

Évolution de la stratégie des organisations professionnelles

Résumé : Au regard des nombreux changements auxquels doivent faire face les organisations patronales, il est communément admis que celles-ci doivent faire face à un environnement en pleine transformation. Au travers de la réorientation de leur stratégie, celles-ci tentent de s'adapter ou d'influencer leur environnement dans le but de pérenniser leur action. Cependant, selon la Théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), les stratégies employées ne s'expliquent pas uniquement par les incertitudes qui pèsent sur ces organisations mais découlent par ailleurs des interdépendances avec leur environnement et des liens qui les créent. Par ailleurs, cette approche permettrait de mettre en lumière des dynamiques de pouvoir émergentes (Salancik et Pfeffer, 1977). S'appuyant sur deux études de cas, l'analyse de la stratégie aboutit à trois types d'observations : certaines menaces ont influencé l'évolution de la stratégie, de façon différenciée, dans des organisations pourtant soumises aux mêmes types d'influences. Ces évolutions ont influencé les caractéristiques organisationnelles et notamment la composition de la gouvernance (Miller et Toulouse, 1986), et de nouvelles dynamiques de pouvoir apparaissent. Effectivement influencées par la réorganisation interne, l'évolution de la stratégie, du répertoire d'action de l'organisation patronale (Offerlé, 2010, You, 2016) et la redistribution des rôles des acteurs ont ainsi permis de mettre à jour les processus au travers desquels l'organisation patronale se renouvelle pour assurer sa pérennité et servir les attentes de ses membres.

Mots clés : mise en œuvre de la stratégie, changement organisationnel, étude de cas, théorie de la dépendance en ressources, organisations professionnelles

INTRODUCTION

La plupart des travaux en sciences de gestion, ou en sociologie politique, entrepris jusqu'à ce jour se concentrent presque uniquement sur les rôles de représentation et de négociation des organisations patronales (Barry et Wilkinson, 2011; Behrens et Traxler 2004, Traxler 2010) alors que les évolutions du contexte économique, notamment ces dernières années, menacent leur pérennité. En effet, la littérature a omis d'analyser ces organisations confrontées à des menaces politiques, législatives ou financières issues du contexte externe (Humair, Guex, Mach et Eichenberger, 2012 ; Sheldon, Nacamulli, Paoletti, et Morgan, 2016 ; You, 2016 ; Goberman, Hauptmeier, et Heery, 2017). Celles-ci ont conduit ces organisations à de nouvelles stratégies et notamment au regroupement d'associations professionnelles (Carley, 2010). Pour Porter (1996, p. 12) la stratégie est « *une façon de rivaliser qui fournit une valeur unique dans un ensemble particulier de moyens ou pour un ensemble particulier de clients.* »¹. Cette définition met en avant la notion de rivalité et la volonté d'acquérir un avantage unique dans un contexte particulier. Une définition plus précise apportée par Hofer et Schendel (1980, p. 12) illustre les relations entre l'environnement interne et externe à l'organisation et la notion de ressources et d'opportunités et de risques créés par l'environnement : « *l'adéquation entre une organisation et ses ressources internes et les opportunités et risques créés par son environnement externe* ». Dans cette lignée, les organisations patronales adoptent des formes d'organisation qui permettent de nouvelles possibilités et un répertoire d'action élargi (Brandl, 2013).

En effet, la plupart des travaux concernant l'activité et la structure des organisations patronales considèrent ces organisations à l'abri du déclin, en postulant que les piliers institutionnels tels que l'action au sein du paritarisme, la représentation et l'information seraient suffisamment solides pour fournir des objectifs, des rôles, des membres et des revenus adéquats. Ces travaux occultent alors la relation entre organisation et environnement, la façon dont les organisations réagissent aux influences contextuelles et le fait que les turbulences qui en résultent pourraient remettre en cause leur pérennité.

Les conditions institutionnelles, sociales et économiques ont changé pour ces associations (Brandl, 2013). La plupart des organisations d'employeurs dans les États membres de l'Union européenne ont subi des changements majeurs au cours des dernières décennies et nécessitent d'envisager leur renouveau en termes de services proposés mais aussi en termes d'organisation interne (Barry et Wilkinson, 2011).

¹ Notre traduction

Nous proposons dans cette communication de nous appuyer sur la Théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) afin d'analyser la façon dont les organisations influencent leur environnement et tentent de maîtriser les menaces politiques, législatives ou financières remettant en cause leur capacité à acquérir et maintenir les ressources dont elles ont besoin. Intégrées dans des systèmes ouverts (Thompson, 1967) où elles trouvent les ressources financières, humaines et matérielles dont elles ont besoin, ces organisations sont amenées à interagir avec d'autres composantes de leur environnement pour les obtenir. Ainsi, notre propos tente d'éclairer les liens existants entre ces organisations et l'environnement et tente d'expliquer pourquoi ces liens peuvent avoir une influence sur leur pérennité. Nous tentons alors d'apporter des explications aux facteurs qui influencent l'orientation de la stratégie dans une dimension déterministe ou volontariste (Astley et Van de Ven, 1983). Nous proposons également une explication à la manière dont les organisations patronales tentent de maîtriser leur situation de dépendance au travers de l'évolution de leur stratégie et de la mobilisation des compétences dont elles disposent. La mobilisation de ces ressources peut alors faire l'objet d'une remise en question des dynamiques de pouvoir pouvant mettre en péril le fonctionnement de l'organisation et la localisation du pouvoir (Pfeffer, 1972 ; Salancik et Pfeffer, 1977 ; Fiol, O'Connor et Aguinis, 2001). Pour cela, nous nous appuyons sur deux études de cas : celle d'une organisation patronale dans le domaine de la pharmacie d'officine et une seconde dans le domaine du conseil numérique. Aussi, nous nous inscrivons dans une perspective contextualiste dans l'idée que l'organisation est en mutation dans un contexte changeant et que le contexte de l'organisation se définit par les éléments qui constituent autant le contexte intra-organisationnel que la notion d'environnement organisationnel externe incluant des variables de spécificité intra-organisationnelle, organisationnelle-environnementale et socio-économique (Pettigrew, 1985).

Nous préciserons notre cadre théorique dans une première partie, avant de présenter nos deux cas et notre méthodologie dans la deuxième partie. Les résultats seront abordés dans la troisième partie. Enfin, nous discuterons ces résultats dans une quatrième et dernière partie.

1. LES ORGANISATIONS PATRONALES À LA LUMIÈRE DE LA THÉORIE DE LA DÉPENDANCE AUX RESSOURCES

Dans cette première partie, nous souhaitons mettre en évidence le fait que les organisations patronales sont soumises à un environnement changeant. Au travers de stratégies diverses elles tentent de maîtriser les liens qu'elles entretiennent avec les acteurs dont dépend la captation de leurs ressources financières, humaines et informationnelles. Dans cette perspective, la Théorie de la dépendance aux ressources propose un cadre analytique permettant de comprendre la

façon dont les acteurs tentent de maîtriser leur situation de dépendance et d'influencer les dynamiques du contexte. L'approche défendue par cette perspective (Pfeffer et Salancik, 1978) est que, pour comprendre les comportements organisationnels il est nécessaire d'analyser les dynamiques du contexte. La capacité d'action des organisations découle des caractéristiques de ces environnements. L'intérêt majeur de ce cadre théorique est de mettre en avant la façon dont les membres d'une organisation vont user de leur pouvoir et de mécanismes de collaboration pour assurer la survie de l'organisation dans un contexte changeant (Ramus, Vaccaro, et Brusoni, 2017). La façon dont ils utilisent les membres de la gouvernance et leurs liens avec l'environnement leur permettra d'obtenir les moyens et relais utiles à la captation des ressources indispensables telles que financières, humaines et informationnelles (Haynes et Hillman, 2010). La raréfaction des ressources financières et humaines issues de cet environnement va rendre les organisations davantage contraintes d'employer des stratégies pour les capter. Ce sont alors les changements au sein de l'environnement qui font naître l'incertitude et non pas le fait que l'organisation soit intégrée dans un contexte social particulier. Ainsi, ses actions ne découlent pas uniquement de la façon dont l'organisation est structurée, de sa position de leader, de ses procédures ou de ses objectifs mais également de l'influence du contexte, des conséquences et des contraintes de l'environnement.

L'environnement inclut chaque événement dans le monde pouvant avoir un impact sur les activités ou les résultats d'une organisation (Pfeffer et Salancik, 2003, p. 12). Les contraintes auxquelles sont soumises les organisations ne sont pas irréversibles car elles découlent des décisions prises par les individus et des conflits d'intérêts qui règnent au sein de l'environnement. Les individus ont alors la possibilité de soulever ses contraintes en mobilisant les ressources ou les liens sociaux utiles à leur déconstruction. Le contexte social dans lequel s'insère l'organisation découle des actions et des décisions prises par les individus. Comme les contraintes découlent de ces actions et décisions, le management d'une organisation a pour objectif d'influencer les autres acteurs pour déterminer son propre environnement. Pour s'emparer des ressources disponibles, l'organisation doit inévitablement interagir avec son environnement social fait de nombreux groupes et individus avec qui elle entretient des liens (Pfeffer et Salancik, 2003, p. 18-19). Les organisations sont alors dépendantes de leur environnement car elles y puisent les ressources dont elles ont besoin pour survivre (Pfeffer et Salancik, 1977). . Elles doivent ainsi répondre aux contraintes de leur environnement et faire des choix pour satisfaire certains acteurs plutôt que d'autres. Cela nous amène à vouloir comprendre quelles sont les conditions au travers desquelles les organisations sont capables d'orienter les actions en leur faveur.

Alors que l'importance du contexte au sein de la notion de dépendance est essentielle, il est nécessaire de comprendre la façon dont l'organisation visualise son environnement pour qu'elle soit en mesure de prendre les décisions utiles à sa survie, la façon dont elles appréhendent les environnements et tente de les influencer. Ainsi, les organisations patronales concentrent l'essentiel de leurs ressources à la satisfaction de leurs membres : d'une part puisqu'ils en représentent la source prioritaire, d'autre part, une énergie importante est dévolue à la satisfaction des membres du Conseil d'administration car ils constituent les forces vives permettant la mobilisation des adhérents, l'acquisition de la légitimité et le développement d'actions et d'évènements en faveur des membres.

En fonction de la nature de la menace externe à laquelle sera soumise l'organisation, certains membres ou services au sein de l'organisation disposeront alors d'une part plus ou moins importante du pouvoir (Hinings et al., 1974 ; Perrow, 1970 ; Salancik et Pfeffer, 1977). L'articulation du pouvoir au sein de l'organisation implique ainsi la concentration des sources d'influence (Shen, 2003). Le problème majeur est alors de gérer les échanges et les relations en tenant compte des différents intérêts en jeu au travers de stratégies pour contrôler ou influencer son environnement et ne plus en subir les contraintes.

Pfeffer et salanik (1978) considèrent que « *l'interdépendance des organisations existe dès lors qu'un acteur ne contrôle pas complètement les conditions nécessaires à la réalisation d'une action ou du résultat souhaité de l'action.* » Dans l'impossibilité de contrôler toutes les actions de l'environnement, l'organisation tente d'user de coordination pour maîtriser une partie de cette situation d'interdépendance mutuelle. Des liens se créent de façon formelle ou informelle entre les acteurs afin de faciliter leurs interactions et leurs transactions (Cyert et March, 1963). Il s'agit d'établir des relations amicales ou de confiance avec les intervenants du domaine professionnel, d'échanger des informations, pour s'assurer d'une relation stable. La difficulté réside dans le fait de diriger les actions des autres par la coordination tout en permettant l'atteinte des objectifs de l'organisation principale.

En résumé, la compréhension des comportements des organisations patronales nécessite d'identifier les contraintes auxquelles elles s'exposent et comment celles-ci peuvent les affecter. Ces contraintes apparaissent du fait de l'interdépendance qui lie les acteurs entre eux. Ces liens entraînent des contraintes auxquelles les organisations réagissent de manière stratégique. Il s'agit alors du processus par lequel les contraintes, issues de l'environnement, affectent les organisations et comment les organisations peuvent le maîtriser. Celui-ci est analysé en tenant compte des liens spécifiques qui relient l'organisation à son environnement, des facteurs environnementaux spécifiques et de leurs conséquences.

2. MÉTHODOLOGIE ET DESIGN DE RECHERCHE

Nous présenterons tout d'abord les particularités des organisations patronales et justifions les raisons de porter nos analyses sur ce type d'organisations lors de cette recherche. Dans une seconde partie nous justifierons le design et les techniques liées à la méthodologie employée.

2.1. LES PARTICULARITÉS DES ORGANISATIONS PATRONALES

Les organisations patronales s'illustrent par leur présence au sein d'une grande variété de secteurs, de fonctions exercées, de services fournis, mais aussi d'échelles d'intervention que ce soit locale, régionale, nationale ou internationale. Leur rôle est, entre autres, de contribuer à la construction et l'affirmation des identités professionnelles. Dans ce cadre elles tiennent une place importante dans la société et entretiennent avec les pouvoirs publics des liens étroits. Depuis plus de deux cents ans, la période de l'industrialisation a entraîné d'importantes transformations en rapport avec fluctuations conjoncturelles et les celles liées à l'économie capitaliste : transformation du rôle de l'État, forme et structures des entreprises, frontières commerciales, degré d'échanges internationaux, équilibres intra et intersectoriels. Tous ces changements ont un impact sur les organisations patronales et leurs missions.

Si leur mission n'est pas uniquement centrée sur le lobbying, les chercheurs ont longtemps sous-estimés leurs fonctions économiques et sociales. Les travaux historiques montrent en effet qu'elles ont progressivement augmentées en nombre dans le dernier tiers du XIXe siècle (Vernus, Fraboulet et Margairaz, 2016). Si les travaux entrepris entre 1960 et 1980 assignent aux organisations patronales une fonction relativement marginale dans la régulation économique, les travaux plus récents montrent que leur stratégie ne découle pas seulement des forces du marché ou de l'intérêt des classes mais davantage de positions idéologiques et de coalitions d'intérêts. Ces stratégies leur octroyant alors une certaine autonomie d'action.

Nous comprenons alors qu'une de leur particularité est d'occuper des rôles et des missions très diversifiées car elles interviennent au niveau économique, du droit codifié, des usages commerciaux, des normes techniques, des labels qualité de l'organisation du travail, des salaires, ou de la protection sociale et de la régulation de la concurrence, etc. Leur particularité découle également de leur capacité, plus ou moins importante, à faire se concilier des intérêts économiques et idéologiques par nature concurrents, voire divergents (Offerlé, 2009).

Elles ont par ailleurs cette capacité à faire respecter les règles qu'elles ont contribués à établir, notamment par l'intervention des pouvoirs publics, ou par délégation de pouvoirs coercitifs à

ces derniers, ou encore par la puissance des adhérents les plus puissants, etc. Ainsi, elles participent à la modification du contenu des règles établies, à leur hiérarchie et à leur poids relatif. De cette capacité découle alors un certain niveau d'efficacité sur le plan national mais aussi européen.

En somme, nous pouvons établir que ces organisations sont d'un type particulier par les liens qu'elles entretiennent avec l'État et la manière dont ces deux acteurs arrivent à collaborer. Ensuite, le caractère particulier qui les distingue attire au fait qu'elles s'imposent comme acteurs de premier rang dans le domaine de la régulation financière et économique par branche et par secteurs d'activité.

2.2. PRÉSENTATION DES CAS

2.2.1. La Fédération des Syndicats de Pharmaciens d'Officine de France

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

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

Pourtant, plusieurs réformes législatives et économiques ont progressivement grevé les comptes sociaux des pharmacies d'officine, et par extension les recettes de la Fédération. Aussi, depuis 2008 et les premiers effets de la crise économique et financière, les pharmaciens se préoccupent plus de leurs entreprises que de l'action collective. En plus des pressions législatives, l'échelon communautaire met la profession dans un état de tension important suite à la directive sur les services visant à lever tout obstacle au commerce de services dans l'UE. Dès 2010, la notion de compétitivité s'accroît : les groupements pharmaceutiques tentent de prendre part à la défense politique des pharmaciens d'officine. L'organisation s'insère alors dans un contexte où plusieurs systèmes de représentation coexistent renforçant les incertitudes sur sa capacité à s'assurer des ressources financières et humaines suffisantes.

Enfin, ce contexte législatif bouillonnant, ainsi que la dernière réforme sur la représentativité², impactent les organisations patronales qui doivent à présent se réorganiser pour satisfaire aux nouveaux critères de représentativité. La FSPF, reconnue organisation patronale représentative qui prend part au dialogue social : cette réforme est d'une importance capitale car faute de transmission suffisante des informations utiles à la comptabilisation du nombre de salariés dont disposent les adhérents, celle-ci pourrait remettre en cause le statut de la FSPF. Elle pourrait alors perdre sa légitimité et une part de ses ressources.

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

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

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

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

² Les lois du 5 mars 2014 et du 8 août 2016 créent pour la première fois un cadre juridique pour la représentativité patronale pour la négociation collective. Il s'agit d'une étape majeure pour stabiliser et conforter la place reconnue aux partenaires sociaux dans l'élaboration des normes applicables aux entreprises et aux salariés, au niveau national et interprofessionnel comme au niveau des branches professionnelles.

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

Dès 2008 la FSPF constate un désengagement progressif des adhérents. La Fédération opte immédiatement pour la cooptation d'un nouveau Président. Il exprime sa volonté de faire de la FSPF une fédération à l'écoute de ses adhérents et souhaite réinstaurer le dialogue avec les autres organisations syndicales de pharmaciens, notamment avec l'USPO³, pour tenter de trouver ensemble des solutions à ce contexte dégradé. La FSPF lance une action d'envergure nationale en appel à tous les pharmaciens, syndiqués ou non, ainsi qu'à tous les citoyens français victimes de l'écroulement du système de santé : le discours se fait résolument plus vigoureux et combatif.

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

2.2.2. Syntec Numérique

Un environnement externe en pleine évolution entraînant une restructuration interne importante

Syntec numérique est l'organisation patronale leader représentant les entreprises de services du numérique (ESN), éditeurs et créateurs de logiciels, sociétés de conseil en technologies, et

³ Union des syndicats des pharmaciens d'officine créée en 2001 pour concurrencer la FSPF

acteurs du web : 45% sont implantés en région. Leur activité cumulée représente en 2016 approximativement 80 % du chiffre d'affaires en France et 427 000 emplois. Pourtant en 2008, Syntec informatique connaît un redressement financier. La concurrence croissante a conduit à diluer la force d'action des organisations patronales du domaine. La diversité des positions et le manque d'unité dans les revendications n'ont pas permis d'aboutir, notamment au niveau social, à des accords avec les partenaires. Les bouleversements culturels et la révolution informatique constituent à cette période une transformation sociale et sociétale où se réconcilient technologies et usages. L'ESN d'aujourd'hui ne ressemble plus à la SSII4 d'hier et la transformation a fait naître de nouveaux métiers ouvrant alors l'espace de représentation.

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

Du côté législatif, conscient que depuis 2012 c'est à l'échelle européenne que se prennent les mesures décisives pour le secteur, Syntec entend renforcer sa présence à Bruxelles. Concernant la dimension nationale, l'évolution de la dernière réforme sur la représentativité⁵ a nécessité une réorganisation pour satisfaire aux critères législatifs. Reconnue organisation patronale représentative, Syntec participe aux négociations paritaires de branches impactant toutes les professions du numérique. Si le syndicat perdait sa représentativité, l'intérêt de l'adhésion s'en verrait diminué.

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

⁴ L'ancien acronyme SSII, pour Société de Services et d'Ingénierie en Informatique, était utilisé avant 2013 pour définir une société spécialisée dans le domaine des nouvelles technologies et de l'informatique. Depuis cette date, on emploie désormais l'acronyme ESN, pour Entreprise de Services du Numérique.

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

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

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

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

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

assurer ce défi, l'organisation mise sur ses relais et les mandats occupés dans d'autres écosystèmes pour tisser des relations stratégiques.

2.3. LE MODE DE RAISONNEMENT ET LA JUSTIFICATION DU DESIGN ET DE LA POSTURE MÉTHODOLOGIQUE

Le mode de raisonnement qui a conduit la réalisation de la recherche est résolument abductif. L'abduction est défini par Aliseda (2006, p. 28) tel « *un processus de raisonnement mobilisé pour expliquer une observation surprenante.* » Pour Peirce (1931 : 5.196), l'abduction est au cœur de la philosophie pragmatiste « *si vous examinez soigneusement la question du pragmatisme, vous verrez qu'elle n'est rien d'autre que celle de la logique de l'abduction.* » Elle démarre selon lui d'un fait surprenant mais ne s'expliquera jamais vraiment concernant cet éventuel point de départ (Dumez, 2016). L'abduction permettrait alors de formuler des hypothèses nouvelles à celles présentes dans la littérature pour expliquer ce qui s'est déroulé : le fait nouveau ou l'anomalie (Aliseda, 2006, p. 47). Elle mettrait alors en évidence des mécanismes créant ainsi un lien avec la recherche qualitative (Dumez, 2016, p. 192).

L'objectif d'une étude de nature qualitative n'est pas d'aboutir à la généralisation mais bien de modifier des idées théoriques communément admises. Comme le souligne Stake (1995, p. 8) « par le contre-exemple, l'étude de cas invite à la modification d'une généralisation », cette modification implique donc construction théorique. Elle offre en contrepartie une importante garantie quant à la validité interne des résultats et permet d'accroître l'aptitude du chercheur à décrire un système sociale complexe (Marshall et Rossman, 1999). Nous avons ainsi opté pour une des méthodes qualitatives qui se prêtait le mieux, selon nous, à mettre éclairer des mécanismes sociaux jugés complexes : l'étude de cas. Pour Yin (1981, p. 59) un cas se définit comme « *un phénomène contemporain, dans son contexte de la vie réelle, particulièrement quand les frontières entre ce phénomène et son contexte ne sont pas clairement évidentes.* »⁶

L'objectif principal de l'étude de cas (Yin, 2014, p. 4) est la volonté de chercher à comprendre un phénomène social complexe afin de produire un document reflétant une réalité perçue selon une certaine perspective. Dans le cadre de nos travaux de recherche, les questions posées portaient sur le comment et le pourquoi de certains comportements organisationnels. Cette première justification nous a amenée à mobiliser l'étude de cas. Elle engageait notre attention, et non notre contrôle tel que cela aurait été le cas dans le cadre d'une expérimentation, sur des éléments contemporains en train de se réaliser et ne représentait donc pas une analyse historique d'évènements passés. Le second objectif de l'utilisation du cas comparé est la volonté pour le chercheur de catégoriser empiriquement un phénomène afin de comparer le cas étudié à d'autres cas. Ce cas trouve son sens dans le fait qu'il se rapporte à un problème scientifique que le chercheur tente d'élucider. L'aspect comparatif du cas est alors central et nécessite

⁶ Notre traduction

une montée en généralité suffisante mais non trop importante pour permettre la différenciation spécifique avec d'autres cas

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

2.4. LES TECHNIQUES DE COLLECTES

2.4.1. Les entretiens semi-dirigés

Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec plusieurs catégories d'acteurs au sein des deux organisations. La diversification des catégories d'acteurs nous a permis d'appréhender la réalité sous plusieurs dimensions en fonction des perceptions de chacune d'entre elles :

- Des experts dans le domaine patronales ou de la gouvernance : Professeurs d'université, Maîtres de conférence, journalistes politiques et économiques ;
- Les témoins privilégiés des deux organisations tels que la Présidence, les membres du conseil d'administration, la direction exécutive, les permanents. Nous avons choisi de mener les entretiens avec différents niveaux hiérarchiques dans les organisations afin de pouvoir analyser la manière dont les différents acteurs percevaient les phénomènes et les actions à analyser. Cela faisait sens dans le cadre de cette recherche car tous les acteurs, chacun à leurs niveaux, prenaient part au phénomène concerné et pouvaient avoir une vision particulière des événements. L'objectif était alors de chercher à confronter les différentes visions et de nous enrichir des liens entre acteurs au sein des organisations pour faire émerger des connexions ou des évolutions entre les relations ou leur capacité d'action dans l'organisation ou l'environnement ;
- Des entretiens complémentaires ont été menés auprès des partenaires directes et d'anciens salariés ayant encore ou ayant eu un lien avec l'organisation.

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

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

2.4.2. Les sessions d'observation

Nous avons intégré les deux organisations analysées en précisant que la durée de notre intervention n'était pas fixe mais se préciserait au fur et à mesure de notre démarche en tenant compte du niveau qualitatif des données récoltés, de leur capacité à apporter un éclairage à nos questions de recherche. Nous avons ainsi pu prendre la mesure de comportements et d'évènements réels au moment même où ils se réalisaient. Nous avons alors adopté une posture attentive aux personnes, aux contextes organisationnels et institutionnels, aux intentions des acteurs et aux ressources qu'ils mobilisaient, à leurs réactions, à leurs interconnexions, leurs émotions, etc.

La collecte des données s'est faite à l'aide d'une grille d'observation dans un journal de bord, celle-ci s'est rapidement modifiée au gré des évènements saisis sur le vif et non prévisibles. Il a été utile de pouvoir tirer parti de la présence sur le terrain en tant qu'observateur pour distinguer les intentions des individus, les tensions entre les membres, les relations amicales ou de complicités, mais aussi les ambiances tendues ou conviviales et les membres qui en faisait partie. Chaque instant constituait une opportunité d'approfondir notre compréhension des phénomènes et l'usage de l'interaction avec les individus observés s'est révélé fort utile : dès que les situations s'y prêtaient nous avons saisi l'opportunité d'échanger avec les individus pour améliorer notre niveau de compréhension.

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

2.4.3. L'analyse documentaire

L'analyse documentaire menée dans le cadre de ces travaux de recherche poursuit plusieurs objectifs : de dévoiler des différences culturelles entre les différentes catégories d'acteurs dans et hors des organisations étudiées, d'identifier des attitudes, des intentions et des croyances, de

comparer les réponses et les discours tenus par les membres, leurs centres d'intérêts, leurs opinions, de faire des associations d'idées, etc. Notre démarche se centre sur le sens du contenu plutôt que le langage.

La technique employée s'est organisée en trois phases : une première de préanalyse, une seconde d'exploitation du matériel et une dernière de traitement des résultats, d'inférence et d'interprétation. La première phase a permis la préparation l'analyse à mener c'est-à-dire que nous avons sélectionné les documents à analyser et la manière dont nous allons découper le corpus, le catégoriser (choix de types de documents à rattacher à nos thématiques analytiques) et coder les unités pour en faire émaner du sens. Lors de la phase d'exploitation, nous avons procédé à un premier codage de type manuel, sur un échantillon de documents, afin de fixer les thématiques de codage et de stabiliser notre méthode de catégorisation. Puis nous avons procédé au codage à l'aide du logiciel NVIVO 11 qui nous a permis d'ordonner et de regrouper nos corpus sur la base de l'ensemble des documents récoltés. Enfin, la dernière phase a permis de déconstruire le corpus pour le rattacher à nos thématiques d'analyse en faisant des mises en relation et en faire ressortir un sens nouveau.

Tableau 1 : les types de documents utiles à l'analyse documentaire

Règlement intérieur
Statuts
Plaquette institutionnelle
Organigramme du Bureau national
Organigramme des mandats au sein des commissions
Tableau des mandats des commissions
Tableau des mandats du Conseil d'administration
Cahier éducation et formation
Cahier industrie du futur
Référentiel Quali'OP
Divers documents produits dans le cadre des commissions
FSPF info spécial campagne URPS septembre 2015
Lettre aux Présidents 2015-24
Communiqués de presse entre 2004 et 2016
Rapport de la commission sociale et formation professionnelle du 4 février 2015
Procès-verbaux des CA entre 2004 et 2016
Procès-verbaux des AG entre 2004 et 2016
Note interne du 6 janvier 2015
Circulaires aux Présidents départementaux

Éditos du magazine Le Pharmacien de France entre 2004 et 2016
Magazine le Pharmacien de France entre 2015 et 2016
Ordres du jour CA entre 2015 et 2016
Ordres du jour AG entre 2015 et 2016
Convention partenariat 2015
Proposition de modification du règlement intérieur novembre 2015
Proposition de modification du règlement intérieur mars 2016
Calendrier des réunions 2016
Courrier partenaire 2 novembre 2015
Rapport commission communication du 15 septembre 2015
Rapport commission URPS du 29 septembre 2015
Supports de communication campagne URPS 2015
FSPF info spécial élections URPS 2015 septembre 2015
Programme Élections UPRS 2015 novembre 2015
Dossier de presse septembre Le programme de la FSPF 2015, etc.
CR UNAPL du 8 juin 2015
Bulletin d'information n°64 UNAPL septembre-octobre 2015

Tableau 2 : les séances d'observation

6 Conseils d'Administration
Réunions de présentation de l'organisation
Soirée débat politique
Assemblées générales extraordinaire
Assemblées générales ordinaire
Journées d'accueil des nouveaux adhérents
Évènement Day click
3 Réunions de la délégation aux affaires sociales
2 Réunions de la délégation aux affaires fiscales
Nombreuses journées au sein de l'équipe salariée

Tableau 3 : 44 entretiens semi-directifs

1 Trésorier départemental
1 Président départemental
1 Administrateur régional
7 Administrateurs nationaux
1 Président régional
13 permanents
1 Directeur général 2x
1 Secrétaire général
2 Présidents nationaux
2 Vice-Président
2 partenaires
1 Délégué général 3x
2 Délégués régionaux
2 concurrents
2 Adhérents
1 Ancienne salariée
1 ancien Président

3. LES RÉSULTATS : DES COMPORTEMENTS STRATÉGIQUES DIVERS AU SEIN DE CONTEXTES SIMILAIRES

Les données recueillies, dans le cadre des deux cas présentés, montrent que la stratégie des organisations patronales est fortement influencée par l'évolution du contexte externe. Cependant, les dimensions internes telles que la structure organisationnelle, la composition de la gouvernance ou les enjeux propres à chacune des catégories d'acteurs internes, peuvent avoir un impact sur la stratégie.

Nous montrerons tout d'abord quels sont les éléments du contexte externe qui attestent d'une évolution des conditions d'activité des organisations patronales, et quels sont les processus expliquant leur influence sur leur capacité à capter les ressources financières, humaines et informationnelles dont ils ont besoin (3.1). Nous analyserons ensuite la façon dont les deux organisations ont su mobiliser leurs ressources internes pour maîtriser les dynamiques contextuelles et assurer le déploiement de la stratégie (3.2). Nos données indiquent également que l'évolution de la stratégie, en plus de permettre de maîtriser certaines dynamiques externes, ont entraîné une modification des rapports internes relevant de l'apparition de jeux de pouvoir (3.3).

3.1. LES FACTEURS ET LES PROCESSUS CONTEXTUELS INFLUENCENT LA CAPACITÉ DES ORGANISATIONS PATRONALES À CAPTER LES RESSOURCES ISSUES DE L'ENVIRONNEMENT

Selon les données issues des cas étudiés, les deux organisations patronales sont soumises à une multitude de menaces politiques, législatives ou financières qui leur sont communes. Le contexte externe se complexifie pour l'ensemble des membres interrogés (élus, permanents et adhérents). Ce changement est ressenti d'une part, au travers de leur capacité à mener leurs activités du fait de l'appauvrissement de l'environnement en ressources financières et humaines. D'autre part, ce changement est ressenti au travers de leur capacité à maîtriser les influences du contexte du fait de ses relations avec d'autres acteurs. Les entretiens corroborent le fait que l'organisation soit fortement soumise aux influences du contexte et que les processus au sein desquels les organisations patronales sont insérées renforcent davantage leur dépendance au contexte social :

- *« La concertation avec l'État c'est indispensable car l'État signe, donc en amont on amène beaucoup d'éléments toujours par rapport aux articles de lois qui montrent que notre économie est dépendante du ministère de la santé qui pouvait prendre un arrêté de marge*

à tout moment. Mais à un moment donné il faut une validation de Bercy⁷ [...] et puis d'autres sont allés voir l'Élysée⁸, Matignon⁹, c'est très chronophage » (Secrétaire général)

- « Le fait que Syntec numérique soit rattaché au Medef, forcément créer des interconnexions. Il se peut qu'à un moment donné on soit d'accord, pas d'accord. Évidemment il y a forcément des relations de cette nature, qui ne sont pas forcément des pressions mais elles ont un impact » (administrateur)

Les organisations s'expriment également sur le fait que le contexte économique dans lequel elles évoluent tend à se complexifier dans le sens où les ressources financières se raréfient. Cette raréfaction implique une réorientation stratégique indispensable pour pérenniser l'action patronale :

- « C'est l'environnement général qui nous oblige à une orientation, parfois pour des raisons de contexte économique » (Président)
- « La plus grosse pression est liée à une raréfaction des moyens financiers, il y a quand même un appauvrissement des organisations professionnelles » (Délégué général)

D'autant que ce contexte économique est devenu sensiblement plus hostile par l'arrivée de nouveaux acteurs rendant plus délicate la possibilité d'acquérir les ressources financières, humaines et informationnelles utiles à leurs actions. L'hétérogénéité des types de concurrents s'est pas ailleurs accentuée complexifiant l'analyse des liens qu'ils entretiennent avec l'environnement. L'organisation patronale se trouve confrontée à un partage entre les différentes catégories d'acteurs si elle ne maîtrise pas les flux de ressources dont elles sont issues :

- « Des pharmaciens ont monté des groupements, ils essayaient un peu de nous contourner et d'avoir du pouvoir en contournant les syndicats traditionnels » (élu local)
- « Vous avez des dizaines et des dizaines d'associations plus ou moins représentatives de je-ne-sais-quoi qui se sont créés, c'est un affaiblissement de la profession » (permanent)

Ces changements contextuels s'accompagnent également d'évolutions technologiques majeures qui impactent autant le secteur professionnel que l'activité patronale. Confrontée aux nouveaux besoins de ses adhérents, l'organisation patronale rencontre alors l'opportunité d'orienter sa stratégie vers le développement de nouvelles missions et l'intégration de nouveaux outils pour répondre aux attentes de ses membres. L'adaptation interne s'impose pour assurer la fidélité des membres à l'organisation :

- « Les gens se disent je n'ai pas besoin du syndicat et puis j'ai quatre ou cinq sources comme ça d'informations ultra rapides qui me permettent en deux minutes parfois d'avoir une

⁷ Le ministère de l'Économie et des Finances est le [département ministériel](#) chargé de la gestion des [finances publiques](#) et de la [politique économique](#) de l'[État français](#). Il est souvent surnommé « Bercy » du fait de son installation dans le [quartier de Bercy](#), dans le [12^e arrondissement](#) de [Paris](#).

⁸ La présidence de la République, c'est-à-dire l'ensemble des collaborateurs du président de la République, est souvent désignée par « L'Élysée ».

⁹ L'hôtel de Matignon est depuis 1935 la résidence officielle et le lieu de travail du chef du gouvernement français (président du Conseil des ministres, puis Premier ministre).

information plus rapide et puis à côté de ça j'ai la politique générale, j'ai les flashes du point je sais tout, tout de suite en deux minutes » (élu départemental)

- *« Le cloud a commencé à arriver vers 2010 ou 2011 et ça a commencé à transformer concrètement les éditeurs, ça a commencé à faire bouger les lignes, et je pense que c'est là qu'on a changé de nom et c'est l'ancien Président qui a engagé ce chantier, il a dit on ne peut plus dire informatique maintenant il faut dire numérique » (Président)*

Cette adaptation passe vraisemblablement par une communication orientée vers les allocataires de ressources. La communication, la transparence dans l'action et l'orientation du message vers les principaux fournisseurs de ressources, conditionnent la capacité à capter les celles qui leur sont essentielles :

- *« Aujourd'hui c'est clair on a un problème, on a un problème de message descendant (...) vous constaterez une chose, c'est l'éloignement de beaucoup de confrères qui vous diront les syndicats ils servent à rien, c'est des mecs de toute façon ils en profitent » (élu local)*
- *« Ça nous a beaucoup mobilisé, on s'est dit il faut quand même que les politiciens, les gens qui gouvernent, comprennent les avantages du numérique, la transformation, tous les bénéfices du numérique, nous c'est notre boulot » (Délégué général)*

Enfin, les données montrent une influence de la montée de l'Europe dans les deux domaines professionnels concernés. Les acteurs de l'organisation prennent davantage en considération les décisions prises au niveau communautaire que par le passé. Toutefois, les deux organisations, si elles semblent plus sensibles aux influences européennes, n'acceptent pas pour autant ce changement avec le même intérêt. Si pour l'une d'entre elle, l'influence de l'Europe correspond aux volontés d'une part de ses membres du fait de leur internationalisation, pour l'autre organisation les décisions prises par les instances européennes ne servent pas les intérêts des membres non implantés à l'étranger :

- *« On a une prévenance européenne du libéralisme européen qui chez nous dans le domaine des professions réglementées, et totalement d'abord incompréhensible parce que ce sont des gens qui ne connaissent pas les métiers et ce sont des dogmes de libéralisme qui se prévalent que d'une chose c'est d'un intérêt économique supposé » (Président)*
- *« Il y a eu une évolution du droit en général et aussi à partir de 2012 je trouve où là on a vraiment des décisions de justice qui commencent à acter le numérique » (permanent)*

Il paraît donc que les facteurs contextuels qui influencent les organisations patronales évoluent. Le fait que l'organisation patronale soit insérée dans un nœud de relations lui impose de rester attentive à l'évolution des dynamiques entre acteurs pouvant influencer sa capacité à capter les ressources dont elle a besoin. Il s'agit là de prendre en considération la nature des facteurs qui peuvent impacter ses relations avec l'environnement mais également le rythme des changements contextuels. Ce contexte changeant remet en question la façon dont l'organisation interagit avec son environnement et notamment la posture stratégique qu'elle adopte et son déploiement.

3.2. LA MOBILISATION DES RESSOURCES INTERNES POUR ASSURER LE DÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE

Le déploiement de la stratégie s'explique en partie par les ressources financières, humaines et informationnelles dont dispose l'organisation. Cependant, compte tenu de l'évolution des facteurs contextuels pouvant avoir un impact sur sa situation de dépendance à l'environnement, les tactiques stratégiques employées varient sensiblement d'une organisation à l'autre.

Pour l'une des deux organisations, il s'agit de s'appuyer sur les caractéristiques personnelles de ses membres élus pour influencer les partenaires politiques, obtenir des informations stratégiques, négocier ou encore tenter de prendre le pouvoir en intégrant leurs instances de gouvernance. Pour la seconde organisation, l'objectif est plutôt axé sur le recrutement de permanents pour manager l'organisation dans le sens souhaité, au travers de la mobilisation des équipes salariées, l'objectif est alors d'atteindre les résultats liés aux objectifs marketing :

- « *On choisissait des gens à très très forte personnalité* » (élu régional)
- « *C'est comme partout, vous le savez très bien, il y a des shadow Bureaux et certains membres ont plus d'influence que d'autres [...] pour ma part j'étais assez apprécié en négociation parce que je ne suis pas un bluffeur, je dis les choses, je suis cash mais avec des exigences* » (Secrétaire général)
- « *Le changement on l'a senti au travers de sa personnalité, c'est un ancien Directeur commercial, qui a l'habitude de motiver les équipes pour faire réussir les challenges* » (permanent)

Les données révèlent également une dichotomie entre les deux organisations quant à leur capacité à intégrer les milieux politiques dont ils dépendent et à faire perdurer leurs relations essentielles à l'influence sur la maîtrise des interdépendances :

- « *Quand vous alliez aux Assemblées générales à Paris, vous vous retrouviez avec tous les Présidents de France et nos représentants nationaux qui négocient avec les ministres, avec Madame Aubry, Monsieur Kouchner, à l'époque, je me disais qu'ils avaient leurs portes dans les ministères, les relations étaient très solides* » (Président régional)
- « *Quand votre Président [...] met huit mois quand il a été élu Président du Syntec à obtenir un rendez-vous avec la ministre ça me fait rire quoi* » (Délégué régional)

La réalisation des objectifs organisationnels a alors nécessité pour les deux organisations une évaluation des compétences internes avec une tendance partagée à la professionnalisation des équipes, autant de la part des élus que des salariés pour l'une et uniquement des permanents pour l'autre. Les données laissent également apparaître le fait qu'une évolution des compétences entraîne un rééquilibrage budgétaire expliquant le fait qu'une des deux organisations privilégie de s'appuyer sur les compétences de ses élus, moins exigeantes en termes de charges :

- « *Il y a une image de sérieux et de compétences mais ce sérieux et ces compétences résultent des ressources internes, à la fois des élus comme des salariés* » (Directeur général)
- « *Cela a fait naître la nécessité d'avoir du personnel plus professionnel dans les organisations professionnelles, donc plus couteux avec simultanément un problème de budget. Parce qu'avant une bonne secrétaire puis le DG ça suffisait, on organisait des*

apéros, on papotait un peu, mais ça ça ne marche plus. Aujourd'hui, les adhérents veulent un retour sur cotisation et donc pour leur donner un retour sur cotisation il faut quand même leur donner un service professionnel » (Délégué général)

Cette contrainte budgétaire implique d'envisager à plus ou moins court termes et dans une proportion variable le développement de services aux adhérents. Il apparaît une différence très claire entre la façon d'envisager la relation entre l'organisation et ses membres. Si pour l'une la proximité est la clé de fidélisation et de la relation de confiance existant avec ses membres, pour l'autre la relation se base sur une idéologie purement industrialo-commerciale :

- *« Il faut aller les voir, il faut monter au créneau tout le temps. Aller au charbon comme on dit en Lorraine [...] c'est à nous de prendre la main localement, d'aller les voir, les éclairer et leur expliquer certaines choses, se faire connaître et gagner leur confiance pour qu'ils poursuivent leur adhésion » (élu régional)*
- *« On est une espèce d'usine à produire des services » (Président)*

Vraisemblablement, pour l'une, il s'agirait de pratiques fortement ancrées issues d'une culture professionnelle dénuée de perspective commerciale. Pour la seconde, les données mettent en exergue la volonté de procéder en amont à une segmentation des catégories de membres pour pouvoir leur proposer des prestations plus adaptées à leurs besoins respectifs et redynamiser l'activité au travers de la production de services :

- *« On n'a jamais fait d'enquête auprès des adhérents. C'est très commerce ça. Le client mystère, la boîte à idées...alors nous dans la profession on est pas du tout formatés à ça. On est assez réticents à ce genre de trucs » (élu national)*
- *« On propose des services à des entreprises qui ont peut-être un profil un peu différent, donc pas que des grandes entreprises, des très grands intégrateurs, des très gros éditeurs, mais des entreprises de taille plus petite parce que c'était quand même un pourcentage important des adhérents » (administrateur)*

3.3. LA STRATÉGIE ET SON DÉPLOIEMENT RÉVÈLENT L'APPARITION DE NOUVELLES DYNAMIQUES DE POUVOIR

En évoquant l'influence des relations sociales de l'organisation au sein de son environnement et les contraintes qui en découlent. Nous comprenons que les deux organisations sont soumises à des influences importantes de la part des partenaires avec lesquels elles ont un lien direct et qui peuvent conditionner l'octroi de ressources financières, matérielles, humaines ou de la légitimité. L'organisation va alors orienter sa stratégie et son déploiement en fonction des processus qui la lient avec ses partenaires et de leurs propres enjeux :

- *« On n'aura plus auprès de nos interlocuteurs, c'est-à-dire auprès des pouvoirs publics essentiellement, une image, une crédibilité, une image d'impartialité, et d'objectivité qu'on semble nous reconnaître actuellement » (Directeur général)*
- *« A un moment donné ça peut contraindre parce que on vit dans un écosystème qui a quand même une logique un peu de solidarité, de prise de position, et qui peut nous contraindre dans les prises de position ou dans des actions » (permanent)*
- *« Au niveau social il y a des pressions sur les négociations » (permanent)*

Les données révèlent par ailleurs que la contribution de certains adhérents, plus importante au niveau financier et humain, engendrerait une forte dépendance de l'organisation. Cette dépendance aurait pour conséquence l'apparition de jeux de pouvoir entre les contributeurs les plus importants, les entreprises de plus petite taille et l'organisation patronale. Toutefois, le fait que les grandes entreprises soient représentées au sein du Conseil d'administration au travers de leur poids respectif au sein de l'organisation ne permet pas d'assurer une égalité parfaite entre les membres :

- « On n'est pas sur quelque chose qui est un régime on va dire monarchique ou totalitaire. Donc toutes les voix comptent, quelle que soit la taille de l'entreprise, une entreprise une voix. C'est sûr que sur le point sur une entreprise une voix au départ ça été difficile pour les très gros d'accepter mais bon ça s'est fait » (administrateur)
- « Il ne faut surtout pas perdre un mec qui apporte 70 ou 80 000 € de cotisation. Et ça a un impact sur la stratégie. Ce n'est écrit nulle part mais les grosses boîtes doivent absolument être représentées au Conseil d'administration » (administrateur)

En parallèle de leur capacité de contribuer au financement de l'organisation, les adhérents disposent par ailleurs de compétences techniques et d'une disponibilité insuffisantes au regard des évolutions des besoins des membres laissant alors la place à la prise de pouvoir des permanents :

- « Des fois comme ils sont un peu largués eux-mêmes, ils ont l'impression que c'est nous qui traitons les dossiers de A à Z, alors qu'ils devraient parfois s'y plonger aussi un petit peu et d'ailleurs parfois ça ne leur ferait pas de mal » (permanent)
- « Le travail nous fait prendre conscience qu'on est de toute façon indispensables. C'est-à-dire que si on n'était pas là et si y'avait personne d'autre à mettre à la place le travail ne serait pas fait » (permanent)
- « C'est certain je vois que je suis très occupé et que nos permanents font le job sans moi. Et je leur cours après donc il faut essayer d'établir une relation avec eux pour qu'ils nous informent, pour qu'ils nous disent attention, mais on a le même problème que dans les entreprises d'une certaine manière » (Président)

4. DISCUSSION

A ce stade du débat théorique sur l'activité des organisations patronales, les chercheurs ne s'accordent pas sur les dimensions à prendre en considération. Pour une part, ils occultent l'influence du contexte externe sur la façon dont l'organisation patronale est impactée, et notamment son incidence sur la stratégie. En mettant en perspective nos résultats au travers de l'évolution de la stratégie et de son déploiement, il est possible d'avancer dans la compréhension de ce que peut apporter la Théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) et d'enrichir les travaux empiriques déjà entrepris.

Nos résultats montrent effectivement que les organisations patronales s'insèrent dans un environnement social ouvert fait d'interdépendances fortes qui conditionnent la manière dont elles vont orienter leur stratégie. L'étude des changements issus du contexte montrent que les dynamiques de pouvoir peuvent remettre en question son développement et sa survie. Nous

observons alors qu'en étant soumises à des contraintes similaires, deux organisations patronales françaises réagiront de manières diverses en fonction des caractéristiques de son environnement. N'étant pas insérées dans leur environnement par les mêmes processus et n'entretenant pas exactement les mêmes liens avec leurs acteurs qui dirigent les flux de ressources dont elles ont besoin, ces organisations vont effectivement adopter des comportements stratégiques différenciés. Nous faisons référence ici aux facteurs externes tels que les processus qui conditionnent la captation des ressources, les spécificités professionnelles ou encore la stabilité et la santé économique et politique du secteur d'activité. Sans occulter le fait que de nombreux facteurs internes propres à la structure organisationnelle (fonctionnement en réseau, concentration du pouvoir, etc.), à la composition de la gouvernance, aux enjeux des membres dirigeants, à la composition des équipes (élus et salariés), vont conditionner le déploiement de la stratégie.

Nous observons alors que les décisions prises découlent des ressources financières, humaines et informationnelles dont dispose l'organisation et de sa capacité à mobiliser les liens sociaux utiles à déconstruire les contraintes qu'elle subit. Les organisations patronales vont alors mobiliser les ressources financières, humaines, matérielles ou leur légitimité pour tenter d'orienter les dynamiques de pouvoir au sein de l'environnement et s'assurer une plus grande autonomie. Les liens sociaux qu'elles entretiennent avec leur environnement vont être conditionnés par la composition des équipes et la façon dont les acteurs vont user de leurs compétences spécifiques.

Compte tenu du fait que les différents acteurs qui participent à l'orientation de la stratégie ont des enjeux qui leur sont propres, l'organisation subit alors de jeux de pouvoir influençant son orientation. Il se dessine alors une confrontation entre, d'une part, une dimension hétérogène propre aux différents profils sociologiques des entreprises adhérentes. D'autre part, il se dégage un partage du pouvoir relativement maîtrisé entre les membres de la gouvernance et les salariés de l'organisation. En effet, compte tenu de l'orientation progressive de la stratégie vers la délivrance de services, plus ou moins prononcée en fonction de l'organisation considérée, et en fonction des compétences et des disponibilités des élus, cette orientation stratégique laisse la possibilité aux permanents de s'emparer d'une part du pouvoir et de participer à la prise de décision stratégique.

CONCLUSION

Notre communication se proposait, à partir de deux études de cas, d'analyser la façon dont les organisations patronales tentent de maîtriser leur situation de dépendance au travers de

l'évolution de leur stratégie. En nous appuyant sur la Théorie de la dépendance aux ressources, nous avons pu mettre en évidence l'importance des liens entre l'organisation et son contexte social. Cette approche permet de révéler l'impact des processus entraînant une dépendance et une perte d'autonomie au regard de la captation des ressources dans un environnement changeant. Nous avons confirmé que l'organisation patronale subit les contraintes du contexte externe et qu'elle utilise ses liens avec l'environnement et ses ressources internes pour maîtriser les interdépendances qui la contraignent. Au travers de l'évolution de sa stratégie et de l'emploi de tactiques plus ou moins agressives, elle arrive à se maintenir et use des opportunités de l'environnement pour développer son répertoire d'action, se traduisant notamment par la dispensation de nouveaux services. Cependant, notre recherche indique que l'emploi de ressources internes et d'importantes restructurations organisationnelles vont alors remettre en question la localisation du pouvoir et redistribuer les rôles des acteurs. Cette remise en question des dynamiques internes sous-tend à reconsidérer les enjeux propres aux acteurs qui participent à la construction de la stratégie et conduit une transformation des normes établies par ailleurs. Nous souhaiterions en conclusion pointer succinctement plusieurs limites et une perspective de prolongement de notre recherche.

Une première limite de notre travail tient à la nature des organisations que nous avons étudiées : il s'agit en effet d'organisations patronales reconnues représentatives par l'État. Ainsi, nous pourrions penser que des organisations, ne disposant pas de ce statut, pourraient voir leur stratégie évoluer en fonction de dimensions non liées aux enjeux relatifs aux aspects socio-professionnels. La dimension professionnelle constitue la seconde spécificité de nos cas : une organisation patronale française dans le domaine de la pharmacie d'officine et une seconde dans le domaine de l'ingénierie et le conseil numérique. On peut d'abord penser que l'évolution de la stratégie serait probablement différente d'un secteur à l'autre en fonction des aspects politiques, réglementaires, sociaux, économiques et technologiques. Mais l'ensemble de ces facteurs occulteraient la dimension organisationnelle interne dont nous avons démontré l'importance sur l'évolution de la stratégie et des dynamiques de pouvoir.

D'un point de vue méthodologique, notre appréhension du changement et des évolutions des contextes externes et internes ne ressort pas complètement d'une analyse directe mais s'appuie en partie sur des observations et l'analyse documentaire, mais surtout sur ce qu'expriment différentes les acteurs que nous avons interrogé et de leur propre perception.

En termes de prolongement, une étude comparative de davantage de cas d'évolution stratégique nous permettrait de mieux comprendre les mécanismes liant les évolutions de la stratégie et les contextes au sein desquels s'insèrent les organisations patronales. Il s'agirait finalement

d'essayer de repérer les dynamiques entre acteurs et l'évolution des relations de pouvoir sans pour autant multiplier le nombre de cas au détriment d'une compréhension en profondeur des contextes organisationnel et des jeux d'acteurs .

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Aliseda, A. (2006). *Abductive reasoning* (Vol. 330). Dordrecht: Springer.

Astley, W. G., & Van de Ven, A. H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative science quarterly*, 245-273.

Barry M., Wilkinson A. (2011) Reconceptualising employer associations under evolving employment relations: countervailing power revisited. *Work, Employment and Society* 25(1): 149–62.

Behrens, M., Helfen, M. (2009). Innerverbandliche Heterogenität und die Vertretungswirksamkeit deutscher Arbeitgeberverbände, *Industrielle Beziehungen* 16 (1), S. 5 – 2.

Bowkett C, Hauptmeier M & Heery E (2017) Exploring the role of employer forums – the case of Business in the Community Wales. *Employee Relations*.

Brandl, B. (2013). Die Repräsentativität von Arbeitgeberverbänden in Europa: Eine Standortbestimmung des „deutschen Modells“. *WSI Mitteilungen*, 7, 510-518.

Bernd B., Lehr. A. (2016), « The strange non-death of employer and business associations: An analysis of their representativeness and activities in Western European countries », *Economic and Industrial Democracy*, p. 1 –22.

Carley, M. (2010). Developments in Social Partner Organisations: Employer Organisations. *European Industrial Relations Observatory Online*.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963) A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs*, NJ, 2.

Delorme F, Fortin R & Gosselin L (1994) L'organisation du monde patronal au Québec: un portrait diversifié, *Relations Industrielles/Industrial Relations* 49(1): 9–40.

Deng G., Kennedy S. (2010) Big business and industry association lobbying in China: the paradox of contrasting styles. *The China Journal* 63: 101–25.

- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative: Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
- Fiol, C. M., O'Connor, E. J., & Aguinis, H. (2001). All for one and one for all? The development and transfer of power across organizational levels. *Academy of Management Review*, 26(2), 224-242.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., & Haon, C. (2012). *Méthodologie de la recherche: réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson.
- Grant, R. M. (1999). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. In *Knowledge and strategy* (p. 3-23).
- Gooberman, L., Hauptmeier M., & Heery E. (2017) A typology of employers' organizations in the United Kingdom, *Economic and Industrial Democracy*, p. 1 –20.
- Haynes, K. T., & Hillman, A. (2010). The effect of board capital and CEO power on strategic change. *Strategic Management Journal*, 31(11), 1145-1163.
- Hinings, C. R., Hickson, D. J., Pennings, J. M., & Schneck, R. E. (1974) Structural conditions of intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, 22-44.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1980). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publ..
- Humair, C., Guex, S., Mach, A., & Eichenberger, P. (2012) Les organisations patronales suisses entre coordination économique et influence politique. *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, (3), 115-127.
- Marshall, C., & Rossman, G. (1989). B.(1999). *Designing qualitative research*, 3.
- Milles, M., & Huberman, M. (1991). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*. De Boeck.
- Naughton, B. (2010) China's Distinctive System: can it be a model for others?, *Journal of Contemporary China*, 19(65), 437-460.
- Offerlé, M. (2010). *Sociologie des organisations patronales*. La Découverte.
- Olson M. (1965) *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Peirce, C. S. (1931). In C. Hartshorne & P. Weiss. *Collected papers of Charles Sanders Peirce*, 8.
- Perrow, C. (1970) Departmental power and perspectives in industrial firms. *Power in organizations*, 7, 59-89.
- Pettigrew A. (1985) Contextualist research and the study of organizational change processes. *Research methods in information systems*, 53-78.

- Pfeffer, J. (1972). Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment. *Administrative science quarterly*, 218-228.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1977). Organizational context and the characteristics and tenure of hospital administrators, *Academy of Management Journal*, 20, 74-88.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organisations*. New York, 175.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy. *Published November*.
- Purcell J. (1995) Ideology and the end of institutional industrial relations: Evidence from the UK. In: Crouch C. and Traxler F. (eds) *Organized Industrial Relations in Europe: What Future?* Aldershot: Avebury, pp. 101–119.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977) Who gets power—and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power. *Organizational dynamics*, 5(3), 3-21.
- Traxler, F. (2000) Employers and employer organisations in Europe: membership strength, density and representativeness. *Industrial Relations Journal*, 31(4), 308-316.
- Traxler F (2004) Employer associations, institutions and economic change: A cross-national comparison. *Industrielle Beziehungen*, 11 (1/2): 42–60.
- Traxler, F., & Huemer, G. (Eds.). (2007) *Handbook of business interest associations, firm size and governance: A comparative analytical approach*. Routledge.
- Traxler, F. (2010) The long-term development of organised business and its implications for corporatism: A cross-national comparison of membership, activities and governing capacities of business interest associations, 1980–2003. *European journal of political research*, 49(2), 151-173.
- Ramus, T., Vaccaro, A., & Brusoni, S. (2017). Institutional complexity in turbulent times: Formalization, collaboration, and the emergence of blended logics. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1253-1284.
- Schmitter, P. C., & Streeck, W. (1981) *The organization of business interests*. Berlin: Wissenschaftszentrum.
- Schmitter, P. C., & Streeck, W. (1999) *The organization of business interests: Studying the associative action of business in advanced industrial societies* (No. 99/1). MPIfG discussion paper.
- Sheldon, P., Nacamulli, R., Paoletti, F., & Morgan, D. E. (2016) Employer association responses to the effects of bargaining decentralization in Australia and Italy: Seeking

explanations from organizational theory. *British Journal of Industrial Relations*, 54(1), 160-191.

Shen, W. (2003). The dynamics of the CEO-board relationship: An evolutionary perspective. *Academy of Management Review*, 28(3), 466-476.

Silvia, S. J., & Schroeder, W. (2007) Why are German employers associations declining? Arguments and evidence. *Comparative Political Studies*, 40(12), 1433-1459.

Sisson K (1987) *The Management of Collective Bargaining: An International Comparison*. Oxford: Blackwell.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.

Unger J., Chan A. (2015) State corporatism and business associations in China. *International Journal of Emerging Markets* 10(2): 178–93.

Vernus, P., Fraboulet, D., & Margairaz, M. (2016). *Réguler l'économie. L'apport des organisations patronales. Europe, XIXe-XXe siècles* (pp. 362-pages). Presses universitaires de Rennes.

Yin, R. K. (1981). The case study crisis: Some answers. *Administrative science quarterly*, 26(1), 58-65.

Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.

Yin, R. K. (2014 5th ed). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.

You, K. (2016) Employer association renewal and adaptation: The experience of the national retail association. *International Journal of Employment Studies*, 24(1), 62.

Zhu, J. S., & Nyland, C. (2017) Chinese employer associations, institutional complementarity and countervailing power. *Work, employment and society*, 31(2), 284-301.