., VROMEN, A., & LOADER, B. D. (2014). The great equalizer? Patterns of social media use and youth political engagement in three advanced democracies. *Information, Communication & Society*, *17*(2), 151-167.

YIM, H. R., LU, J., & CHOI, S. J. (2017). Different role of lobbying and bribery on the firm performance in emerging markets. *Multinational Business Review*, *25*(3), 222-238.

YIN, R. (1990), *Case Study Research : Design and Methods*, Newbury Park, Sage Publications.

YIN, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. *Evaluation practice*, *15*(3), 283-290.

YIN, R. K., (2009). Case Study Research: Design and Methods L. Bickman & D. J. Rog, eds., Sage Publications.

YOFFIE D.B. (1987). "Corporate strategies for political action: A rational model", *Business Strategy and Public Policy*, Marcus A., Kaufman A.M., Beam E.R. (Eds), CT, Qorum Books, Wesport.

ZAHRA FRAGOUD. F, BENLAHMAR. EH, EL LALI. S, TOUMI.H. (2019, June). IOT et Cloud Computing: état de l'art. *Colloque sur les Objets et systèmes Connectés, Ecole Supérieure de Technologie de Casablança (Maroc*), Institut Universitaire de Technologie d'Aix-Marseille (France), Jun 2019, CASABLANCA, Maroc. hal-02298881

ZARTMAN, W. (1977). Negotiation as a joint decision-making process. *Journal of Conflict Resolution*, *21*(4

ZHANG, D., XU, C., SHUAI, M., XIONG, W., JIANG, W., XU, D., ... & YU, W. (2019, August). Research on the Advertising Diffusion Effectiveness on Microblog and the Influence

of Opinion Leaders. In *International Conference on Management Science and Engineering Management* (pp. 600-615). Springer, Cham.

ZHANG, G., & JACOB, E. K., (2012). Reconceptualizing Cyberspace:" Real" Places in Digital Space. *International Journal of Science in Society*, 3(2).

ZHENG, W., SINGH, K., & MITCHELL, W. (2015). Buffering and enabling: The impact of interlocking political ties on firm survival and sales growth. *Strategic Management Journal*, *36*(11), 1615-1636.

ZHU, H., & CHUNG, C. N. (2014). Portfolios of political ties and business group strategy in emerging economies: Evidence from Taiwan. *Administrative Science Quarterly*, *59*(4), 599-638.

Sites web consultés

Association des Conseils en Lobbying et Affaires Publiques. [11 juin 2019], http://www.afcl.net/deontologie/

Association des Conseils en Lobbying et Affaires Publiques. [15 décembre 2019], http://www.afcl.net/wp-content/uploads/2016/03/AFCL-Junior-Consulting-ScPo-Etude-perception-du-lobbying-Mars-2016.pdf

Association professionnelle des responsables des relations avec les pouvoirs publics. [11 juin 2019], http://www.arpp.net/deontologie/

Brandwatch. [19 juin 2019], https://www.brandwatch.com/blog/most-twitter-followers/

CDEFI. [15 juillet 2019], http://www.cdefi.fr/fr/presse/presidentielle-2017-premiere-proposition-de-la-cdefi-pour-lesr

CEVIPOF. [15 décembre 2019], https://www.sciencespo.fr/cevipof/sites/sciencespo.fr.cevipof/files/CEVIPOF_confiance_vague10-1.pdf

Change.org. [18 juin 2019], https://www.change.org/p/pour-l-encadrement-strict-et-la-transparence-totale-du-lobbying-en-france

Conférence des Grandes Ecoles. [11 juillet 2019], https://www.cge.asso.fr/historique/

Conférence des Grandes Ecoles. [15 août 2019], https://www.cge.asso.fr/liste-actualites/attribution-du-grade-de-licence-pour-les-bachelors-la-demande-de-la-cge-a-ete-entendue/

Conférence des Grandes Ecoles. [25 juin 2019], https://www.cge.asso.fr/qui-sommes-nous/ consulté le 25 juin 2019

Europe1. [9 juin 2019], https://www.europe1.fr/technologies/campagne-de-donald-trump-sans-facebook-nous-naurions-pas-pu-combattre-hillary-clinton-3486947

Faire réussir la jeunesse. [15 juillet 2019], https://fairereussirlajeunesse.wordpress.com/les-24-propositions-de-la-cge/

FESIC. [10 décembre 2017], http://www.fesic.org/la-reference-du-tiers-secteur/edito-du-president/

FESIC. [11 juillet 2019], https://www.fesic.org/la-reference-du-tiers-secteur/historique/

France Culture. [14 juin 2019], https://www.franceculture.fr/emissions/le-journal-des-idees/le-journal-des-idees-mercredi-24-janvier-2018

FranceTV Info. [9 juin 2019], https://www.francetvinfo.fr/replay-radio/le-vrai-du-faux/le-vrai-du-faux-non-les-acheteurs-de-pots-de-nutella-en-promotion-n-ont-pas-ete-contamines-aux-salmonelles_2561627.html

Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique. [10 juin 2019], https://www.hatvp.fr/information/quest-ce-quune-communication/

http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2019/25/1/NI_2019_06_1110251.pdf

http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid25124/presentation-de-l-enseignement-superieur.html

IDC. [8 juin 2019], https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=IDC_P38353

IRC. [27 janvier 2020], http://www.ircnet.org

L'Etudiant. [12 juillet 2019], https://www.letudiant.fr/educpros/actualite/apprentissage-ecoles-privees-se-rebiffent.html

L'Express. [14 juin 2019], https://www.lexpress.fr/culture/lobbies-mode-d-emploi_2039177.html

Le JDD. [16 juin 2019], https://www.lejdd.fr/Election-presidentielle-2012/Hollande-ne-se-donne-pas-d-objectif-chiffre-pour-baissser-le-chomage-502834-3123827

Le Point. [28 avril 2019], https://www.lepoint.fr/societe/roundup-revelations-sur-le-lobbying-de-monsanto-04-10-2017-2162078_23.php

Libération. [7 mai 2019], https://www.liberation.fr/planete/2018/08/31/olivier-hoedeman-a-bruxelles-il-n-y-a-pas-d-equilibre-entre-lobbyistes-du-prive-et-de-l-interet-publ_1675856

Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. [24 juin 2019], http://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2018/26/0/NF_Synthese_effectifs_etudiants_2017_2018_num_990260.pdf

Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. [24 juin 2019],

Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation. [25 juin 2019],

Netcraft. [7 juin 2019], https://news.netcraft.com/archives/category/web-server-survey/

O'Reilly. [7 juin 2019], https://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html

Parlement européen. [12 juin 2019], http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/statistics.do?locale=en&action=prepareView

Que Choisir. [14 juin 2019], https://www.quechoisir.org/action-ufc-que-choisir-petition-interdiction-du-glyphosate-n55205/

Société Numérique. [8 juin 2019], https://labo.societenumerique.gouv.fr/wp-content/uploads/2018/12/barometredunumerique2018.pdf

TNS SOFRES. [12 juin 2019], https://www.tns-sofres.com/publications/lefficacite-du-lobbying-en-france-et-en-europe

Tweetbeaver. [19 juin 2019], https://tweetbeaver.com

Twitter (a) [28 février 2020], https://twitter.com/Cdefi/status/1060522774542856192

Twitter (b) [28 février 2020], https://twitter.com/MmeMrEduc/status/1060819033644326912

ViePublique. [10 juin 2019], https://www.vie-publique.fr/actualite/dossier/rub1844/lobbying-france-pratique-voie-reconnaissance.html

WWF. [15 décembre 2019], https://www.wwf.fr/sites/default/files/doc-2019-09/20190930_Sondage-IFOP-WWF-Transparency-International-France_Lobbying-et-francais.pdf

YouGov. [12 juin 2019], https://d25d2506sfb94s.cloudfront.net/cumulus_uploads/document/mizxbjm9so/Résultats%20YouGov%20pour%20Le%20Huff%20Post%20(Baromètre)%20139%20050918.pdf

Annexes

Annexe 1 Résultats de l'analyse lexicométrique de la communication des acteurs de l'enseignement supérieur privé français sur Twitter en 2018

Fréquences relatives termes politiques par mois dans le corpus des tweets du ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en 2018

	X.date_aou18	X.date_avr18	X.date_dec18	X.date_fev18	X.date_jan18	X.date_jui18	X.date_jun18	X.date_mai18	X.date_mar18	X.date_nov18	X.date_oct18	X.date_sep18
apprentissage	0,67	0,91	0,35	4,29	0,59	0	0	0,28	0,32	0	0	0,23
campusfrance	1,33	0	0,35	0,39	1,18	0,26	0,32	0,84	0,64	4,2	0	0,7
débat	0	0,91	1,41	0	0	0	0	1,4	0,32	0	0,22	0
enseignement	1,33	0,91	0,35	1,17	2,35	1,05	0,64	3,08	1,93	0,93	1,76	2,09
enseignementsup	0,67	1,82	1,06	2,73	2,35	1,32	0,96	3,08	3,53	1,17	0,88	0,93
entrepreneuriat	0	0,61	0	0,39	0	0,53	0,64	0	0	0,93	0	0,23
ephilippepm	0	0,91	0	1,17	1,77	0,26	0,64	0,56	0,32	1,17	0	1,39
europe	0	0,61	0,7	1,56	1,18	0,26	0,64	4,48	0,64	0,7	1,76	0,93
européen	2,66	1,52	2,46	1,17	0,59	0,26	1,29	8,12	0	2,56	0,66	1,16
handicap	0	0	1,76	0	1,18	0,26	0	0	0,64	0,7	0	0
innovation	1,33	0,91	6,68	3,51	5,89	4,74	1,61	1,4	0,64	2,56	5,51	2,32
international	0,67	0,61	3,17	2,34	1,18	0,53	0,96	0,56	0,96	2,56	0,66	6,04
ministre	0,67	0,61	0,7	1,17	0,59	2,11	1,93	2,8	0	0,93	1,1	0,93
recherche	9,32	2,73	9,15	5,85	9,42	3,43	3,86	3,08	5,78	6,3	4,19	4,41
réforme	0	0,3	1,06	0,78	0,59	0,53	0	0,84	0	0	0,66	0,7
sup_recherche	1,33	2,12	2,81	2,34	2,35	3,43	1,61	0,84	1,28	1,4	2,43	1,86
vidalfrederique	17,31	23,94	12,31	14,04	22,95	17,92	16,71	15,13	17,35	10,73	16,09	16,03

Fréquences relatives termes politiques par mois dans le corpus des tweets des méta-organisations en 2018

	X.date_aou18	X.date_avr18	X.date_dec18	X.date_fev18	X.date_jan18	X.date_jui18	X.date_jun18	X.date_mai18	X.date_mar18	X.date_nov18	X.date_oct18	X.date_sep18
alumni	0	1,6	0	0,56	5,25	0	10,29	5,32	0,54	0	0	0
apprentissage	0	0,96	2,12	7,82	9,92	1	1,8	2,19	0	2,75	2,32	1,49
campusfrance	0	0,64	0	0	0	0	0,26	0,94	0,54	2,14	0,77	0

contribution	0	0,32	0	0,56	0	4	1,8	0,94	0,54	0,61	0,39	0
débat	0	2,24	0	0	1,17	0	1,29	0	4,89	0	0	0
enseignement	6,73	7,35	1,59	2,23	3,5	4	1,54	2,19	6,53	0,92	2,71	2,99
enseignements up	0	3,2	0	5,03	2,92	4	1,54	1,88	4,89	1,22	0,77	0
enseignements upérieur	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,83	3,48	1,49
entrepreneuriat	0	0,32	7,43	0	0,58	0	0,26	0	0,54	0,31	0,77	0
ephilippepm	0	0	0	0	0	0	0	0	0,54	3,67	0	0
europe	3,37	0,96	0	0	0	2	0	0,31	1,09	0	0,39	0
européen	0	3,2	1,06	0,56	0	0	0	1,56	2,18	1,53	0,39	0
handicap	6,73	4,15	2,66	0,56	0	3	4,89	5	1,09	3,36	0,77	0
innovation	0	1,28	5,31	0,56	1,17	0	0,77	1,88	1,63	1,83	1,55	5,97
international	3,37	5,11	2,12	2,23	1,17	3	1,8	6,57	1,63	5,5	1,93	1,49
ministre	0	1,92	0	0	1,17	0	0	3,13	2,18	0,61	2,71	0
recherche	3,37	2,24	3,72	3,35	1,17	3	1,29	2,19	1,63	1,22	1,93	2,99
réforme	0	0	1,06	0,56	5,25	0	0,51	0,31	0	0,61	0	0
sup_recherche	3,37	3,2	3,19	1,68	1,17	3	1,54	2,5	2,18	1,53	2,32	2,99
vidalfrederique	0	5,11	1,06	0	2,33	1	0	3,44	4,89	0	4,25	4,48

Fréquences relatives des termes politiques par méta-organisations sur Twitter en 2018

	Meta 1	**Meta 2**	**Meta 3**	**Meta 4**
Alumni	-1,30	-8,23	-5,48	18,07
Apprentissage	-0,64	1,86	-1,99	-0,3
campusfrance	1,61	1,97	-0,6	-2,53
contribution	0,25	0,55	-0,82	0,27
débat	-0,41	-2,73	7,91	-1,62
enseigenementsup	-0,46	-4,12	0,61	2,79
enseignementsupérieur	-0,05	-0,49	-2,33	0,94
entrepreunariat	-0,37	-3,47	-0,48	4,18
ephillipepm	0,38	0,4	-0,44	-0,27
europe	0,47	1,84	-0,75	-1,18
européen	1	0,85	-1,3	-0,47
handicap	-1,32	-8,38	-2,81	14,81
innovation	-0,32	-0,44	0,63	0,26
international	-0,86	0,36	-1,51	1,24
ministre	-0,19	0,27	1,75	-1,3
recherche	0,46	0,75	0,72	-1,52
réforme	-0,3	2,96	-1,27	-1,05

sup recherche	-0,47	5,72	-0,99	-3,14
vidalfrederique	0,4	0,48	1,87	-2,15

Analyse factorielle des correspondances – classes

	Coord. facteur 1	**Coord. facteur 2**	**Corr. facteur 1**	**Corr. facteur 2**	**COR - facteur 1**	**COR - facteur 2**	**CTR - facteur 1**	**CTR - facteur 2**	**mass**	**chi.distance**	**inertie**
classe 1	-0,517976317862 04	-1,89725173117432	-0,263374866835307	-0,964693567678091	0,25724325246188	0,74275674753812	0,055116471631248 5	0,739454600460288	0,205428927908463	0,088853792005769	0,00162186063680327
classe 2	0,978598359938947	0,259907115513754	0,966493231170511	0,256692099803608	0,985046033459268	0,014953965407322	0,47286771475975	0,0333554677362185	0,493776817504032	0,085785577478782 4	0,00363378522298324
classe 3	-1,252689698617	0,869080033197684	-0,821629039035988	0,570022562897995	0,90613612415374	0,093863875846259 4	0,472015813609002	0,227189931803493	0,300794254587505	0,11449455742412	0,0039431129902338

Analyse factorielle des correspondances (50 premiers rangs selon la mass)

	Coord. facteur 1	**Coord. facteur 2**	**Corr. facteur 1**	**Corr. facteur 2**	**COR - facteur 1**	**COR - facteur 2**	**CTR - facteur 1**	**CTR - facteur 2**	**mass**	**chi.distance**	**inertie**
de	-0,06291356429304 22	-0,1077589662745 93	-0,5041948793325 21	-0,8635899047898 05	0,334880178620863	0,665119821379137	0,000251773543916908	0,000738632385550865	0,063609431236686 8	0,03921477636912 34	9,7818499752652e-05
rt	0,02195667235796 86	0,48883042244754 9	0,04487150525055 32	0,99899276674886 4	0,00297120144145143	0,997028798558549	1,79651174422923e-05	0,00890458063480644	0,037264647552824 2	0,14529499235722 5	0,000786680365590653
la	-0,44352318303329 2	-0,02653017784282 84	-0,9982157564559 4	-0,05971016297991 76	0,997583487095043	0,002416512904958 15	0,007033427495884 68	2,51660286433921e-05	0,035754800904275 7	0,16017394540688 6	0,000917314187667894
l	-0,03901329653445 34	0,01138096402287 65	-0,9599862023570 79	0,28004730186886 8	0,945524907952812	0,054475092047188 5	5,18488171556873e-05	4,41236729169175e-06	0,034065404924548 5	0,01447192607724 8	7,13454409702492e-06
et	-0,12785218145425 6	0,03328530447742 49	-0,9677418324091 64	0,25194393385305 7	0,956127074501739	0,043872925498261 8	0,000432104057000 06	2,92871510382657e-05	0,026434558349452	0,04716290070597 89	5,87994244507304e-05
à	0,16053415123437 4	0,22893477322105 2	0,57413377005533 3	0,81876151233558 3	0,420728152280225	0,579271847719775	0,000671575589322876	0,00136578882823297	0,026059137020623 7	0,08927232042487 56	0,000207679522321859
le	-0,01662387807863 81	0,29312604117934 9	-0,05662140654048 43	0,99839572130562 4	0,004728303477987 4	0,995271696522012	7,07522604677615e-06	0,00219980626681705	0,025602102359441 4	0,08720268298023 07	0,000194686269713685
les	-0,54329201184168 3	-0,23942442473237 7	-0,91508145856877 3	-0,40326904689505 6	0,883797557081119	0,116202442918882	0,007034133418068 15	0,00136609489232255	0,023831093047360 2	0,20845249366153 6	0,00103551919114692
être	-0,15585473898525 8	0,19327212814113 6	-0,6277283379511 13	0,77843248501917 8	0,489932945520442	0,510067054479558	0,000490655123838465	0,000754526976492131	0,020199299757608 4	0,08031596163059 25	0,000130298687570296

des	-0,59754750690675	-0,3117486836376443	-0,8865941149714513	-0,4625482410495	0,844401450188402	0,155598549811598	0,00717162548971079	0,00195202097441933 4	0,02008504109231 28	0,23455685356911 4	0,00110501704988952
pour	-0,03085382659910 39	-0,0897245375808297	-0,3251836077685115	-0,9456508981852 94	0,148692736695785	0,851307263304215	1,76983548940222e-05	0,00014967087173842 91	0,01859151711023 51	0,02886119643720 24	1,54861510907156e-05
d	-0,33171897904544 1	-0,0919809145706323	-0,9636401029788881	-0,2672035776909 64	0,950522320636774	0,049477679363227 2	0,00196942924501364	0,00015142416569989 19	0,01789780378522 64	0,12272677836343 9	0,00026957425299975 67
en	-0,38443874964041 6	0,5154410585011 27	-0,5978658800425 95	0,8015961511140 71	0,451056954799046	0,548943045200955	0,0024787187345245	0,00445585405284387	0,01677153979874 15	0,20647222505365 8	0,00071498381870202 1
du	0,03537937225573 26	0,3034589565237 89	0,1158026404444 43	0,9932722428750 84	0,019682261216831	0,980317738783169	2,00326752291476e-05	0,00147380024643576	0,01600437447461 42	0,09096258649351 88	0,00013242326950893
sur	0,05803583559062 85	0,0110221319856969	0,9824389667663 68	0,1865842345404 12	0,976162910403 17	0,023837089596830 1	4,02708891903885e-05	1,45254618492218e-06	0,01195635318985 71	0,02118777069726 7	5,36746552841163e-06
avoir	-0,17702449734392 6	0,46215091621709 7	-0,3577010640095 64	0,93383614665873	0,178120887701882	0,821879112298119	0,00032992677432470 6	0,00224863236368458	0,01052819873662 6	0,15129553735107 6	0,00024099229394929 57
un	-0,24483003279021 9	-0,0701000215196447	-0,9613696799898 11	-0,2752604918913 86	0,947417581626471	0,052582418373529 8	0,00058459944358063 3	4,79253528175396e-05	0,00975279321629 981	0,09072858642539 02	8,02818377014881e-05
au	0,26218200554168 1	0,1947185194279 76	0,8028101785714 48	0,5962346997467 36	0,728107852427242	0,271892147572758	0,00063674088235347 5	0,00035121373350254 4	0,00926311322217 598	0,11082945497972	0,00011378037676548 95
une	-0,28039445122735 9	-0,1228127849279 8	-0,9159890620216 13	-0,4012032380935 71	0,885050161678008	0,114949838321993	0,00068720990709878 9	0,00013183711642925 9	0,00874078789511 054	0,10750672842031 3	0,00010102337502296 9
étudiant	-0,01931330733275 28	0,1864893819348 32	-0,1030115676930 3	0,9946801581018 01	0,015595046666561 7	0,984404953333439	3,09291597557668e-06	0,00028837860594 33	0,00829191456716 369	0,05578449242322 06	2,58036885017834e-05
vous	0,49393890746859 7	0,5903513618193 75	0,6417008094082 52	0,7669550646581 55	0,508365166925988	0,491634833074012	0,00185577671 0196	0,00265092940230195	0,00760636257539032	0,24988231337336 1	0,00047495018273485
dans	-0,50264250681028 7	0,2450388332578 79	-0,8988759739773 87	0,4382031303016 94	0,861404057812061	0,138595942187 94	0,00185369905244982	0,00044054536309069 5	0,00733703857862 22	0,19534663282284 8	0,00027998364430254 7
avec	0,12805589984788	0,2335841042252 7	0,4807206946956 54	0,8768737729521 44	0,307447998094 13	0,692552001905 87	0,00011415878203062 3	0,00037983751033595 9	0,00696161724979393	0,08330363091412 83	4,83101075641 37e-05
par	-0,01055153398795 63	-0,6478279905813 67	-0,0162853949517804	-0,9998673841621 52	0,000391696280036286	0,999608303719964	6,80572087054885e-07	0,00256544285785519	0,00611283859331 26	0,19230521084892 9	0,00022606068192548
école	0,5911219667202 31	-2,0108202400927	0,2820364752222375	-0,9594036828385 32	0,113198811106722	0,886801188893278	0,00207894421634121	0,0240566440285107	0,00594961192860466	0,63373302467865 8	0,00238946854580006
vidalfrederique	-2,91876558343232	2,86603142276022	-0,7135231139003 08	0,7006316906406 74	0,605047356398146	0,394952643601855	0,0478352427698584	0,0461223518349068	0,00561499726595337	1,35348892493868	0,01028629468707 8
c	0,24197552252120 8	0,4539297102635 36	0,4704061149004 74	0,8824500479144 65	0,295642373888305	0,704357626111695	0,00030200981818778 4	0,00106280944866506	0,00515796260477112	0,16052337035701 9	0,00013290910344694 7
nous	0,353380	0,237428	0,830048	0,557691	0,7659234	0,2340765	0,0006420	0,0002898	0,0051416	0,145646	0,0001090

	560763594	519212337	56144559	120282641	04348063	95651937	76790450613	46078016459	3993830032	535674186	69162508075
2018	-0,26326369760609 7	0,09575808727244 76	-0,93976380270888 5	0,34182450924141 6	0,917793502346649	0,082206497653351 5	0,0003473053197938 6	4,5949459 5135821e-05	0,0050110 58606533 96	0,09912168157214 98	4,9234190 7892994e-05
qui	-0,26023722741741 2	0,48792099463140 7	-0,47060611127108 2	0,88234340708950 2	0,295869787174371	0,704130212825629	0,0003172574651099 72	0,0011152494420031 7	0,0046846052771187 07	0,17257158475927 9	0,0001395120042706 04
ce	0,25797347692087 9	0,19276220144401 4	0,80106877689851 4	0,59857231365835 8	0,725692138376844	0,274307861623157	0,0003041580057374 37	0,0001698215861641 24	0,0045703466118225 1	0,10923178271632 1	5,4531466 9916177e-05
aux	-0,23397620670070 1	0,11439912547742 6	-0,89836806212948 5	0,43924346887086 9	0,860701408113452	0,139298591886548	0,0002452883076726 73	5,8637961 5486127e-05	0,0044805719462331 4	0,09096945916349 05	3,7078715 5103966e-05
nos	1,66519370665873	-0,08902544193019 99	0,99857393609399	-0,05338627308358 31	0,998068692695794	0,001931307304206 54	0,01147357059074	3,2794223 0868592e-05	0,0041377 9595034645	0,60122179808123	0,0014956793803706
notre	0,67258247671443	-0,70639397345872 7	0,68956178939144 5	-0,72422685576500 7	0,572480590365107	0,427519409634893	0,0017499697794325 6	0,0019303382813880 4	0,0038684719535784	0,32063825658301 5	0,0003977133136734 83
ingénieur	0,42523873406271 1	-2,05097173702606	0,20301751369118 3	-0,97917510647210 1	0,0597059708680089	0,940294029131991	0,0006759152141439 48	0,0157233810792914	0,0037378906218119 8	0,62773176815939 9	0,0014729052315981 4
grand	0,29579756991530 4	-0,48969322676294 3	0,51704040057908 1	-0,85596099453714 8	0,350206486490361	0,649793513509639	0,0003199103776312 06	0,0008767733062311 9	0,0036562772894580 1	0,18029458473162 3	0,0001188514515178 42
plus	-0,36618163149169 6	-0,14257387848705 4	-0,93185853433632 5	-0,36282181850676 5	0,906921629326657	0,093078370673342 8	0,0004453983775878 48	6,7520468 6770016e-05	0,0033216626268067 2	0,13869533350939 9	6,3896816 1306659e-05
que	-0,51881591958602 7	-0,10987436444511 4	-0,97830201197268 8	-0,20718391194827 7	0,970530843725 46	0,029469156274540 3	0,0008721239338532 92	3,9115093 2187521e-05	0,0032400492944527 4	0,18995852838771 3	0,0001169147244763 98
s	-0,60872879486449	0,13828434047164 5	-0,97515470061545 8	0,22152496443420 6	0,966242021659919	0,033757978340081	0,0011794333653412 5	6,0865574 1879421e-05	0,0031829199618049 6	0,22337319647617 1	0,0001588136531968 19
ne	-0,66089126446753 1	0,26134015922445	-0,92993302264727 9	0,36772894010411 5	0,904271088474361	0,095728911525638 9	0,0013724036467126 5	0,0002146021868050 21	0,0031421132956279 7	0,25068645117613 8	0,0001974620152720 19
formation	0,31851245487124 9	-0,42666272471753 7	0,598214008436	-0,80133638386818 1	0,451505768204326	0,548494231795674	0,0003129721903979 08	0,0005615938144501 51	0,0030849839629801 9	0,17097985385031 9	9,0186761 8259487e-05
découvrir	0,57687630453925 1	1,02917633990888	0,48895017978336 5	0,87231171131070 8	0,316977596275001	0,683022403724999	0,0009696047356444 09	0,0030860923217383 5	0,0029135959650368 5	0,36958861993279 7	0,0003979848201668 77
faire	-0,03561644239745 12	-0,01354645737687 28	-0,93467714729436 3	-0,35549772196973 5	0,910799858126972	0,089200141873028 6	3,6856338 089933e-06	5,3316616 1945186e-07	0,0029054346318014 5	0,01346136913883 95	5,2648933 2621567e-07
année	0,72505048320943 2	-0,04120351318427 14	0,99838916279165 1	-0,05673693347534 39	0,997818397089132	0,002181602910868 12	0,0014544449957606 5	4,6970945 6592528e-06	0,0027666919667997	0,26181387983142 9	0,0001896470721293 64
international	0,20134197696374 6	-0,63068642656107 1	0,30412115501528 5	-0,95263336235519 7	0,130842275234513	0,869157724765487	0,0001071950616327 97	0,0010517998142649 7	0,0026442719682687 4	0,20077538091827 5	0,0001065925957189 94

projet	-0,16356500987372 6	0,66408519223022 4	-0,23915399017155 1	0,97098165223912 7	0,0822377483517322	0,917762251648268	7,05252187071013e-05	0,00116254889079519	0,00263611063503334	0,20573348006929 2	0,000111576716836987
recherche	-1,66761356723319	1,37872360355514	-0,77070531102120 3	0,63719174787791 4	0,683639165405329	0,316360834594671	0,00719467553027942	0,00491784452394965	0,00258714263562095	0,72749853953451 3	0,00136925591193005
son	0,16435122991667 9	0,02031207715923 88	0,99244921537076 7	0,12265624692590 9	0,989765018684912	0,010234981315088 1	6,92208098277899e-05	1,05730292629648e-06	0,00256265863591476	0,05958776302186 77	9,09923586752837e-06
aujourd_hui	0,17256139521105 1	0,20100963574086 1	0,65137309792106 4	0,75875759456147 5	0,521206362783349	0,478793637216652	7,53373069748977e-05	0,00010222486786645 5	0,00253001330297317	0,08621621696858 67	1,88061861371273e-05
conferencedesge	-1,88373979295691	-5,290095006059	-0,33545499830379 5	-0,94205623192726 7	0,157748267560328	0,842251732439673	0,00891976990860413	0,07034589683523 2	0,00251369063650238	1,71075881559 18	0,00735680764013844

Fréquence relative des formes sur les sujets politiques entre établissements, ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation et méta-organisations sur Twitter en 2018

	X.type_meta	X.type_orga	X.type_pol
apprentissage	16,3292	-5,3521	-3,7354
eespig	57,7273	-23,9986	-13,6672
ephilippepm	1,3426	-11,4909	5,5866
étudiant	-1,1476	-0,3209	1,0768
europe	-1,0598	-5,3265	8,2189
européen	0,4973	-12,3627	10,7875
handicap	28,0018	-12,118	-4,5649
innovation	-1,8164	-2,0766	5,2604
international	2,0167	0,7951	-3,3999
ministre	2,9461	-12,5008	4,9555
recherche	-1,4962	-24,9917	32,6301
réforme	2,8319	-5,9667	1,4881
sup_recherche	7,4587	-35,8597	10,1545
vidalfrederique	-18,3333	-203,4845	255,6951

Annexe 2 Éléments clés des retranscriptions des entretiens semi-directifs

	Ecole 1	Ecole 2	Ecole 3
Adhésion à une méta-organisation	L'école fait parti d'un groupe. Membre de l'UGEI depuis 2014 et de la CGE depuis 2016. La principale raison de l'adhésion à la CGE est la reconnaissance, et le prestige : le rayonnement. Pour l'UGEI c'est pareil, et pour partager. Donc principalement une raison d'image, et une raison de réflexion et de lobbying auprès des grands acteurs nationaux et européens	On fait parti de l'UGEI et de la CGE. La CGE car toute école qui se respecte à intérêt à faire parti de la cours des grands. L'UGEI c'est pour le U et le I, union, et indépendant. L'UGEI on y est pour faire avancer les dossiers. Par exemple, un dossier n'avance pas, c'est la défiscalisation des frais de scolarité. On ne comprend pas que ça ne marche pas, ça serait plus honnête. Je crois fortement qu'ensemble on est plus fort et plus entendus. Il faut qu'on milite. La défiscalisation est importante car on n'est pas subventionnés par l'Etat, on ne vit que des frais de scolarité. Mais ce combat ne peut pas être mené par une école ou un groupe seul. L'UGEI a son rôle a joué comme pour l'apprentissage. Tous les groupes sont montés au créneau sur cette taxe.	L'entrée dans les méta-organisations. L'école a été fondatrice de l'UGEI car l'action individuelle est extrêmement confidentielle, elles sont simplement locales vers les collectivités territoriales. C'est beaucoup plus simple en province qu'en Ile de France. Le but était d'aller en province pour trouver des collectivités qui pouvaient être des financeurs, et c'est plus ou moins efficace en fonction des territoires. Par exemple La Rochelle, Angers ou Montpellier sont très attractifs pour l'enseignement supérieur privé. En province la visibilité de l'enseignement privé est plus forte qu'en Ile de France. Pour l'entrée à la CGE, on est dans un cercle qui est petit, les directeurs se connaissent, il y a une forte communauté et une bonne solidarité et une concurrence faible, dans le périmètre des écoles d'ingénieurs surtout et un peu moins dans les écoles de management où il y a plus de concurrence. On est entré à la CGE car le directeur était très proche de cet écosystème, et la CGE permettait de créer un espace vraiment dédié aux grandes écoles car la reconnaissance des grandes écoles était complexe. La CDEFI c'est ingénieur, la CPU c'est public, les écoles de management n'avaient pas d'espace de collaboration, la CGE s'est positionnée sur un espace qui n'existait pas. La CGE a peu créé un espace de coopération, de lobbying, on voit que progressivement le périmètre s'élargit. On voit émerger de nouvelles forces dans une organisation qui était bien identifiée, où on se reconnaissait bien, où l'équilibre public-privé était bien établi. Cette CGE n'a pas de légitimité par la loi, un de leur lobbying très fort est de se faire reconnaitre par la loi, ce qui risquerait de poser un problème à la CDEFI. La question qui se pose régulièrement est ne faut il pas fusionner CGE et CDEFI. Il y a dans les écoles associatives un besoin de se retrouver, de se regrouper, de rompre un isolement lié à leur positon particulière dans l'enseignement supérieur français. La CGE s'empare de tous les sujets, aujourd'hui CGE et CDEFI sont associées sur a peu près tous les sujets. le lobbying de la CGE est potentiellement beaucoup plus puissant que celui de la CDEFI. Probablement aussi car, auparavant, il y avait une forte tentation de faire disparaitre les écoles d'ingénieurs, là c'est moins le cas. Les écoles privées ont plus de potentiel d'action d'influence mais aujourd'hui elles ne l'utilisent pas car leur position est

			inconfortable avec cette tutelle qui délivre plus ou moins le droit d'exercer avec le grade et qui distribue de l'argent. Il y a de fortes marges de manoeuvre pour les écoles privées avec plus de liberté que le public. La vraie question est faut-il s'émanciper totalement de la tutelle ou pas? Sommes nous prêts à perdre un grade et un financement public?
Poids de la décision publique pour l'établissement	La décision publique est fondamentale. Une école ne créée pas un "break through". Le secteur de l'enseignement supérieur est très règlementé et est perçu comme un secteur public par les citoyens, tout comme Parcoursup. Le statut des établissements peut jouer, comme les EESPIG. Le législateur apporte tout type de décision. Les grandes écoles sont dans une approche mimétique guidée par les grandes accréditations, on va tous vers un seul modèle		Les écoles d'ingénieurs associatives représentent 25% des écoles d'ingénieurs en France, et plus de 30% des étudiants, donc la taille moyenne des écoles d'ingénieurs privés est supérieure à celles publiques. La croissance est plus soutenue pour les écoles privées, car les écoles publiques souffrent des contraintes budgétaires. Ces écoles privées baignent dans un univers règlementé, régulé. Il y a une régulation de la Cti depuis 1934, c'est finalement par la Cti que les écoles peuvent délivrer les écoles d'ingénieurs. La Cti évalue les écoles privées et publiques pour les écoles privées le résultat de l'évaluation est nécessaire, mais pas pour le public. Il y a deux ministères de tutelle, celui de l'agriculture, et celui de l'enseignement supérieur et de la recherche et de l'innovation. La CEFDG pour les écoles de commerce est plus récente, c'est la symétrique de la Cti pour la délivrance des grades de Master. Il y a aussi l'évaluation du conseil HCERES qui est aujourd'hui limitée aux EESPIG pour l'évaluation obligatoire, mais il peut y avoir des évaluations volontaires pour d'autres. L'évaluation HCERES porte soit sur l'établissement et les formations soit sur la recherche. pour les établissements privés contractualisés avec l'Etat, la procédure de contractualisation est nécessaire pour obtenir un financement, avec en réalité, quasiment aucune modalité d'évaluation du contrat prévue. Le contrat vise à accompagner les six missions de l'enseignement supérieur. Le, qu'il partage l'esprit de cet enseignement et par conséquent, permet de bénéficier d'un financement qui est à l'origine indexé sur la taille de l'établissement et le volume de financement voté dans le budget. Mais depuis 2010 ce contrat n'a pas été réévalué. Ce sont des contrats de cinq ans mais il n'y a pas de mesure d'objectif annuel, il n'y a pas non plus d'engagement de financement pluriannuel. Aujourd'hui, le programme 150 c'est un peu plus de 60 millions d'euros, soit environ 750€ par étudiant pour les établissements EESPIG contre 1300€ en 2010. En revanche, les établissements privés qui relèvent du ministère de l'agriculture ont un régime beaucoup plus favorable, ils perçoivent environ 3000€ par étudiant. Il y a aussi une reconnaissance des diplômes RNCP. Le problème du RNCP c'est que c'est limité au territoire national ça la reconnaissance ne concerne que la France.
Actions politiques menées	L'école fait partie d'un groupe dont les dirigeants sont des acteurs du lobbying. On	Un combat que l'établissement mène seul c'est l'entreprenariat au féminin. Elles lèvent 50% de moins que les	Les actions principales sont de rendre visible le rôle économique et social de l'école là où elle est et de modifier le préjugé qui consiste à penser que quand c'est payant c'est pour chercher du profit, il faut changer le regard. Pour l'école

	participe à de nombreux débats politiques ou publics, mais cela vient de la présidence du groupe. Ces actions ne sont pas institutionnalisées. Au sein des organisations nous sommes acteurs de la stratégie mais elle est intégrée par le groupe. Le groupe décide de la stratégie puis elle est portée par les directeurs. L'école a été inscrite au registre des représentants d'intérêts mais c'était une initiative personnelle de l'ancien directeur, désormais nous nous recentrons sur une thématique de marketing et nous tournons vers les organisations professionnelles. Nous laissons le lobbying aux conférences.	hommes et les exigences sont bien plus difficiles à avoir que pour les hommes. Il y a une inégalité des chances. On soutient des initiatives. Le lobbying de l'UGEI est très important. Celui de la CGE est différent, c'est une armada avec des petits groupes, parfois les sujets de lobbying concernent les ingénieurs ou le public. A l'UGEI, management et ingénieurs sont traités de la même manière. Il serait intéressant de créer un syndicat des écoles de management, la voix du chapitre école de commerce à la CGE est petite. Le lobbying dépend de la direction générale et de la direction des programmes.	c'est facile car il y a un rôle sociétal qui a été assumé par l'école en étant une école de fille. Il a d'abord fallu travailler la reconnaissance de l'école dans l'enseignement supérieur, c'est pour ça que j'ai pris des rôles à la CDEFI, et à N+i. Avec la CDEFI je suis dans les réunions avec le cabinet tous les mois, avec n+i aussi, je suis dans tous les espaces de pouvoir, de lobbying, de négociation, d'engagement collectif. Donc le cabinet connait l'école, il voit une école privée. Pour l'UGEI c'est très différent, c'est porter un autre discours. A la CDEFI je suis plus connu pour le public, il n'y a pas beaucoup d'écoles non EESPIG. A l'UGEI je porte un autre message, qui est enseignement privé de qualité, enseignement privé engagé dépassant les labels, progressiste, en tissant des liens, en bâtissant. Le principal interlocuteur c'est la tutelle, via la CDEFI je peux intégrer dans les ordres du jour des questions qui m'intéressent via un vecteur du pouvoir, car ces conférences c'est la loi. Il y a un autre lieu qui est le CCESP car c'est le lobbying des EESPIGs. Nos actions ont permis d'obtenir le financement de nos campus en province, à 100% et à 75%. Mais nous menons surtout des actions à long terme, les résultats ne sont pas instantanés. Nous essayons par exemple de rentrer dans une Comue de reconnaissance internationale. Nous proposons aussi des amendements tous les ans, donc principalement auprès de la représentation nationale, d'abord en passant par les élus proches de notre organisation. C'est plus simple en province. Nous avons des alumnis députés que je rencontre deux fois par an. Nous sommes en contact avec d'autres députés. Soit cela se fait sous couvert de notre méta-organisation seule soit avec d'autres fédérations. L'action européenne sert aussi à bâtir les bases du lobbying. Certains députés m'ont indiqué que nous étions de moins en moins dans des actions directes mais qu'il fallait bâtir un environnement favorable qui permette ensuite d'accueillir favorablement un certain nombre de propositions. Les parlementaires ont ensuite des arguments à avancer. Nous sommes dans une relation permanente avec les pouvoirs publics à tous les niveaux : local, national. Le lobbying est au niveau de la direction générale et de la direction des campus, mais j'avoue que c'est surtout la direction générale. Les directions de campus en font de manière non coordonnée.
Réseaux socio-numériques sur lesquels l'établissement est présent	Instagram Facebook Snapchat Twitter Linkedin	Instagram Facebook Youtube Twitter Linkedin	Instagram Facebook Youtube Twitter Linkedin Snapchat
Motivation à l'usage des	Les réseaux socio-numériques permettent de travailler	Toute école se doit d'être sur les réseaux socio-numériques. Ils offrent	On a été sur ces réseaux car on s'est rendu compte que nos prospects sont sur ces réseaux. Le marketing a totalement évolué, on s'adresse à des jeunes qui

réseaux socio-numériques	différemment l'image de l'école. Nous avons un contact immédiat et direct avec les parties prenantes, mais un risque de perte de contrôle de notre image.	de la visibilité. On fait des opérations de marketing sur les terminales, du Facebook, des vidéos, des influenceurs. C'est un changement de paradigme pour moi. La part de l'influence des réseaux socio-numériques est plus forte sur les terminales. A titre personnel, je ne suis que sur Twitter, les informations intéressantes nous sont poussées, on ne perd pas de temps.	sont connectés, on va avoir de plus en plus de marketing numérique. De moins en moins de papier qui coute cher. il y a des vrais changements qui s'amorcent, on fait de plus en plus de vidéos. On est sur une logique commerciale mais aussi de l'attractivité, de la différenciation. La cible amont ce sont les prospects en France et à l'étranger, et cible aval les entreprises, les employeurs.
Cycle décisionnel au sein de l'organisation pour les réseaux socio-numériques	Un responsable de la communication, et un community manager du groupe. Désormais nous avons une conférence de rédaction pour se synchroniser. Les messages clés sont décidés par la direction de l'école. On ne s'en sert pas du tout politiquement, on souhaite garder notre positionnement, prendre la parole sur des sujets marketing.	Le responsable des réseaux sociaux dépend de la direction générale. Le positionnement sur les réseaux sociaux est stratégique. La direction générale donne les lignes directrices et le responsable des réseaux sociaux décline cette stratégie.	On a une personne en charge du numérique chez nous qui dépend de la direction de la communication, qui dépend elle-même de la direction générale.
Recours à des influenceurs ou à des tiers	On envisage de créer un réseau d'étudiants influenceurs mais pour des messages commerciaux surtout. On implique peu les étudiants pour l'instant	On a besoin d'influenceurs, les écoles de management sont très sensibles à cela, et à Instagram, les 2 vont ensemble. Les anciens portent les couleurs de l'école, mais on ne fais pas encore appel a eux pour le lobbying. Pour les influenceurs je ne suis pas convaincu de l'utilité pour du lobbying.	

	Ecole 4	Ecole 4’	Ecole 5
Adhésion à une méta-organisation	L’école est membre de la CGE, de l’UGEI, de la CDEFI, de Campus France. Nous sommes entrés dans ces méta-organisations car les organisations ont leur historique. C'est vrai que c'est aussi pour faire du lobbying. Nous sommes entrés dans la CGE pour des motifs tout à fait vénaux, c'était pour faire des Mastères Spécialisés, aujourd'hui on en a 6 ou 7 et on en fait un tous les 2 ans. La 2eme c'est l'UGEI, lorsque nous sommes devenus totalement indépendants j'ai voulu rentrer à l'UGEI, surtout qu'à la création on m'a demandé si je voulais faire partie. Et là, nous nous sommes totalement impliqué, d'ailleurs j'ai été président. Puis suite à un déjeuner avec le directeur d’un autre établissement, j'y suis allé avec la promesse qu'il serait mon successeur. La CDEFI nous étions membres, mais je suis entré dans les instances dirigeantes de la CDEFI grâce à ce même directeur. Aujourd'hui aussi bien lui que moi sommes des acteurs importants de la CDEFI. L'UGEI et la CDEFI m'ont permis d'avancer énormément, ça n'a pas été le cas de la CGE. Nous sommes très proche en ce qui concerne l'UGEI, on fait des choses qui me passionnent. Je crois à la force la CDEFI. Cette méta-organisation et la CPU sont les deux conférences qui sont les interlocuteurs du ministère et ce par la loi, la CGE l'est aussi mais ce n’est que parce que le ministère le veut bien.		Notre adhésion à la méta-organisation c'est le prolongement de l'autonomie. Nous sommes à la CGE et à l’UGEI, pour l’autonomie et l’indépendance. Pour l'UGEI, ce qui nous fédère ce sont des conventions collectives communes, nous partageons les mêmes problématiques sociales, on défend les écoles indépendantes privées, comme un syndicat. Nous sommes à la CGE car nous avons obtenu le grade de Master dans les années 2005, dès lors qu'on l'a eu, on fait une demande à la CGE pour y entrer. Là-bas on est plus centrés sur problématiques d'environnement. Il y a un partage d'expérience, je crois qu'il est important de faire partie de cette famille.
Poids de la décision publique pour l’établissement	La Cti est un organisme totalement indépendant, et n'a pas de compte à rendre à l'Etat, c'est une vieille dame créée en 1934.		
Actions politiques menées	On a fait pas mal de chose de lobbying. Le dernier congrès de notre méta-organisation, l'ouverture à l'international ça a été quelque		Avec les EESPIGs nous espérons vite délivrer le même diplôme que l’université et pas juste un grade. Nous revendiquons donc le droit à délivrer diplôme de master. Nous menons également des

	chose d'extrêmement important pour cette méta organisation. Il y a eu plusieurs personnes pendant ma présidence ou après qui m'ont dit l'UGEI me donne beaucoup plus que la CGE. C'est très important, y compris dans le lobbying. L'UGEI a une autre mission, celle d'être en face de la FESIC qui est la même chose que l'UGEI mais avec une connotation catholique, mais étant laïque, j'aimerai qu'on ait au moins la force la FESIC ce qu'on est. Aujourd'hui on les a dépassé. Nous sommes en contact permanent avec les pouvoirs publics, le ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, notamment au sein du CCESP, dans lequel on est deux représentants de la méta-organisation. Nous avons toujours essayés de défendre les intérêts des écoles privées associatives, mais nous on a un problème beaucoup plus grave à résoudre que ne l'ont la FESIC, ils n'ont que des EESPIGs, et nous on a pas le droit de défendre que les EESPIGs parce que nous sommes une union dans laquelle il n'y a pas que des EESPIGs. Que cela ne correspond pas à ma philosophie c'est une chose, mais je peux concevoir que des gens puissent faire du bon boulot tout en gagnant de l'argent. Mais comme j'ai l'habitude de le dire, entre un EESPIGs et un établissement à but lucratif la problématique est différente. Moi mon but est d'optimiser ma pédagogie et j'ai une contrainte c'est mon budget, eux c'est optimiser leurs gains et ils ont une contrainte c'est la pédagogie. Malgré cela on s'est fait un point d'honneur pour défendre la totalité des membres de l'UGEI. Au niveau des actions nous avons tout tenté. Par exemple, chaque fois que je voyais un élu, j'ai toujours mis sur la table ces discussions. Notre but c'était d'attirer l'attention et nous avons réussis, parce que même le public, qui ne nous considéraient		actions sur la nouvelle cotisation vie scolaire afin de récupérer 20e sur les 90 versés par l'étudiant. Nous ne menons jamais d'action seul, les actions de lobbying sont toujours avec la méta-organisation. La FESIC aussi de son côté est le pendant de l'UGEI mais représente les écoles catholiques. Chacun défend ses positions. C'est dans le cadre de l'UGEI que nous défendons nos positions. Nous défendons les écoles indépendantes, nous menons un lobbying fort auprès du ministère de tutelle. Depuis deux ans nous travaillons sur le diplôme national de master mais nous allons continuer. C'est également par la méta-organisation que nous faisons du lobbying auprès des élus locaux. Les rencontres avec des maires, des parlementaires, ou autres décideurs publics, tout ce fait par le truchement de la méta-organisation. On le fait en fonction du réseau de chaque directeur et on met au pot par la méta-organisation, de manière coordonnée par la méta-organisation. Chacun déploie son réseau et on met en commun en servant la collectivité. A l'échelle locale le lobbying est surtout pour obtenir des subventions c'est mené par le directeur des relations entreprises mais le lobbying auprès du ministère c'est la direction générale.

	pas, aujourd'hui nous respectent. J'étais au CNESER, on nous prenait de haut, et en un an de temps cela a changé. Ce n'est pas de moi, le pouvoir public dit que les EESPIGs c'est la crème de la crème. Ce lobbying, est un lobbying de tous les jours, de tous les instants, ça ne s'arrête pas aux réunions. Ce sont des choses qu'on fait tous les jours. Chaque fois que j'ai été président d'une fédération ou d'un ensemble, j'ai toujours privilégié l'ensemble que moi même. Etre président de quelque chose te donne tellement de responsabilités tu ne peux pas trahir. J'ai défendu un dossier auprès du CCESP auquel je ne croyais pas, mais je l'ai défendu car il faisait partie de notre méta-organisation. Nous pensons d'abord collectif avant de penser organisation. Evidemment nous défendons aussi nos écoles mais il y a certaines circonstances où tu cesses d'être dirigeant de ton école pour passer à l'organisation. Les actions de lobbying dépendent uniquement de la direction générale, ma parole porte, et j'espère que mon successeur aura également cela. Je ne pense pas à un lobbying fait par des tierces personnes, il est fait parce que tu vis ton problème. Je crois par exemple au lobbying, la CDEFI a pris un cabinet de lobbying mais pour moi ce ne sont que des gens qui préparent l'histoire. Le dernier coup c'est toi qui le donnes. Le lobbying se passe au plus haut niveau. Les principales fonctions d'un directeur général d'une école sont de décider de sa stratégie et de faire du lobbying par rapport à son école par rapport à des instances. Nous avons par exemple des locaux à 1€ symbolique, j'ai toujours eu d'excellentes relation avec les responsables des conseil départementaux ou régionaux. Tu ne peux pas lever 9,5M sur 10M d'investissement si tu n'es pas connu. Le lobbying est à tous les		

	niveaux		
Réseaux socio-numériques sur lesquels l'établissement est présent		Instagram Facebook Youtube (de plus en plus, c'est incontournable, on fait de plus en plus de vidéos, c'est le média vers lequel ont tend, on veux une large audience dessus) Twitter (très corporate) Linkedin	Instagram Facebook Youtube Twitter Linkedin
Motivation à l'usage des réseaux socio-numériques	La population à laquelle nous nous adressons est digitale, numérique, elle adore ces réseaux. On l'avait fait sans me demander, mais l'association des anciens m'avait filmé lors d'une remise des diplômes et ça a eu un essor génial. Tu as un impact absolument important par rapport à la population à laquelle tu t'adresses. Bien sur que le recrutement doit se servir des réseaux sociaux, mais ils doivent surtout refléter une image non biaisée de l'école donc faire savoir tout ce que l'on fait dans l'intérêt général.	Surtout pour recruter et peaufiner la notoriété. On a commencé en 1998 avec le site internet, les réseaux sociaux c'est à partir de 2010-2012 pour Twitter. On a 10 ans de retour d'expérience. Notre plus gros effort c'est ce qui peut booster l'image de l'école, comme la recherche, la création d'entreprise, on cherche à évoquer notre expertise. L'objectif est de recruter plus d'élèves qui sortent de prépa. On ne parle des méta-organisations que sur Twitter.	Les réseaux sociaux ont modifié la communication, désormais elle est plus numérique, nous avons beaucoup moins de papier. Cela impacte la culture d'entreprise, notre politique commerciale s'est repositionnée, nous nous axons sur de la fabrication de contenu. On a créé une agence interne de production de contenu, nous faisons moins d'affichage, moins de salons. Mais cela n'a pas d'impact politique. Sur les réseaux on est sur des problématiques commerciales et sur l'image, sur le rayonnement, développement durable, etc On allie l'agressif sur les produits, et sur le contenu pour gagner en partages.
Cycle décisionnel au sein de l'organisation pour les réseaux socio-numériques	Nous avons une responsable des réseaux sociaux, qui dépend de la direction de la communication, qui dépend de moi (direction générale).	On a une seule personne qui travaille dessus pour garder une cohérence, avoir un seul style et respecter notre identité.	La communication sur les réseaux sociaux dépend de la direction du marketing et de la communication, la direction de la communication s'occupe de la production de contenu. Le community management dépend de la direction commerciale.
Recours à des influenceurs ou à des tiers	Le lobbying c'est aussi une figure de proue. On implique également les entreprises, les anciens. Les forces d'une école ce sont les élèves, les anciens, les parents des anciens et actuels, les professeurs. Tous ces gens là doivent être au service de l'école. Tu ne peux pas commander, il faut que ces catégories se sentent membre de l'institution pour qu'elles puissent la défendre mais c'est capital.	On ne fait pas parler les étudiants, ça ferait doublon avec le BDE mais on fait de la veille car on a peur du bad buzz. On n'a pas besoin de faire parler de nous, on ne cherche pas la quantité mais la qualité.	

	Ecole 6	Ecole 7	Ecole 8
Adhésion à une méta-organisation	C'est pour l'importance de la décision publique qu'il est primordial de faire partie de réseaux dont l'UGEI, dont la CGE pour pouvoir être unis et se faire entendre par rapport aux décisions politiques prises.	Nous sommes membres de la CGE. Les autres méta-organisations ne nous correspondent pas, car représentent des établissements catholiques ou indépendants.	Nous sommes membres de la CDEFI, de l'UGEI, et de la CGE. La Cdefi comme toutes les écoles d'ingénieurs, on y est très investis, je suis au conseil d'administration de la CDEFI. Ensuite l'UGEI, je suis au bureau. On est à la CGE car on délivre 13 mastères spécialisés, on accueille a peu près 900 étudiants en mastères spécialisés. Et je suis membre de la Cti. Les labels de la CGE sont clés. Si on n'est pas susceptibles de vendre un diplôme d'établissement, qui est reconnu et identifié, l'activité a du mal à décoller. L'apprentissage est très important dans l'école, on doit diplômer 20% des ingénieurs en apprentissage en France, on suit les évolutions, cela peut avoir des impacts très lourds qui peuvent dynamiser ou ralentir la profession.
Poids de la décision publique pour l'établissement	Dès lors qu'on est rattaché au MESRI, la décision publique est stratégique. Ils interviennent à différents niveaux, en terme de financement, avec taxe d'apprentissage, la reconnaissance des diplômes, des décisions qui peuvent avoir un impact sur l'organisation comme Parcoursup. Quand ils décident de manière unilatérale de créer Parcoursup, cela a un impact, quand ils créent la CVEC aussi. Donc on est en veille sur toutes ces décisions. Les décisions locales sont très importantes également, nous avons un fablab et un incubateur qui sont en partie pris en charge par la municipalité.	Le pouvoir public joue un rôle très important. Par exemple, pour la reconnaissance des diplômes, notre école a été reconnue en 1978, notre diplôme visé en 1986 et nous avons obtenu la reconnaissance de notre grade de master en 2013. Par exemple, le cycle LMD nous est imposés, les établissements ne peuvent pas délivrer directement de Master. On n'a pas le choix de la décision publique, tout nous est imposé. Désormais, le pouvoir public mène des réformes sans aucune concertation, comme ce fut le cas pour Parcoursup en 2018. Les financements publics nous aident également comme avec l'alternance.	La décision publique est majeure car on est dans une profession qui est règlementée. Pour les accréditations c'est vital, la formation n'a pas de valeur sans l'accréditation de la Cti. Si nous n'avions pas cette habilitation à délivrer le diplôme d'ingénieur, l'activité s'arrêterait progressivement. Pour l'alternance, on délivre des titres inscrits au RNCP, l'accréditation est nécessaire, parce que sans cela l'attractivité est faible. Ce RNCP dépend du ministère du travail. Nous suivons de très très près l'évolution législative sur la formation professionnelle et l'apprentissage qui va avoir un impact majeur sur notre profession. La formation continue fonctionne grâce à des contrats de professionnalisation ou le 1% de la masse salariale qui pousse les entreprises à investir pour la formation. Il suffit que cela bouge d'un pourcent pour que la profession soit déréglée. La commande publique à une incidence extrêmement forte sur notre activité. Au niveau local ou international la décision publique a également un rôle important. Avant l'apprentissage était la compétence des régions, il fallait une autorisation administrative portée au conseil régional. Les collectivités nous apportent également des financements, notamment sur nos locaux.
Actions politiques menées	Jusqu'à présent n'avons pas tenté d'intervenir sur cette décision publique. Il y a eu plusieurs changements de gouvernement, ce qui a créé une instabilité, une difficulté d'identifier les acteurs. Les méta-organisations aussi sont	Il y a 2,7 millions d'étudiants en France dont 170.000 en école de commerce, c'est un micro marché. On est très peu, et les écoles ont une logique de boutique, on a du mal à travailler ensemble. Il faut le courage de dire que les licences, les masters sont des	C'est indispensable de faire du lobbying. Une réforme quand elle est envisagée, il y a des consultations, des parties prenantes qui s'expriment, des textes qui sont proposées, et ensuite des amendements. Au sein de la CDEFI, comme elle est inscrite dans la loi, elle est consultée quand une réforme est envisagée. Au sein de la CDEFI, comme je m'occupe de l'alternance, j'étais aux premières loges pour rencontrer des députés, des sénateurs, des cabinets afin de discuter de la réforme, identifier les impacts et essayer d'influencer

	en difficulté, elles ont du mal à se faire entendre, elles y parviennent mais ont du mal. C'est beaucoup plus complexe de le faire quand on est seul, même si on fait partie du premier réseau européen. Les écoles de management, à partir du moment ou leur tutelle est le MESRI, pour lequel l'université reste le fameux mammouth gérer, ils ont assez de problèmes avec le système universitaire pour s'occuper des écoles de management ou d'ingénieurs qui pèsent peut être autour de 20% des étudiants. Il y a des enjeux sociaux, syndicaux, avec des voix beaucoup plus présentes dans le monde universitaire que dans les établissements privés. Les actions ne peuvent se faire que de manière concertées, avec les autres établissements. Je crois que quand on veut faire du lobbying cela ne peut pas se faire seul. On ne fait pas du lobbying en disant « moi mon intérêt est celui-ci ». Quand plus de 30 écoles se rejoignent dans une méta-organisation, quand on a du mal à se faire entendre, il faut être modeste et ne pas croire qu'on pourra faire bouger les lignes seul. Encore faut ils que les interlocuteurs en face soient rationnels, et que leurs priorités ne soient pas contraire aux nôtres. Qu'ils gèrent déjà les 80% et on verra le reste après. Les	diplômes européens. Les universités ont bloqué le système mais si on va au niveau de l'Europe on est sûr de gagner. Le mot master est déposé au niveau français par l'université et ce n'est pas normal. A un moment les verrous vont sauter. Le verrou sautera par l'Europe. Le lobbying se fait par des instances de type méta-organisation. Le lobbying en direct ne marche pas, même si soit disant on connait le ministre ou autre. C'est par les méta-organisations. Mais honnêtement, quelles actions ont vraiment marché ? La faiblesse de notre démocratie c'est que nous sommes toujours en élections, il n'y a plus de stabilité en France, l'Etat impose ses réformes, sa marche. Si Macron n'était pas réélu, des gens espèrent remettre en cause la réforme de l'apprentissage. La politique c'est la vie de la cité, à notre niveau, celui de l'école, il y a d'abord de l'action locale, l'action auprès de la ville, du département et de la Région. Quand je suis arrivé, j'ai été voir le maire, car on lui apporte des choses : on fait marcher le commerce local, on fait vivre des logements, et nos étudiants sont des électeurs. Donc par exemple, le maire vient inaugurer nos locaux, il nous prête des salles pour des événements. Nos étudiants font des études de marché pour la mairie aussi. A l'échelle locale c'est facile d'entretenir des relations avec les décideurs publics, et même dans les grandes villes, pourtant les écoles n'ont pas ce	les décisions. Cela fait partie des règles du jeu. Au sein de la FFP, des cabinets de lobbying ont été saisis pour pouvoir travailler auprès des députés et proposer des amendements qui servent les intérêts des organismes de formation. C'est surtout donner de l'information au décideur public. C'est à la fois ad hoc et continu. Quand il s'agit de réforme, il faut être présent, être mobilisés, et on est d'autant plus entendu qu'une relation existe sur du long terme. Quand il y a la tempête il faut être sur le pont, et sinon quand même en relation avec les parties prenantes. En interne, on se réparti les tâches. Je n'ai que l'activité enseignement supérieur et recherche, il y a un directeur général qui chapeaute l'ensemble, le comité exécutif est composé de trois personnes, le directeur général, un collègue sur l'alternance et formation continue et moi. Donc on se répartit les choses, moi je m'occupe des instances d'enseignement supérieur et apprentissage, mon collègue sera plus investi sur la formation professionnelle. Puis pour les centres régionaux, les directeurs ont pour mission d'être en dialogue avec les parties prenantes locales, notamment les Régions. Certains sont au conseil économique et social par exemple. Leur but est d'être intégré le plus en amont dans les décisions, c'est clé, on sait très bien que beaucoup de choses se font en direct avec territoire. On travaille avec les méta-organisations pour pouvoir apporter notre aide et être entendus à travers ces instances. Mais compte tenu de la taille de notre organisation, nous pesons dans l'environnement, donc on est interpellés par les journalistes pour pouvoir nous exprimer comme étant un des acteurs majeurs de la formation sur des sujets d'actualité lorsqu'il s'agit de réforme. Agir seul ne dépend que notre taille et du leadership qu'on peut avoir sur telle ou telle problématique. Potentiellement notre taille pourrait jouer un rôle au sein des méta-organisations mais on ne joue pas ce jeu, on ne représente qu'une voix. Dans notre domaine on a intérêt à penser collectif et porter des intérêts collectifs, je ne porte pas que mes intérêts mais ceux de la collectivité. Et heureusement, cela ne durerait pas longtemps sinon, le système s'autorégule. Dans l'enseignement supérieur nous pensons d'abord collectif et travaillons ensemble. C'est comme le monde de la recherche, au lieu de déposer un brevet pour se protéger des concurrents, nous faisons une publication académique pour partager nos découvertes avec nos parties prenantes.

	organisations n'ont pas les mêmes objectifs au sein des méta-organisations, mais il y a des intérêts communs sur lesquels on peut se retrouver. Il y a des établissements d'enseignement supérieur consulaires, des EESPIG, des non EESPIG, des privées lucratives ou non lucratives, chaque établissement à son modèle propre. C'est compliqué de trouver une convergence entre les établissements, on n'est pas alignés sur tous les points. Sur certains points oui, mais pas sur tous.	reflexe. Au niveau local se sont des échanges de long terme, des échanges de bons procédés. Par exemple on veut faire sauter une place de livraison devant nous c'est fait rapidement. Le lobbying pour faire changer les lois c'est pas au niveau d'une école. On a peu de poids ensemble donc seul encore moins ! On est bien seuls, même les méta-organisations, lors de leur congrès la réponse de la ministre était de la langue de bois, car derrière elle a 1,5 million d'étudiants en Université qui vont foutre le bordel si elle donne trop aux écoles. On ne représente que 170 000 étudiants et nos étudiants ne vont rien faire : ni grève, ni blocus, alors que ceux de la fac le font.	
Réseaux socio-numériques sur lesquels l'établissement est présent	Facebook Twitter Instagram Youtube Linkedin Snapchat	Facebook Twitter Instagram Youtube Linkedin	Facebook Twitter Youtube Linkedin
Motivation à l'usage des réseaux socio-numériques	On adapte notre communication en fonction de notre communauté. Cela comprend les étudiants, les professeurs, l'administration, les alumnis, les entreprises partenaires, les partenaires institutionnels, les partenaires internationaux, les instances d'accréditation, les prospects. En fonction de cela, nous allons communiquer sur un réseau ou un autre. Pour les diplômés c'est Linkedin, les étudiants Facebook ou Instagram, la presse ou les	Les réseaux sociaux bougent, avant c'était Facebook puis Snapchat. Les jeunes en ont marre de la publicité et réalisent que ce n'est pas si confidentiel que ça, donc maintenant c'est Instagram. Il faut se méfier du nombre d'abonnés, certaines écoles achètent des abonnés, mais c'est que du court terme. Sur les réseaux sociaux on est sur de la surface, de la communication maitrisée. Pour toucher nos cibles, il faut que les gens se reconnaissent dans nos publications. De la même façon que les jeunes	Je ne suis pas persuadé que les réseaux socio-numériques aient tout changé. Cela a changé notre façon de commercialiser, on a utilisé beaucoup le papier puis le web, développé une e-réputation. Ce sont des éléments indispensables dans le marketing.

	partenaires institutionnels c'est Linkedin ou Twitter. Mais ce dernier n'est pas utilisé par les étudiants, donc quand on est consummer centric ce n'est pas sur ce réseau que l'on est. Sauf si le directeur veut travailler son personnal branding, ou que l'école veut être visible auprès des journalistes. Nous on est plus Facebook, Instagram, Snapchat et Linkedin.	savent maitriser leur communication maintenant, c'est hyper léché. Ils ont la capacité de faire plusieurs choses en même temps, on est plus que dans le visuel.	
Cycle décisionnel au sein de l'organisation pour les réseaux socio-numériques	On a une personne en charge des réseaux sociaux qui est rattaché à la direction de la communication qui elle même est rattachée à la direction générale. On a un rétro planning à l'année. On a l'ambition d'être une école citoyenne donc on souhaite relayer ces actions citoyennes. Les journalistes sont des caisses de résonnances pour relayer ces actions, il y a des actions humanitaires, des créations d'entreprises, et seuls on ne peut pas relayer ces informations, on a besoin des journalistes.		Tout cela est rattaché à la direction marketing, et on a une direction marketing qui vient de ce monde du numérique, de l'influence digitale. Mais c'est récent, le premier community manager a été embauchée en 2015, il y en a 8 maintenant. Je travaille aussi régulièrement avec des politiques qui en font un usage personnel, il y a toute une vie sur les réseaux sociaux. Je ne suis pas persuadé qu'on sache faire. Les problématiques à traiter viennent de la direction marketing qui fait des proposition aux directions générales, et après, au fil de l'eau, elle sollicite les régions, la direction générale, etc La communication est surtout commerciale, on agit très peu sur la politique et l'influence, pour l'instant on ne sait pas faire, ça sera peut être l'étape d'après. On n'est pas Trump.
Recours à des influenceurs ou à des tiers	On essaie d'identifier au sein de l'école quels sont les plus grands influenceurs, on a dans notre école une des personnes les plus suivies en France qui est XX. On n'y est pas pour grand chose, il gère son capital marque, il est professeur ici, il a sa liberté de parole. Ce n'est pas quelque chose qu'on pilote, on l'observe, on le constate, on l'encourage, mais ça n'a pas d'impact direct sur l'école. Pour	Notre réseau d'anciens est très dynamique, nous avons embauché deux salariés qui gèrent ce réseau. Les anciens sont présents au conseil d'administration, au conseil d'orientation stratégique, et certains sont salariés. Ils sont impliqués dès que l'on a des discussions sur des thèmes. On peut faire passer des messages politiques par des gens du conseil d'administration mais l'efficacité est limitée, on ne représente rien. Notre	Nous ne faisons pas d'intermédiation d'influenceurs, ou des alumnis, pas pour du politique. Je me dis que de bonnes idées quand on voit le potentiel des anciens, c'est fabuleux d'identifier la force de frappe et la démultiplication mais ça on ne fait pas, on est vraiment à la préhistoire. On est conscient que ça fait partie des éléments clés pour l'avenir.

	bien connaitre les rouages politiques c'est beaucoup plus subtil que ça. On a beaucoup de personnalités politiques comme parrains, à aucun moment j'ai levé mon téléphone pour faire appel à eux, même si on a des anciens présidents, anciens premiers ministres. Il sont loin de nos problématiques ont du mal à entrer à ce niveau là.	poids est ridicule.	

	Ecole 9	Ecole 10	Ecole 11
Adhésion à une méta-organisation	Nous sommes à la CGE car c'est un label de notoriété. Nous avons adhéré à l'UGEI car ce sont des établissements qui ont les mêmes problèmes que les miens. Je suis également à la CEFDG au titre de la CGE, c'est le graal pour les écoles de management en France, on définit les règles du jeu. Je me sens mieux à l'UGEI qu'à la CGE car ce sont les mêmes problèmes que les miens, alors qu'à la CGE les problématiques des établissements sont plus diverses donc on est plus divisés sur le lobbying. L'UGEI est plus complexe que la FESIC à cause de la diversité des membres.	Nous menons des alliances avec d'autres écoles pour défendre des dossiers. En fonction des dossiers on se tourne vers la CGE, la CDEFI ou l'UGEI. Et nous sommes à la Cti qui reconnaît la valeur de notre diplôme. On est membre d'une Comue également. On aime les partenariats à l'école, on considère que l'union fait la force.	Nous sommes à la fois on est un acteur majeur de l'enseignement supérieur, et en même temps on se tient à l'écart des instances qui travaillent pour régulariser le système. Nous n'avons pas de labellisation, pas d'accréditation, pas de concours commun. Dans notre secteur, les titres RNCP ne sont pas nécessaires, nous ne sommes pas soumis à ce type d'interface, la reconnaissance est de manière illisible. Certaines écoles se disent reconnues par le ministère de la Culture, mais il n'y pas de commission intermédiaire, juste un passage au CNESER puis devant la DGSIP.
Poids de la décision publique pour l'établissement		La décision publique est importante pour plusieurs raisons : reconnaissance des diplômes, financement à travers des subventions via le plan quinquennal, la reconnaissance du statut étudiant pour toucher des bourses du Crous. 8% de notre budget vient de l'Etat. Environ 800-900e par étudiant. Il y a 22 membres au CA, dont 18 sont du privé, 1 conseiller d'Etat et le président de la Comue, le poids du public ici c'est 4-5%.	La question se pose de manière différente pour le post-bac ou le post-prépa. Pour le post-bac, c'est normal pour les parents que l'éducation soit un service public, donc ils demandent des garanties sur tout, notamment sur les diplômes. En post-bac, le marqueur de l'Etat est hyper important. Etre estampillé Parcoursup aussi est rassurant pour les lycéens et leurs parents. Nous ne voulons pas être visé, ni être sur Parcoursup pour pouvoir maitriser notre temps de sélection et éviter un embouteillage sur le calendrier. On recrute y compris au mois de Septembre.
Actions politiques menées	Nous menons des actions sur l'apprentissage en ce moment, mais les décisions ne sont que politiques ça n'a pas de sens, on est coincés. Nous faisons aussi du lobbying sur des sujets ponctuels sur lesquels nous pouvons agir. Il	On fait tous du lobbying, parfois les dossiers sont à l'intersection des périmètres de telle ou telle méta-organisation. Par exemple, le fait de délivrer des licences en propre. Avec l'UGEI on va plus défendre les subventions de l'Etat. Avec la CGE on va se battre sur le nombre maximum d'étudiants tutorés par nos professeurs. La CVEC	La réforme de l'apprentissage rebat les cartes, la question se pose au niveau du groupe. On avait un CFA géré par un organisme dépendant du groupe et financé par la Région, on ne sait pas ce qu'il va devenir. Juste à côté on a un autre organisme mais plus pour les contrats pros, et les écoles mais qui étaient déjà ouvertes aux contrats pro et pour certaines à l'apprentissage. Donc on se retrouve au niveau du groupe avec un découpage historique, qui

	faut surtout ne pas se diviser. Je ne suis pas impressionné quand je rencontre des décideurs publics, ils font preuve d'une grande capacité d'écoute. Nous nous sommes toujours débrouillés sans argent de l'Etat, nous ne cherchons pas de solidarité publique. A la CGE, ce sont les grandes écoles qui dirigent les décisions, les écoles de management sont minoritaires. Le lobbying peut se définir comme des discussions entre gens intelligents. Nous n'avons pas gagné de batailles politiques avec nos actions depuis 4-5 ans, beaucoup de choses ont été faites sans notre accord. Les comues sont toujours dirigées par des universités. Les décideurs publics ne craignent pas la réaction des écoles privées alors qu'ils redoutent les universités.	a aussi été un combat, je n'ai pas attendu d'être taxé pour aider mes étudiants, je verse 20000€ par an à l'association des sports, je lance des travaux de rénovations, là je vais refaire complètement le terrain multisports. Je n'ai pas besoin d'une directive du gouvernement pour me dire quoi faire pour le bien être de mes jeunes. 90€x80% de ma population, in fine, j'aurai bien plus que ce qu'ils vont me reverser pour 100% de mes jeunes. Quand je vois que les établissements touchent entre 15.000€ et 20.000€ étudiants par étudiants dans le public alors que moi j'ai des équipements très couteux et que je touche 800 ou 900€. Moi je ne suis pas riche, je préfèrerai toucher directement l'argent et faire moi même les travaux. On fait du lobbying politique donc voir les ministres, les députés, les sénateurs pour leur expliquer la situation et les faire basculer vers nous. Certaines unions sont moins entendues que d'autres. La loi considère que seules 2 unions peuvent être entendues : la CPU et la CDEFI, les écoles de commerce d'architecture, de traducteurs ou autre ne sont pas entendues. Nos problématiques ne sont protées que par l'UGEI donc une association de 35 écoles, les poids de chaque organisations ne sont pas les mêmes. J'essaye de mener des actions, de rencontrer les représentants de la Région, notre maire nous adore, quand ces politiques vont voir XXX, ils ne traversent pas la route venir nous voir. Il nous adorent car on fait de jolies choses avec peu de moyens, on les embête pas, mais ils nous renvoient pas vraiment l'ascenseur ce qui est dommage. C'est mieux d'être aimés que mal aimé mais c'est parfois frustrant. A Troyes, je ne veux pas laisser supposer que le privé se fait de l'argent sur le dos du contribuable, donc j'apporte mes profs et les élèves, et ils m'apportent les locaux et les équipements que je vais mettre dans mes	avait sa raison d'être, mais avec la réforme ça ne tient plus. Je ne sais pas si l'étape d'après c'est d'avoir un seul contrat d'alternance, mais nous ça nous oblige à repenser nos relations avec les entreprises. Aujourd'hui c'était simple, maintenant la même marque va devoir se repositionner dans sa relation aux entreprises et potentiellement aux étudiants sur le marché amont. Pour les bachelors, le grade est l'étape supérieure au visa, donc ne nous concerne pas. Il y a 4 étapes : rien, école reconnue qui donne l'accès aux étudiants boursiers, le visa, et ils ont rajouté au niveau du master l'idée d'un grade qui donne l'équivalence avec le diplôme de master que seule l'université peut délivrer. Pour l'instant il n'y a pas le grade de licence. Chez nous le lobbying est au niveau du groupe, c'est lui qui est en mesure de peser. C'est même la direction générale du groupe qui peut faire du lobbying à haut niveau, auprès des parlementaires, auprès des ministres, auprès des acteurs majeurs que sont les Opco, la Région. C'est le président du groupe qui à ce niveau d'interlocuteur. Sinon cela est délégué au niveau des méta-organisations. C'est un interlocuteur crédible. Les écoles de commerces n'étaient pas traitées comme les écoles d'ingénieurs pour des raisons historiques avant que le système privé ne se développe. Pour avoir assisté à des réunions de ces méta-organisations, certains se demandaient si il ne fallait pas créer au sein de la méta-organisation, un groupe, une force, qu'ils osaient appeler syndicat, pour pouvoir sortir du cycle traditionnel des ministères. Il se posait la question de créer un groupe de la méta-organisation, ou une force à part. J'ai bien vu que les grands manitous des grandes écoles ne voulaient pas jouer à ça. Le message était clair, on ne fait pas de vague. Tant que le système tient, avec les 5-6 grandes écoles de haut de classement.. Le phénomène qui est important c'est que c'est un milieu très lié, un tout petit monde, dans lequel les sièges tournent. Les réseaux d'influences tiennent à cette consanguinité du réseau.

		labos. Ils m'aident à les financer. Si cela se passe mal, ils restent propriétaires de ce qu'on a acheté, c'est assez vertueux comme système. Toutes les Régions ne sont pas économiquement prêtes à entendre ce genre de discours. Je suis plus à l'aise avec les entreprises qu'avec les pouvoirs publics, je suis plus dans l'ADN des entreprises. Sur la réforme de l'apprentissage, on essaye d'avoir des informations, ma connaissance du sujet est limitée. Je fais confiance au lobbying général, il y a des gens dans les méta-organisations qui ont épluché cela avec des experts, et ce sont les experts qui vont porter le message. En fonction du sujet, ce sont les experts des écoles membres des méta-organisations qui s'emparent d'un sujet. On sait que la communauté agit dans le bien maximum des établissements.	
Réseaux socio-numériques sur lesquels l'établissement est présent	Facebook Twitter Instagram Youtube Linkedin	Facebook Twitter Youtube Linkedin	Facebook Twitter Instagram Youtube Linkedin
Motivation à l'usage des réseaux socio-numériques	Nous sommes sur les réseaux sociaux pour le marketing et la communication. Nous poursuivons un but multiple dont montrer aux étudiants qu'il y a de la vie dans l'établissement.	On est peut être pas encore très bon, la personne en charge de cela est arrivée il y a un an. On essaye d'occuper l'espace, on a surement une grosse marge de progression mais on apprend en marchant aussi. Ce ne sont pas forcément des outils qu'on maitrise bien à notre âge. On est peut être encore ringards, mais si on veut s'adresser aux jeunes il faut absolument maitriser les outils. Ça a changé notre regard et notre approche écoute client. On a en temps réel la satisfaction des jeunes à notre égard.	Il faut que dans note vitrine on ait le témoignage de notre savoir faire. Ça fait un ou deux ans qu'on a décidé d'événementialiser notre pédagogie. On a recruté un jeune réalisateur qui toute la journée va dans les salles de cours. On décide au préalable avec la pédagogie et la communication dans quelles salles il ira. Sa mission est de couvrir l'événement comme si il était journaliste mais avec un regard de communiquant et non de journaliste, pour transmettre l'ambiance plus qu'investiguer. Comme ça on a des choses très concrètes à montrer. La génération des jeunes qu'on forme, c'est une génération de l'image, ils ont tous des chaines Youtube, des comptes Instagram. Notre communication est vraiment centrée sur la pédagogie. La cible c'est les lycéens, et les parents. Après on a des actions avec le groupe pour séduire les entreprises et les anciens, si ils ont des contrats pro, des stages, mais ça passe par le réseau des professionnels qui viennent faire cours ici.
Cycle décisionnel		Les sujets sont choisis au fil de l'eau, il n'y a pas	C'est la communication en interne qui gère les réseaux sociaux, et

au sein de l'organisation pour les réseaux socio-numériques		de stratégie, c'est surtout communiquer sur la vie de l'établissement, on essaie toujours de mettre en valeur l'actualité de nos jeunes et c'est plus intéressant que de parler de soi-même. La personne en charge des réseaux sociaux dépend de la direction de la communication qui dépend de la direction générale.	le marketing du groupe qui relaie, mais c'est nous qui gérons avec la communication nos réseaux sociaux. Nous le faisons à la main, et en concertation entre la pédagogie, la communication et la direction générale. On a un tableau ou on décide ce qu'on met en avant chaque jour, et après c'est à nous de penser à relayer les informations.
Recours à des influenceurs ou à des tiers	Nous faisons très peu appel à nos étudiants mais un peu à nos alumnis. On ne prend pas en otage les étudiants. Je ne crois pas au rôle d'influenceur, les alumnis sont concerné par les intérêts de l'école donc ils les défendent.	Je trouve que cela serait déplacé d'associer les étudiants à nos problématiques comme la CVEC qui leur passe au dessus de la tête. Je sais que les Universités ont adopté cette façon de faire, dès qu'on n'est pas contents on met les étudiants dans la rue. C'est peut être un tort.	On fait souvent des actions avec des anciens, organiser des choses avec des étudiants, donner des cours, des soirées avec eux. Le but est de faire connaître, et proposer de la transparence sur la pédagogie et l'employabilité. Un truc que l'on ne sait pas faire c'est que nos étudiants soient les premiers vecteurs de notre communication. Déontologiquement avec les journalistes c'est compliqué. On fait aussi beaucoup d'interviews d'anciens pour qu'ils les rediffusent. On fait des conférences sur les influenceurs pour nos étudiants mais on ne s'en sert pas pour notre communication.

	Méta-organisation 1	Méta-organisation 2	Méta-organisation 3
Poids de la décision publique pour la méta-organisation	La stratégie est de porter le sujet dans l'espace européen. En articulant cette politique avec la politique nationale, pour démontrer que cet enseignement supérieur est capable de contribuer autant que le public, en tout cas avec la même énergie que le public, voir plus, à la formation d'un espace européen qui est un des 6 grands objectifs de l'enseignement supérieur français : accélérer cette collaboration européenne. Et en même temps en allant chercher un benchmark sur les pratiques des partenaires européens pour voir les autres pratiques européennes, et sortir du face à face avec la tutelle, et chercher des arguments qui vont peut être permettre de changer les esprits. Le fond du problème c'est la culture française qui est très tournée vers le public, on considère que la formation de qualité est forcément publique sauf quelques établissements comme HEC, ESSEC. La taille de la recherche est bien plus modeste dans le privé par rapport au public, c'est l'une des difficulté, il faut affaiblir le critère recherche pour augmenter d'autres critères comme l'entreprenariat, l'international. Ce sont des éléments sur lesquels les établissements privés peuvent être très actifs, et affaiblir le poids relatif de la recherche et donc espérer une reconnaissance qui passe par un autre filtre que celui de la recherche. l'Europe c'est aussi chercher de la reconnaissance ailleurs. J'étudie l'opportunité de faire un master dans un pays européen, parce qu'on ne peut pas le faire en France, ou un bachelor qui est reconnu comme un grade licence. L'Europe c'est pour faire bouger les règles nationales, c'est aussi dépasser	Le poids de la décision publique est très important et varie pour les établissements privés ou publics. Par exemple, il y a un organisme d'accréditation unique qu'est la cti. Pour les établissements publics il émet juste un avis consultatif. En revanche pour le privé, il remonte une demande d'accréditation, et la cti ne donne pas qu'un avis mais habilite également l'établissement à délivrer le diplôme d'ingénieur. Celui-ci est défini selon un cadre de compétences et un processus qualité et donne un grade de type LMD reconnu. Le financement public est également important pour certains établissements.	Le modèle que nous défendons et promouvons est le modèle des EESPIG, nous sommes cohérents là dessus. Nous limitons notre nombre d'actions pour se concentrer sur les sujets liés à cette différence. Par exemple ça ne sert à rien que nous allions sur les mêmes sujets que la CGE sauf si l'aspect EESPIG à une valeur ajoutée. Sur l'apprentissage il a fallut sauver le hors quota. Nous avons suivis la CGE, en revanche sur les discussions sur la loi sur le hors quota de la taxe d'apprentissage, les députés ont réécris la loi et ont mis dans la liste des établissements bénéficiaires tout établissement privés, nous sommes intervenus pour limiter aux établissements privés non lucratifs. Le poids politique est difficile à acquérir, dans l'enseignement supérieur, il n'y a pas grand chose qui relève de la loi. Notre interlocuteur principal est le ministère, et avoir un poids politique auprès de lui est compliqué. Il faut être dans les instances, être reconnu, apporter un service. Avec l'augmentation des étudiants ils ont besoin de nos établissements. Il faut se démarquer du public et du privé. Chaque année nous sommes auditionnées sur le projet de loi finances, et nous n'avons aucun poids. Notre seul poids c'est notre légitimité à agir, nous avons un retour positif sur notre activité, c'est bien merci, c'est tout. Les moyens d'influence sont difficiles. C'est notre légitimité qui peut convaincre les décideurs, on ne peut pas les forcer si ça va à l'encontre des universités par exemple, qui elles sont toutes puissantes au ministère. on est inscrits au répertoire de la HATVP mais ça n'a rien changé, car nous n'avons pas de rencontres avec les parlementaires, et pour nos réunions avec le ministère c'est dur de dire que c'est du lobbying. Quand on est auditionné toutes les deux semaines à la demande du ministère on ne peut pas dire que c'est du lobbying. Donc pour l'instant on considère qu'on ne fait pas assez d'actions de lobbying pour les déclarer.

	les règles nationales en allant à la Commission Européenne chercher une autre reconnaissance qui soit supranationale, et puis de manière plus opérationnelle c'est aller construire des formations qui puissent être reconnues dans d'autres pays et permettre d'enrichir le portefeuille d'offre qui ne peut pas l'être pour l'instant en France. Ça évite d'être en frontal.		
Actions politiques menées par la méta-organisation	On est coordonnés entre les méta-organisations, pour permettre de porter les dossiers qui nous intéressent dont ceux du financement et de la reconnaissance. Le financement c'est le direct mais aussi l'indirect par exemple pour les élèves boursiers du CROUS, ils ont le droit à un financement pour l'international dans le public et pas dans le privé. FESIC UNESÇA et UGEI ont des différences, les deux premières méta considèrent que l'enjeu est le label EESPIG, l'UGEI elle vise l'Europe pour justement chercher des arguments qui transcendent le label EESPIG. En Allemagne il y a par exemple une déductibilité fiscale des droits d'inscriptions dans le privé. Le financement n'est pas forcément direct, il existe plusieurs options. Il peut aussi y avoir de signatures de communiqués de presse, des rencontres. On essaye toujours d'avoir des actions mutualisées, on évite les actions individuelles. Sur notre méta-organisation, c'est surtout du lobbying d'identité. L'objectif est de redonner à la méta organisation son sens et sa portée politique. Si on veut faire du lobbying il faut faire des choix, prendre le risque d'orienter nos rares ressources vers l'action collective, ou vers les aides au niveau local de nos membres. La méta organisation est inscrite au registre des représentants d'intérêts. Je ne pense pas qu'il puisse y avoir une action efficace au niveau de l'école, l'école ne représente pas grand chose sur l'échiquier de l'enseignement supérieur, elle ne	Il y a deux principaux aspects de notre travail. Discuter avec la tutelle sur les grandes orientations et les principes, par exemple sur des aspects budgétaires. Nous voyons aussi comment les principes sont inscrits dans la loi, et donc nous devons interagir avec les deux assemblées. Un autre aspect consiste à diffuser nos positions dans des organes de presse : généralistes comme Le Monde, ou spécialisés comme NewsTank. Au niveau européen, le lobbying est fait de manière marginale. En Septembre notre méta-organisation ouvre un bureau à Bruxelles, cela se développe. En particulier sur la recherche, on ne peut pas avoir une politique disjointe de la politique européenne. Avant c'était plus avec les Région, aujourd'hui c'est avec l'Union Européenne. Nous ne faisons pas de lobbying au niveau local, c'est le rôle des écoles. Parfois nous travaillons avec les autres méta-organisations. Par	On intervient dès qu'il y a un intérêt à agir spécifiquement pour les établissements EESPIGs. En ce moment il y a tout un tas de sujets, la recherche, on peut avoir intérêt à avoir une reconnaissance particulière de nos établissements par les organismes publics de financement par la recherche. Pour la CVEC aussi, pour le projet de loi avenir professionnel c'est la certification en tant qu'organisme de formation professionnel qui n'est pas nécessaire pour les établissements EESPIGs. C'est légitime en plus car nos établissements ont le même type d'évaluation et de contrôle par le HCERES que pendant le temps de leur contrat ils puissent bénéficier de ce type de dispositifs dont bénéficient les établissements publics. Pour le grade de licence pour les bachelor, nous sommes en concurrence avec d'autres fédérations. On a demandé une audition, et on a été auditionné début février, et on y va pour représenter les intérêts des EESPIGs. Sur le bachelor, le grade licence, une méta-organisation dit qu'il n'y a pas de raison de le réserver aux EESPIG, et c'est vrai que c'est plus des besoins, répondre à des critères qualitatifs sur la formation, donc plus liés sur le diplôme que l'établissement. Par contre on peut imaginer de faciliter les choses pour les établissements EESPIGs car ils répondent à des obligations, par exemple réserver pour les EESPIGs de pouvoir bénéficier du grade dès le lancement du bachelor et pas attendre trois cohortes de diplômés. On essaie toujours d'essayer d'obtenir des avantages particuliers pour nos établissements car c'est un label contraignant et il n'y a pas beaucoup d'avantages en face. Car la subvention est quasiment ridicule pour certains établissements. On met en place plusieurs types d'actions, des auditions, des rencontres avec les parlementaires ou ministère. On essaye de faire entendre notre voix, on identifie les sujets, et on s'exprime. On regarde l'actualité aussi comme là, le bachelor, ou la recherche. On regarde si on a quelque chose à dire et on demande à être entendu. Beaucoup plus vis-à-vis

	peut tirer des avantages que si elle est dans un contexte favorable, sauf au niveau local. L'action se fait que si tu es dans une dynamique d'environnement porteur. Seul tu peux agir au niveau local et avoir des avantages extrêmement limités. Vers la tutelle il faut jouer collectif et défendre des droits. Ce que peut apporter la méta-organisation c'est montrer qu'en Europe il y a des droits. Pour l'instant on utilise beaucoup le canal de la presse. Notre méta-organisation c'est comme un syndicat. Le lobbying c'est aussi beaucoup de réseau relationnel au sein des instances de l'enseignement supérieur. Je participe aux communiqués communs entre CGE et CDEFI. La CGE est beaucoup plus revendicative, alors que la CDEFI est en contact régulier avec le ministère, elle est dans une posture beaucoup plus collaborative avec le pouvoir public. Les actions sont très spécialisées, très complémentaires, parfois un peu concurrentes entres les méta-organisations. Cette concurrence peut parfois alimenter une envie de se démarquer.	exemple sur l'apprentissage il y a eu une convergence des trois grandes conférences pour défendre une position commune. Par contre nous sommes parfois divisés, sur le grade de licence pour les bachelors par exemple, nous y sommes favorable, alors que la CPU y est opposée car ils voient cela comme une privatisation de l'enseignement supérieur. Suivant le sujet nous avons des points de divergence mais nous essayons de rester cohérents. Désormais, toutes les conférences sont adossées à des cabinets de lobbying pour les aider dans leurs stratégies. Comme tout cabinet ils démultiplient l'effort. Une position est d'abord définie dans les organes de la méta-organisation, puis discutée avec le cabinet qui va la répercuter auprès des parlementaires ou des organes de presse pour s'assurer de la reprise.	du ministère que des parlementaires, car nos sujets dépendent peu du législatif. On organise aussi un colloque pour se faire connaitre surtout, porter la parole des EESPIGs, se faire reconnaitre auprès des pouvoirs publics, mais aussi tous les acteurs du secteur. Pour améliorer notre poids politique c'est la reconnaissance par le grand public, les familles, les jeunes, là aussi il faut trouver la juste place de notre communication car elle passe après celles des organisations mais il faut faire connaitre ce label, ce que ça représente pour les étudiants en terme de diplôme, d'accueil de boursier, pour que les familles connaissent ces assurances. Si on avait cette reconnaissance du grand public, ça nous apporterait un peu plus de poids politique. Au niveau des régions ce sont les établissements qui ont des démarches personnelles. Au niveau local, ce sont des questions de relations humaines, et d'hommes, et nos établissements sont en concurrence entre eux pour aller chercher des financements donc on ne veut pas s'immiscer là dedans. Quand on a leur a demandé d'intervenir auprès de leurs parlementaires c'est difficile, certains ont l'habitude et le font d'office, d'autres n'y arrivent pas. C'est plus des habitudes d'établissements, après certains établissements ont une personne dédiée, le retour sur investissement est intéressant, ils arrivent à obtenir pas mal de cofinancement public. C'est au niveau régional et européen qu'ils peuvent obtenir le plus d'aide. On s'interroge sur la place de Bruxelles, mais les sujets sont assez limités sur la recherche, et puis typiquement toutes les écoles se retrouvent au niveau de la Cdefi sur ces sujets. Ça nous demanderait un investissement à priori trop important, sur le dernier appel à créer des communautés universitaires européennes, on a essayé de voir avec nos écoles, mais elles considèrent qu'il faut être plus gros, ou des comues, pas au niveau de l'établissement. Les relations avec les autres métas : notre légitimité tient d'abord de la qualité de nos écoles et des sujets que l'on souhaite traiter. On ne se sent pas concurrent des grandes méta-organisations, mais il y a des moments où certaines défendent des intérêts contraires aux nôtres. Sur la contribution vie étudiante et de campus par exemple, c'est un impôt, on ne va pas défendre notre vision, il n'y pas de raison que cela aille dans la poche de fonds d'investissements, mais elles ne peut pas le dire car elles représentent aussi des établissements privés lucratifs. Sur les EESPIG on travaille en bonne entente avec les autres fédérations, on s'interroge, sur le fait que le ministère ne profite pas que nous soyons

			plusieurs structures et pas une ! On aurait sans doute plus d'influence en étant une seule structure. On travaille bien ensemble, sur ce modèle EESPIG on essaye d'être cohérent la dessus. On se sent solide. On s'était fait aidé par un cabinet pendant la campagne présidentielle, c'était un travail intéressant d'avoir un oeil extérieur, mais il faut incarner son secteur.
Réseaux socio-numériques sur lesquels la méta-organisation est présente	Twitter Linkedin	Twitter Linkedin	Twitter Youtube
Motivation à l'usage des réseaux socio-numériques		Ma positon est l'arbre qui cache la forêt. Certains directeurs sont plus ou moins présents sur les réseaux sociaux. Quelques institutions sont relativement actives mais nous sommes extrêmement loin d'une pratique collaborative sur ce type de réseaux. Nous n'avons pas de processus de communication clairement identifié, nous avons un chargé de communication qui choisit car c'est lui qui parait le plus pertinent de relayer. On fait très attention à ce qu'on relai pour respecter la loi et l'intégrité de chacun. Quand nous retweetons c'est pour donner de la résonnance à un message, signifier que nous sommes d'accord avec ce message.	On a plusieurs objectifs : de communication interne au sein de la fédération, notamment via Twitter, pour faire connaître ce que nous faisons pour les écoles. Nos interlocuteurs sont souvent les directeurs, il faut que les écoles sachent ce que nous fassions, il faut s'exprimer auprès des équipes. Le but est aussi de faire connaitre auprès des équipes dans les écoles au delà des directeurs. Plus largement sur le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche, la presse suit ces différents outils de communication sur les réseaux sociaux, on a pas plus d'ambition. On sait pas encore très bien comment faire connaitre le label auprès des familles et des jeunes, on s'interroge sur les outils. Par exemple, je ne voulais pas de compte Facebook, car on n'a pas à communiquer après des jeunes. C'est plus les écoles, les organismes de formation. On réfléchit plutôt à ça.
Cycle décisionnel au sein de l'organisation pour les réseaux socio-numériques	Pour l'instant nous déclarons le minimum légal sur le registre, nous ne sommes pas assez actif, c'est un espace qu'on va beaucoup plus développer. Aujourd'hui on n'est pas très bon, il faut qu'on ait une action de lobbying institutionnel forte. Il faudrait, par exemple, coordonner nos réseaux numériques, soit jouer à	On invite les établissements à partager nos positions sur les réseaux sociaux mais la culture générationnelle est faible. Les directeurs ont en moyenne d'âge 55 ans, ça prend du temps.	

	travers la méta-organisation, soit qu'elle soit coordinatrice de ses membres. Si on peut tous agir en même temps à travers les réseaux et que ce soit piloté par la méta-organisation, on aura gagné. On devrait être plus animateurs de nos membres dans les actions de lobbying numérique. Faire que chacune de nos écoles diffusent des news, publient le résultat de nos rendez-vous, ou un calendrier de nos actions, montrer ce qu'on fait, qui on voit. Il y a un travail de coordination et d'animation qui n'est pas fait. Ensuite chaque organisation doit avoir sa propre identité, tournée vers ses parties prenantes. Il faut formaliser cela, l'usage des réseaux numériques est important, il est sous estimé, pas intégré dans les pratiques ou de manière indirecte, par des communiqué de presse ou des interviews.		
Recours à des influenceurs ou à des tiers	On pourrait valoriser les succès de nos alumnis qui pourraient passer des influenceurs, la partie marketing numérique est absente de nos actions. On fonctionne beaucoup sur le principe bénévolat, on a peu de permanents, il faudrait trouver une modalité de nos actions qui permette d'être plus efficace. De ne pas perdre trop de temps.	L'utilisation d'influenceur dépend parfois de la position. Si c'est très politique c'est le président qui l'incarne, et les journalistes préfèrent la parole du président. Sur des sujets très techniques comme l'apprentissage, on fait porter la parole la plus compétente, toujours un directeur en revanche, jamais d'administratif. L'implication des étudiants est également un sujet, nous discutons avec les responsables d'associations étudiantes comme le bureau national des élèves ingénieurs, l'UNEF et la Fage. Le BNEI est un interlocuteur naturel pour tout ce qui est position des étudiants, ils présent à toutes les AG de	L'intermédiation, on a essayé pendant la campagne présidentielle de faire passer des messages via les écoles dans leurs régions, mais je ne sais pas si ils sont débordés ou si ils se le sont peu appropriés à part le bureau de la méta-organisation. Je pense qu'ils se reposent sur la méta-organisation pour le lobbying. Impliquer les étudiants : ça dépend sur quoi, c'est un sujet très sensible. Chaque école veut garder ses alumnis pour elle, et on le comprend, les intérêts économiques et directs sont très importants. Maintenant, si on arrive à l'organiser comme ça, là ça peut marcher. C'est compliqué, c'est leurs étudiants. En plus, ils changent, on avait rencontré une responsable de syndicat étudiant d'une école qui est membre fondateur de la Fage, on avait eu un bon contact, qui expliquait le mode de fonctionnement du syndicat et on a essayé de distiller des messages pour qu'ils soutiennent les EESPIGs, et en fait ça c'est bien passé, mais elle change chaque année, donc c'est compliqué. Il y a le bureau des étudiants des écoles d'ingénieur mais pareil, le bureau change chaque année. C'est un outil de communication et d'influence qu'il ne faut pas oublier sous prétexte que c'est difficile, il faut essayer quand même. A priori le ministère écoute les étudiants. La Fage a défendu, au sujet de l'ordonnance sur les regroupements qui est passée au CNESER, les amendements des EESPIG que nous avions proposés.s

		notre méta-organisation.	

	Méta-organisation 4
Poids de la décision publique pour la méta-organisation	En France, le pouvoir est centralisé, et le modèle de l'enseignement supérieur est particulier. L'Etat pèse un poids très important. Nous jouons un rôle tout au long du processus, en faisant un effort constant de pédagogie pour lutter contre les clichés notamment
Actions politiques menées par la méta-organisation	Le pouvoir public mène un rythme de réforme très intense. Notre méta-organisation est une instance d'échange avec pouvoir public au même titre que les autres. Donc nous sommes une instance représentative impliquée sur le long terme avec le pouvoir public. Nous avons une forte liberté avec le pouvoir public car pas de subvention de celui-ci. Nous agissons comme un lobby classique en faisant des actions de représentation auprès des parlementaires, des députés. Nous proposons des amendements, nous alertons le Ministère. Ce rôle de lanceur d'alerte est un aspect très important du lobbying, nous agissons principalement en direct avec les décideurs publics. Sur certains thèmes nous sommes en réaction à des politiques publiques, comme sur l'apprentissage, sur d'autres nous sommes plus proactifs, comme sur le Bachelor et le grade de licence. Sur ce sujet nous avons notamment réalisés beaucoup d'interpellations publiques, surtout à travers la presse spécialisée, nous avons également transmis une lettre officielle à la ministre Frédérique Vidal. L'idée était de lancer le débat. L'objectif est de prendre position dans la presse, organiser des événements avec celle-ci, signer des tribunes dans les médias, et faire avancer nos arguments pour rendre viables nos sujets. Il faut qu'on ait des contacts à tous les niveaux du pouvoir public. Donc on essaye de communiquer avec les collectivités locales, les députés. On représente un maillage territorial très fort, on essaye d'agir à tous les niveaux. On essaye de se développer au niveau local, c'est une charge de travail très importante, et c'et pour ça qu'on travaille avec un cabinet. Je suis seul sur cette partie, donc c'est impossible de contacter 10 personnes par jour. Depuis qu'on est avec ce cabinet, on est inscrits au répertoire des représentants d'intérêts, avant on n'avait pas institutionnalisés ces pratiques, maintenant on le fait, et l'agence vérifie si tout est en règle. Nous ne sommes pas centrés sur le Ministère, nous travaillons beaucoup avec des parlementaires également. Le domaine de l'enseignement supérieur est très idéologique, donc les politiques prennent en compte cela, public face à privé par exemple. Même au sein des décideurs publics tout le monde à ses idées, c'est très complexe et très lourd, c'est 2,5M d'étudiants, avec des organisations de 40000 étudiants, c'est l'un des premiers budgets de l'Etat. Il y a le lien avec la recherche qui est particulier, avec des grands organismes de recherches. Il y a des pesanteurs administratives, tout cela ne peut bouger qu'à la marge. Le big bang n'aura pas lieu ici. Il y a des statuts très précis, historiques, lourds, des gros poids qui font que c'est un domaine fondamental, voir vital pour l'avenir de la société, il n'y a rien de plus important que l'éducation et la recherche pour préparer l'avenir et ça doit être un des secteurs les plus immobiles. L'enseignement supérieur et la recherche est un domaine vraiment à part, et ultra diversifié, donc quand on fait du lobbying l'une des difficulté est de porter une voix la plus claire et la plus unie possible.
Réseaux socio-numériques sur lesquels la méta-organisation est présente	Twitter Youtube
Motivation à l'usage des réseaux socio-numériques	Notre communication sur les réseaux sociaux est très institutionnelle, sobre. Nous avons de nombreuses raisons à cela, l'une de nos règles est de porter la parole de tous les établissements que nous représentons, donc on ne va pas citer une seule école. Notre équipe communication travaille surtout sur l'événementiel, car très institutionnel. Nous relayons ces événements sur les médias sociaux (Twitter et Youtube). C'est lors des événements qu'il y a le fond des discussions, donc nous les mettons librement sur Youtube pour mettre en valeur ce fond et les discussions. Nous faisons aussi des vidéos

	thématiques ou promotionnelles par des étudiants en journalisme. Les écoles relaient plus ou moins d'elles même ce que nous publions, pas forcément sur les comptes institutionnels mais aussi sur les comptes de la direction générale des écoles, ou du service communication. Il y a une vraie communauté sur ces sujets sur Twitter
Cycle décisionnel au sein de l'organisation pour les réseaux socio-numériques	
Recours à des influenceurs ou à des tiers	On n'a pas besoin d'intermédier nos stratégies car de nombreux décideurs sont issus de nos grandes écoles. Notre réseau d'ancien est bien entretenu, il y a un esprit de corps, donc quand on leurs parle des grandes écoles ils savent ce que c'est, on n'a pas besoin de leur rappeler de nous aider sur un sujet, ils le font d'eux même. La majorité des décideurs sont universitaires, mais un certain nombre vient des écoles, on n'utilise pas cette carte, mais elle existe de fait

	Expert 1	Expert 2	Expert 3
Poids de la décision publique pour le secteur		Pour obtenir le doctorat à XX, nous avons du mobiliser des ressources politiques comme les anciens, nous avons monté tous les étages du système politique, le chargé de l'enseignement au Ministère, puis le secrétaire d'Etat, le Ministre, le Premier Ministre et enfin l'Elysée. Ça c'est décidé à l'Elysée, nous avons été reçu par XXX qui était conseiller spécial de l'Elysée, et c'est lui qui a fait pencher la balance. Au final, sur 18 écoles autorisées à délivrer le doctorat, nous étions la seule école de gestion. D'autres écoles ont tenté en même temps que nous mais ont échouées. Ce sont les écoles catholiques qui ont fait du lobbying pour obtenir le label EESPIG pour se distinguer des écoles privées lucratives, comme le sont les écoles consulaires	La mission principale concerne la recherche car Erasmus est déconcentré alors que H2020 est directement géré à la Commission Européenne. La mission est donc plus forte sur la recherche mais elle existe tout de même sur l'innovation et la formation. Les missions sont 1) rechercher des informations stratégiques, 2) communiquer pour faire connaitre l'organisation 3) resauter, identifier les consortiums en cours de formation et en former nous même, 4) faire du lobbying sur les programmes futurs pour que les sujets portés par l'organisation soient au programme européen. J'ai aussi eu une mission sur les universités européennes de la participation à la consultation jusqu'au dépôt de l'appel. Travail en collaboration avec la direction internationale. Mon activité est pilotée par les priorités stratégiques de l'école. Le président à une feuille de route, je propose des objectifs qu'il valide chaque mois. Il n'y a pas de relation hiérarchique, nous travaillons en dialogue et co-construisons notre stratégie politique. Sans ces échanges il est impossible d'obtenir les retombées espérées. Nous sommes dans une logique de face à face, la présence à Bruxelles devient critique. Les relations informelles sont celles qui donnent le plus d'informations. Les intentions qui se cachent derrière les mots sont tout aussi importantes que les textes, il faut donc connaitre les acteurs. Pour les informations stratégiques le réseautage est important, on peut par exemple savoir qu'un projet va être monté et qu'ils cherchent des partenaires. Nous faisons très peu de communiqués de presse mais surtout des rendez-vous, quand on a une position très claire on fait un communiqué de presse mais la plus value n'est pas très importante. Nous favorisons les échanges par mail dans l'ombre.
Actions politiques menées	Notre but est de défendre l'intérêt de nos clients tout en défendant l'intérêt général. Nos actions dépendent de la matière. Parfois c'est organiser des rencontres entre des experts et des parlementaires, mais nous faisons beaucoup plus d'écrits que de rendez-vous. La première étape consiste en l'élaboration des messages. La stratégie est de trouver comment les intérêts particuliers que nous	On a les instances dominantes comme la CPU, et des conférences thématiques comme la CDEFI. Les ingénieurs ont une double représentation à travers la CDEFI et la CGE. Il y a d'autres instances mais qui sont bien moins puissantes dont	Pour le lobbying, en ce qui me concerne c'est surtout auprès de la Commission européenne, et certains acteurs français, parfois avec la CPU, nous travaillons aussi avec la représentation permanente de la France à l'UE. On pourrait passer du temps au Parlement Européen, mais seule la Commission Européenne à le pouvoir exécutif, donc nous travaillons avec des parlementaires mais c'est ponctuel. Chez nous tout est internalisé, nous ne faisons pas appel à un cabinet externe. Sauf sur certains sujets précis où nous

	défendons peuvent s'articuler sur le plan politique et comment les faire coïncider avec la perception que les décideurs publics ont à ce moment donné de l'intérêt général. Pour la méta-organisation que nous défendons il a fallu défendre l'intérêt d'avoir un tissu d'écoles performant, en lien avec les entreprises du territoire, c'est bon pour la compétitivité de la France, car ils ont des expériences à l'étranger. On n'est pas seulement sur des sujets micro. Globalement mettre en valeur l'utilité économique et sociale de nos clients. La stratégie peut être plus complexe comme de faire porter message par des tiers, c'est toujours mieux quand quelqu'un porte le message pour autrui. Il y a un gain de légitimité important, on utilise des stratégies complexes comme ca. Par exemple un laboratoire pharmaceutique, si il est soutenu par des associations de patients, des cercles savants, des professeurs de médecine, des chercheurs, on va se dire que son message est pas seulement une question de business, que derrière il a des gens, il y a des enjeux qui dépassent le seul enjeu business. Sur la réforme de l'alternance on avait imaginé faire venir des gens issus de formations d'ingénieurs en alternance. L'idée était de faire une conférence de presse pour montrer des parcours, qu'ils le racontent avec leur vécu. Montrer que l'alternance était une voix d'excellence et de professionnalisation. Donc de temps en temps pourquoi pas. Sur le site de HATVP on ne voit que ce qui relève de la loi, tout ce qui est rencontre avec des tiers, des associations, etc par définition n'apparait pas sur le site de la haute autorité car ne dépend pas de la loi. La loi ne considère que les rencontres avec certains décideurs publics. Fondamentalement le registre et la loi Sapin II n'ont pas changé grand chose, en terme de déontologie, on appliquait déjà les règles, à travers notre charte de déontologie qui est d'ailleurs	les petites conférences comme la FESIC ou l'UGEI. Pour les écoles consulaires il y a avait une double action, à la fois avec les chambres de commerce, et au niveau de l'école. Pour la CCI c'était à eux de mener les actions de lobbying. En général les stratégies sont réactives, ou vigilantes donc en anticipation. Les stratégies proactives sont extrêmement rares. La CPU revient de loin. La CDEFI et la CGE sont beaucoup plus audacieuses en sortant des sujets nouveaux. Ces structures ont de bonnes écoutes permanentes, on a au moins une dizaine de personnes qui sont ingénieurs parmi les interlocuteurs. Il y a des batailles idéologiques à la CPU, alors que ces dimensions idéologiques sont moins marquées à la CDEFI ou à la CGE. A l'époque le lobbying était en France. Le rôle de Bruxelles est très hétérogène, seules les conférences y ont des représentants et sont dans les réseaux d'influence à Bruxelles Très peu d'universités essayent d'y intervenir car la connaissance des arcanes est très importante pour obtenir des fonds de recherche. Les enjeux à Bruxelles sont faibles, car l'éducation ne fait pas partie du périmètre des compétences de	faisons appel a un cabinet spécialisé, ce fut le cas sur un projet en collaboration avec 7 autres organisations étrangères. Nous sommes inscrits au registre, c'est une condition pour obtenir un pass, c'est important pour la priorité de transparence. Mentionner nos rendez-vous, ça existe depuis longtemps mais le caractère obligatoire a été renforcé. La stratégie politique est surtout une stratégie d'information, le lobbying est alimenté par la communication. Il faut la bonne information, au bon endroit, au bon moment. Ne serait-ce que se faire connaitre est compliqué. D'abord il faut mettre en avant nos forces, notre positionnement particulier, on met en avant notre classement de Shanghai. On se met en avant comme un acteur français important. La plupart des actions politiques sont menées seul, mais parfois on passe par les méta-organisations.

	reprise dans la loi Sapin, en revanche comme on a des obligations de reporting strictes, ça change notre organisation interne. On est obligé d'isoler toutes les actions qui relèvent de la représentation d'intérêts dans la définition de la loi, il faut aussi les documents qui s'y rapportent pour chaque action pendant 5 ans. Tout ce qui peut contribuer à convaincre, à influencer, un décideur public. C'est beaucoup de travail en plus, une charge administrative en plus.	l'Union Européennes. Le processus de Bologne est totalement indépendants de l'Union Européenne, seuls le financement de la recherche et la reconnaissance des diplômes sont dans le domaine d'intervention de l'UE. La presse spécialisée dans l'enseignement supérieur est devenue un instrument de lobbying car les deux agences sont suivies par les établissements et le pouvoir public. Il y a un début de professionnalisation du lobbying avec les cabinets de lobbying. Même quand on a une équipe en propre on va faire appel au cabinet car cela permettra au cabinet de faire certaines choses pendant qu'on avancera sur autre chose.	
Motivation à l'usage des réseaux socio-numériques	Ça arrive qu'on utilise les réseaux socio-numériques, mais ça dépend des sujets. Je travaille sur des industries energo-intensives, ce sont des sujets ultra techniques, il doit y avoir 4-5 parlementaires qui comprennent, dans les administrations 2-3 conseillers techniques, sur ces sujets les réseaux sociaux ne sont d'aucune utilité. En revanche sur certains sujets ça peut l'être, pour relayer des messages au moment d'une conférence de presse, d'une prise de parole, d'une audition, ou faire de l'évangélisation, du décryptage, ça c'est aussi des choses pour les clients dont la filière est mise en cause. C'est notamment le cas avec le plastique, on voit des discours plein de raccourcies, de fake news, plein d'erreurs manifestes, les gens pensent le plastique alors qu'il y a x plastiques, qui n'ont pas les mêmes composant, pas les même qualités, et la il		Les réseaux socio-numériques ont été un vrai sujet. Twitter est un canal de communication important à Bruxelles et au niveau européen. Il n'y pas que les commissaires, mais aussi les chefs d'unité, les parlementaires, les conseillers ont tous un compte Twitter décliné en plusieurs langues avec des mots-clés. Cela permet de gagner en notoriété, et d'alimenter le débat, avec certains hashtags on ne parle qu'avec cette bulle bruxelloise. J'ai donc vite demandé de créer un compte spécial Europe, en travaillant avec la direction internationale en anglais. L'objectif est gagner en notoriété, et faire connaitre nos positions. La direction de la communication n'était pas totalement d'accord, mais finalement la stratégie de l'organisation à du évoluer pour comprendre que l'intérêt de Twitter n'était pas que de la communication institutionnelle. Nous ne faisons pas que de la diffusion de communiqués de presse sur Twitter mais ouvrir un canal de diffusion de l'information et de lobbying sur des thèmes particuliers.

	faut faire de l'évangélisation, expliquer, rendre accessible une information technique mais accessible de façon facile et fiable. La on utilise les réseaux sociaux, les infographies, les sites internet. On a aussi une utilisation de veille, car ça permet de quantifier l'impact des idées, on a des outils pour voir l'impact, l'écho, le nombre de partages, de commentaires, leurs trajectoires, leurs reprises, ça peut être utile pour connaitre le pouls de l'opinion. Parfois c'est porté par nos clients, parfois par des experts. Par exemple, en 2005, il y a eu une volonté d'interdire les sacs plastiques non biodégradables, et des âneries étaient proférées sur les sacs plastiques. On avait un prix Nobel de chimie qui était en rapport personnel avec quelqu'un dans l'industrie du plastique et qui disait que ce n'était pas possible de laisser dire des âneries pareilles, si on lui proposait un texte intelligent sur le bio, je le signe, pas seul mais je le signe. On a écrit le texte, il a modifié quelques trucs et il l'a signé, et on avait une tribune d'un prix Nobel et d'autres scientifiques qui intervenaient, on lui a pas forcé la main, mais les stratégies avec des tiers comme ca, ça peut être très utile. Si c'est un sujet grand public on a toujours intérêt a aller chercher des leaders d'opinions, et a donner de l'écho à notre sujet. La CivicTech, comme regards citoyens, ça n'a pas changé pour nous lobbyistes mais plus pour les parlementaires. Car ils sont érigés et de manière assez réductrice en donneurs de bons points et mauvais points, sur l'activité des parlementaires. Le côté positif c'est que ça a fait de la pédagogie sur le rôle de parlementaire. Ils militent beaucoup pour un certains nombre de dispositifs, de transparence, on est pas toujours d'accord avec eux, parfois on l'est, on discute, on a été auditionnés à plusieurs reprises ensemble à l'Assemblée Nationale ou au Sénat, on dialogue aussi avec Transparency. Il y a un certain nombre de principe sur lesquels on se retrouve.		

	Nous lobbyistes ont est souvent en avance sur les parlementaires sur pas mal de choses. Par exemple, l'interdiction de cumuler une mission d'élu national ou européen avec de la représentation d'intérêts, nous on l'a dans notre charte depuis l'origine, alors que c'est dans la loi que depuis 1 an. Depuis que le lobbying existe il évolue. Avant la CivicTech il y a eu l'apparition d'Internet, avant Internet, moi j'ai commencé sans, pour avoir des amendements il fallait aller à l'Assemblé nationale récupérer une pile, puis revenir les traiter, ça passait par des lettres, des appels, c'était pas le même travail. Suivre le travail des commissions, on le fait en direct aujourd'hui sur notre ordi, avant on devait attendre la publication des comptes rendus au JO pour analyser. Le lobbying est une métier de communication, même si les émetteurs et les cibles sont assez focalisés, c'est de ça qu'il s'agit, transmettre une information d'un émetteur à un récepteur, et la les canaux bougent énormément depuis 20 ou 30 ans.		
Cycle décisionnel au sein de l'organisation pour les réseaux socio-numériques	Dans les stratégies ça a changé. Il a y a beaucoup d'acteurs qui participent au débat et de manière plus réactive, ça nous oblige à anticiper tout ca, à avoir des dispositifs de veille assez serrés, et notamment quand on est sur des sujets en situation de crise. Mais ce n'est pas propre au lobbying, mais à la communication en général. Pour le lobbying, il y a plus de gens qui vont vouloir contribuer au débat et vouloir influencer les décideurs, on a plus de concurrence. Le lobbying n'a jamais aussi peu trusté par les grand groupes, grâce à l'écho des médias sociaux, des associations, des collectifs citoyens peuvent avoir un impact très fort sur le débat public, voir sur l'opinion public. Aussi bien que désormais le décideurs public à décidé, dans certains cas, de les intégrer au processus de prise de décision, aujourd'hui il y a plein d'associations auditionnées au même titre que les industriels. Par exemple,		C'est moi qui décide de la communication mais je ne suis pas community manager et il y a des informations tellement nombreuses que c'est difficile d'avoir une vision sur tout, donc j'ai aussi donné les codes à la direction de la communication et la direction internationale. Il ne s'en sont pas totalement emparés, on s'est donné une phase test de quelques mois. Nous avons quelques principes de fonctionnement mais on n'a pas un processus de validation. On n'a pas de fonctionnement très cadré. En général si on retweet, c'est que l'organisation partage le message, il n'y a pas de procédure pour s'assurer que la direction générale soit d'accord, je prend le risque moi même, mais le risque est très faible. Par exemple, lorsque les messages reprennent des idées de notre position paper. L'objectif est de faire du lobbying aussi par Twitter, mais c'est compliqué. C'est compliqué de faire du lobbying sur Twitter à moins d'y être totalement investi. Par exemple sur le position paper que nous avons publié fin 2018, on aurait pu prendre des extraits, en les mettant en avant avec des screenshots mais je n'ai pas le temps de faire ça et personne n'est

	l'interdiction de vendre des oeufs pondus par des poules élevées en batterie, c'est une toute petite association qui a sensibilisé l'opinion publique en faisant une vidéo qui est devenue virale à tourné partout, il y a eu toute une sorte de mouvement de réactions spontanées chez les gens, et les députés ont adopté dans le cadre d'un projet de loi qui était débattu à l'époque, un amendement qui va interdire la vente en supermarché de ce type d'oeuf.		formé à cela. Il faut une lecture spécifique du programme européen pour cibler les bonnes personnes, les bons hashtags et diffuser les bons réseaux. Twitter donne des informations très précieuses sur certains points, par exemple ça m'a permis de savoir comment communiquaient les projets concurrents, on a pas exemple découvert des alliances sur Twitter.
Recours à des influenceurs ou à des tiers	Ça peut arriver que nous fassions des pétitions mais il faut toujours bien réfléchir, est-ce que ma pétition est efficace? Est-ce que elle va paraître légitime et pas instrumentalisée? J'ai très rarement vu des pétitions marcher. Il y a une prolifération des pétitions, souvent nos clients en demandent, on étudie et on se dit pour quel résultat ? Quand on est une association de terrain ça peut avoir une légitimité, quand on est une grosse boite ça n'a aucun impact. Notre boussole c'est la légitimité du discours que tiennent nos clients. Si on sort de notre terrain de légitimité on est plus crédibles. Mais on est bien souvent confrontés à des pétitions adverses aux intérêts de nos clients. J'ai rarement vu de pétitions décisives. La légitimité est fluctuante, on peut paraitre légitime à un instant t et ne plus l'être quelques mois plus tard.	Les alumnis sont une ressource virtuelle, et une ressource mobilisable dans certains cas. On évoquait l'association des anciens mais on ne savait pas s'ils soutenaient la cause que nous portions. Dans les écoles, le rôle des étudiants dans les stratégies politiques est faible et la capacité d'action proche de zéro. Alors que dans les universités, les étudiants sont mobilisables, par exemple avec les syndicats type UNEF . Dès qu'un dossier touche les étudiants il y a une mobilisation des syndicats étudiants, l'un mobilise l'autre.	On peut faire porter des choses par les autres, ne pas être dans une discussion unidirectionnelle, c'est l'intérêt de Twitter. C'était l'idée que j'avais en demandant la création de ce compte, mais pour l'instant ça ne repose que sur moi, il faut que ce soit une stratégie de l'université. Cette stratégie je l'ai appliqué lorsque nous avons organisé une conférence il y a quelques semaines à Bruxelles.
Evolutions des actions de lobbying	Depuis quelques années les évolutions marquantes sont l'évolution des canaux, la complexification, le fait qu'il y ait plus d'acteurs qui fassent partie du débat, la consultation plus systématique et plus large de la société civile, mais je pense qu'on n'est même pas à la moitié du chemin. Ça reste très formel, et pas très transparent, on ne sait pas sur quels critères sont fait les arbitrages. Ça créer de l'attente et pas forcément de la satisfaction. La société et l'économie se technicisent de plus en plus, et c'est nécessaire d'entendre les spécialistes du domaine, les décideurs publics n'ont pas la connaissance		

	technique de ces sujets, ils ont besoin d'avis d'experts. On voit de plus en plus de coalition d'intérêts, des coordinations temporaires sur un sujet. Des gens qui se rassemblent et partagent un budget pour un sujet, et une fois l'intérêt défendu, ils passent à autre chose. Les fédérations ont besoin d'accompagnement dans le temps. Sur l'enseignement supérieur les débats sont assez techniques, il y a des enjeux politiques, mais dans le sens politiques publiques, pas politiciens. C'est quand même beaucoup à un niveau technique. La tutelle modifie les stratégies. Quand on a un accès, une porte ouverte à notre tutelle, ce n'est pas du tout la même position que quand on est un nouvel entrant, ou quelqu'un qui n'a aucun lien avec le pouvoir public et où il faut trouver des leviers pour ouvrir la porte. Quand on est la méta-organisation, on n'a pas cet effort à faire, on est une conférence institutionnelle, tout le monde sait pourquoi on est là et on peut se focaliser sur les messages, mais il faut bien les travailler pour montrer en quoi on est en phase avec les enjeux, les objectifs que le gouvernement actuel poursuit, donc compétitivité, attractivité. La construction de la légitimité on en fait l'économie. Les réseaux sociaux sont utiles sur un moment de débat, sur un moment ou il faut se montrer force de proposition, c'est le cas pendant les campagnes électorales par exemple. Avec le numérique, les informations se sont démultiplié, les gens ont du mal à s'y retrouver.		

François NICOLLE

HESAM UNIVERSITÉ

Les stratégies politiques des méta-organisations et de leurs membres à l'ère des réseaux socio-numériques

le cnam

Résumé

Cette recherche s'intéresse aux évolutions des stratégies politiques des organisations dans un contexte de changements. Cette thèse s'intéresse particulièrement au rôle central joué par les méta-organisations dans la conduite de l'action collective, au rôle politique des réseaux socio-numériques ainsi qu'au nouveau cadre juridique du lobbying en France avec la loi dite Sapin II. Les stratégies politiques correspondent aux actions protéiformes déployées par les organisations pour influencer la décision publique. La thèse se concentre sur un secteur régulé par l'Etat, l'enseignement supérieur privé français. L'étude empirique est conçue en deux temps : une série de 18 entretiens semi-directifs avec des dirigeants d'établissements, de méta-organisations et des experts en stratégies politiques puis une ethnographie numérique de la communication des acteurs de l'enseignement supérieur français sur Twitter en 2018.
La thèse met en évidence la prééminence des méta-organisations dans les actions politiques du secteur de l'enseignement supérieur privé français, et les modalités de l'articulation des actions politiques entre les méta-organisations et leurs membres. La thèse souligne le recours limité aux réseaux socio-numériques dans les stratégies politiques des acteurs étudiés.
Cette thèse complète l'arbre de décision des stratégies politiques notamment par l'utilisation des réseaux socio-numériques et le recours aux organisations collectives de défense des intérêts.

Mots-clés : stratégie politique des organisations, lobbying, réseaux socio-numériques, méta-organisations, enseignement supérieur

Résumé en anglais

This research focuses on the evolution of corporate political activities in a context of change. This thesis is particularly focused on the central role played by meta-organizations in the conduct of collective action, the political role of socio-digital networks and the influence of the new legal framework for lobbying in France. Political activities correspond to the protean actions deployed by organizations to influence public decision. The thesis focuses on a regulated sector, French private higher education. The empirical study is designed in two stages: a series of 18 semi-structured interviews with managers of establishments, meta-organizations and experts in political strategies, then a digital ethnography of the communication of actors in French higher education on Twitter in 2018.
The thesis highlights the pre-eminence of meta-organizations in the political actions of the French private higher education sector, and the modalities of the articulation of political actions between meta-organizations and their members. The thesis highlights the limited use of digital social-networks in the political strategies of the organizations studied. This thesis completes the decision tree of political strategies, notably through the use of socio-digital networks and the use of collective advocacy organizations

Keywords: corporate political activity, lobbying, digital social-networks, meta-organizations, higher education