

STRATÉGIES POLITIQUES, AVANTAGE CONCURRENTIEL ET PERFORMANCES

[Gérard Koenig](#)

Lavoisier | « [Revue française de gestion](#) »

2015/7 N° 252 | pages 89 à 108

ISSN 0338-4551

ISBN 9782746247352

DOI 10.3166/RFG.252.89-108

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2015-7-page-89.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.



Stratégies politiques, avantage concurrentiel et performances

Comme les stratégies de marché, les stratégies politiques visent l'obtention de performances durablement supérieures et accordent à l'avantage concurrentiel soutenable (ACS) une place centrale. Bien que l'argument qui enchaîne stratégie, avantage et performances s'y retrouve dans la même forme, le rendement des investissements consentis fait l'objet d'appréciations contrastées, selon qu'il s'agit de stratégies de marché ou politique. Alors qu'il ne fait pas débat dans le premier cas, ce rendement est mis en doute lorsque ces investissements s'inscrivent dans une stratégie politique. Afin d'expliquer cet apparent paradoxe, le concept d'ACS, mobilisé dans la littérature consacrée aux stratégies de marché, est tout d'abord revisité. Il est ensuite montré que l'enchaînement « stratégie – avantage concurrentiel – performance » commun aux deux stratégies n'est similaire qu'en apparence : l'ACS n'y joue pas le même rôle et fonctionne selon des principes différents. Les difficultés particulières qui pèsent sur le rendement des investissements politiques sont enfin exposées.

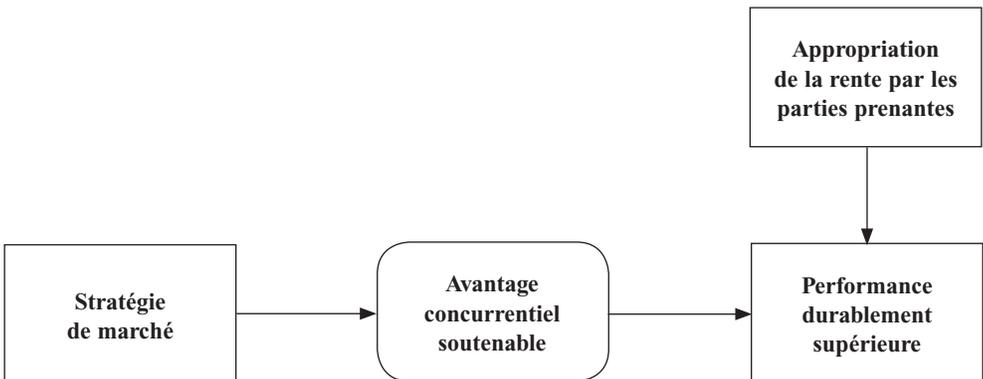
Le but ultime de toute stratégie consiste à faire obstacle à la concurrence. La propriété intellectuelle, la fidélité à la marque, le contrôle des approvisionnements, les économies de taille ou de champ, sont autant de barrières que les firmes peuvent dresser dans le cadre de leurs stratégies de marché afin de gêner leurs rivaux. Obtenir des autorités des décisions favorables dont les autres compétiteurs ne peuvent bénéficier est une autre manière de prendre l'avantage sur la concurrence, tant domestique qu'étrangère (Boddewyn et Brewer, 1994). Comme les stratégies de marché, les stratégies politiques visent l'obtention de performances durablement supérieures et les unes comme les autres accordent à l'avantage concurrentiel soutenable (ACS) une place centrale. Bien que l'argument qui enchaîne stratégie, avantage et performances s'y retrouve dans la même forme, le rendement des investissements consentis fait l'objet d'appréciations contrastées, selon qu'il s'agit de stratégie de marché ou de stratégie politique. Alors qu'il ne fait pas débat dans le premier cas, ce rendement est en revanche mis en

doute lorsque les investissements concernés s'inscrivent dans une stratégie politique. Afin d'expliquer cet apparent paradoxe, le concept d'ACS, tel qu'il est mobilisé dans la littérature consacrée aux stratégies de marché, est tout d'abord revisité. Il est ensuite montré que l'enchaînement « stratégie – avantage concurrentiel – performance » qui se retrouve dans les deux types de stratégie n'est similaire qu'en apparence, notamment parce que l'ACS n'y joue pas le même rôle et qu'il fonctionne selon des principes différents. Les difficultés particulières qui pèsent sur le rendement des investissements politiques sont enfin exposées.

I – DANS L'ANALYSE STRATÉGIQUE CLASSIQUE, LA DÉTENTION D'UN ACS IMPLIQUE DE CRÉER DE LA VALEUR À DEUX NIVEAUX

Expliquer pourquoi certaines firmes obtiennent des résultats durablement supérieurs à leurs concurrents est un des principaux objectifs de la recherche en management stratégique (Rumelt *et al.*, 1994). L'hypothèse la plus courante est qu'une performance durablement supérieure provient

Figure 1 – Avantage concurrentiel, appropriation de la rente par les parties prenantes et performance



de la détention d'un avantage concurrentiel lui-même soutenable (Porter, 1985, p. 11 ; Powel, 2001).

Comme cela a été souligné (Coff, 1999), même si elle est judicieusement conçue et bien menée la stratégie de l'entreprise peut ne pas se traduire par une performance supérieure, si certaines parties prenantes internes sont en mesure de s'approprier une partie de la rente qui a été générée. Selon Coff (1999), le pouvoir de négociation, tant des employés que des dirigeants, est conditionné par trois facteurs : la capacité de la catégorie à agir de façon unitaire, son accès à l'information et le contrôle qu'elle exerce sur cette dernière et, enfin, le coût pour l'entreprise de la défection de ses membres. L'exercice de ce pouvoir de négociation se traduit en termes de rémunérations ou de conditions de travail. Il y a appropriation de la rente, si, compte tenu des conditions des marchés de l'emploi, ces rétributions excèdent ce que l'entreprise était obligée de consentir à dépenser pour continuer de bénéficier de la contribution des acteurs concernés. Comme cet argument vaut de la même manière pour les stratégies politiques et de marché, il n'est pas développé plus avant dans la suite de cet article.

1. L'ACS procède de la valeur pour le client

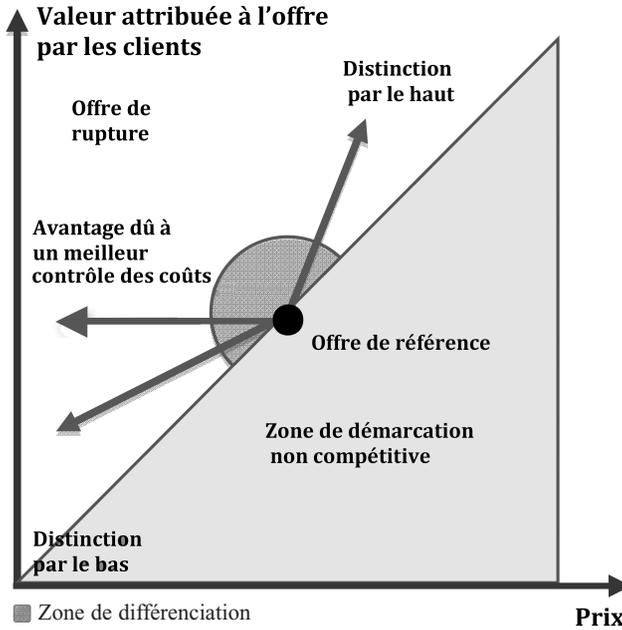
Le concept d'avantage concurrentiel occupe depuis les travaux de Porter (1980 ; 1985) une place centrale dans la littérature en stratégie. Selon Porter (1985, p. 3), « l'avantage concurrentiel procède fondamentalement de la valeur qu'une firme est capable de créer

pour ses clients ». Cette valeur est ce que les clients sont prêts à payer et l'avantage concurrentiel correspond à la partie de cette valeur qui excède les coûts engagés pour la créer. Toujours selon Porter (1985, p. 3), il existerait deux types fondamentaux d'avantage concurrentiel : la domination par les coûts et la différenciation. Une entreprise détient un avantage de coût si le cumul des coûts de toutes les activités créatrices de valeur est inférieur à celui des concurrents (Porter, 1985, p. 97). Cet avantage de coût permet à l'entreprise de pratiquer des prix inférieurs à ceux des concurrents en offrant à ses clients des bénéfices équivalents ; le second type d'avantage consiste à offrir des bénéfices uniques auxquels les clients accordent une valeur supérieure au supplément de prix demandé.

Les entreprises peuvent se démarquer les unes des autres de manière plus ou moins poussée. Elles peuvent opérer des démarcations superficielles de leurs offres en mettant en œuvre des ressources très semblables, comme c'est le cas des distributeurs de carburant. Ces manœuvres auxquelles on réservera le terme de différenciation ne s'accompagnent d'aucune barrière à l'imitation et si les firmes jouent le jeu de la différenciation, c'est uniquement afin d'éviter la guerre des prix. Les firmes peuvent à l'inverse opérer une démarcation forte de leurs offres en agençant de manière originale des ressources très différentes, à l'instar de ce que fit Southwest dans le domaine du transport aérien de voyageurs. Ces stratégies de distinction¹ sont beaucoup moins exposées

1. L'introduction du terme de distinction par opposition à celui de différenciation, employé notamment par Porter, tient à la prise en compte de la qualité des ressources dans l'analyse des situations concurrentielles. L'opposition différenciation/distinction invite à examiner le caractère idiosyncrasique des ressources et des agencements que les concurrents mobilisent pour élaborer leurs offres respectives et partant à évaluer la facilité plus ou moins grande qu'ils ont à s'imiter (Kœnig, 2004, p. 164 et sq).

Figure 2 – L’avantage concurrentiel vu par le client



Source : figure adaptée de *Strategor* (2005, p. 149).

à l'imitation de la part des firmes installées que les stratégies de différenciation, comme le montre l'exemple du transport aérien (Kœnig, 2004, p. 164 et sq.).

Les différentes situations de choix auxquelles un prospect peut se trouver confronté sont présentées dans la figure 2. Considérant une offre de référence, le client préférera à celle-ci toute offre située strictement au-dessus de la première diagonale. Ce choix peut correspondre à différents types de situation en termes de prix et de valeur attribuée par le client. Une première situation consiste en un accroissement de la valeur attribuée supérieur à l'augmentation du prix, comme dans le cas de la distinction par le haut. Une situation inverse consiste

en une diminution du prix supérieure à la diminution de la valeur attribuée, comme dans le cas de la distinction par le bas. La troisième situation correspond au quadrant nord-ouest de la figure 2 et consiste en une diminution du prix associée à une augmentation de la valeur. Enfin, entendue strictement, la domination par les coûts consiste à proposer au client une offre équivalente à un prix inférieur, en raison notamment, mais pas exclusivement des économies de taille et d'apprentissage.

2. La valeur est à créer pour le client, mais aussi pour l'entreprise

La stratégie de domination par les coûts ne peut être poursuivie par plusieurs entreprises, sauf à placer l'ensemble du sec-

teur dans une situation difficile (Porter, 1985, p. 13-14). En conséquence, les autres firmes doivent opter pour des stratégies de différenciation (au sens de Porter), ce qui a logiquement pour effet d'empêcher l'entreprise la plus efficiente de pouvoir proposer une offre équivalente. S'ils suivent les recommandations de Porter, les membres du secteur vont tous cultiver leur différence, afin de proposer une offre ayant un caractère unique. Dire qu'une firme a pris l'avantage sur toutes les autres signifie donc simplement qu'elle s'est vue préférée par des clients qui valorisent davantage l'ensemble des caractéristiques correspondant à son offre que les ensembles proposés par la concurrence. Cet avantage est donc relatif à une partie de la clientèle qui peut être très restreinte. Ainsi au milieu des années 1990, Apple et son MacOS continuent d'intéresser les infographistes, les maisons d'éditions et tous ceux qui apprécient une informatique intégrée et valorisent l'esthétique, mais la part de marché d'Apple sur le marché des micro-ordinateurs est inférieure à 2 % (Lehmann-Ortega *et al.*, 2013, p. 235) et l'entreprise lutte pour sa survie. Si l'on retient l'idée que l'ACS procède d'une stratégie créatrice de valeur qu'aucun concurrent n'a jusqu'à présent mise en œuvre et n'est capable de dupliquer (Barney, 1991), il apparaît, comme le montre l'exemple d'Apple, que la détention d'un ACS ne peut suffire à garantir à la firme une performance durablement supérieure, ni même à assurer sa viabilité.

Dans les analyses portant sur l'avantage concurrentiel, l'idée de création de valeur est, on le voit, ambiguë, car la valeur en question doit s'apprécier selon deux points de vue distincts : celui du client, analysé dans la section précédente, et celui de

l'entreprise. Si l'on considère le point de vue de l'entreprise, il ne suffit pas d'avoir conquis une clientèle, encore faut-il que les résultats dégagés permettent de satisfaire les actionnaires et les parties prenantes, tout en préservant une capacité d'investissement suffisante pour rester dans le jeu concurrentiel. Ainsi, la décision prise par Amdahl en 2000 de sortir du marché des ordinateurs centraux n'était pas motivée par l'absence d'un avantage stratégique du point de vue du client. Elle a été prise, parce que le ralentissement de la demande et la pression concurrentielle des serveurs Unix compromettaient la rentabilité de l'investissement qui était nécessaire pour rester compétitif vis-à-vis des nouveaux ordinateurs 64 bits d'IBM (Vijayan, 2000). Du point de vue de l'entreprise, on peut donc, comme le fait (Grant, 1991, p. 124), définir l'avantage concurrentiel comme la capacité de la firme à surclasser ces rivaux au regard de ce que l'auteur considère comme le principal indicateur de la performance, à savoir, la rentabilité.

Dès lors qu'elles privilégient un point de vue, que ce soit celui des clients ou celui de l'entreprise, aucune des définitions de l'avantage concurrentiel soutenable n'est satisfaisante. Il convient donc d'envisager une définition qui tienne compte simultanément des deux points de vue : celui du client et celui de l'entreprise.

L'avantage concurrentiel d'une offre résulte de la préférence que le client lui accorde au moment du choix par rapport aux propositions concurrentes. La soutenabilité de cet avantage dépend de la stabilité des préférences du client et de la capacité de la concurrence à progresser sur les caractéristiques plus particulièrement valorisées par la clientèle. La soutenabilité doit aussi

Figure 3 – La nature bifronte de l’avantage concurrentiel soutenable

<p>L'entreprise doit générer sur la durée des résultats qui lui permettent de satisfaire les attentes de ses partenaires et de ses actionnaires et de procéder aux investissements nécessaires au maintien de sa compétitivité. À la différence des clients, les actionnaires et certains employés peuvent accepter une rémunération différée. Ceci signifie que la valeur créée pour l'entreprise peut s'apparenter en partie à une valeur de marché.</p>		<p>Le client retient une offre de préférence à une autre parce que la valeur qu'il attribue à l'ensemble des caractéristiques de cette offre est, au moment où il fait son choix, supérieure aux propositions alternatives qui lui sont faites. Cette supériorité est susceptible d'être mise à mal de multiples manières par la concurrence, mais sa vulnérabilité à l'imitation constitue un point d'attention particulier.</p>
--	---	---

s'entendre de la capacité de l'entreprise à reproduire sur la durée les conditions de cette supériorité. Il lui faut pour cela dégager des résultats qui lui permettent tout à la fois de fidéliser les contributeurs essentiels à son activité et de réaliser les investissements indispensables à l'entretien de sa compétitivité.

II – L'ACS JOUE DANS LES STRATÉGIES POLITIQUES UN RÔLE TRÈS DIFFÉRENT DE CELUI QU'IL TIEN DANS LES STRATÉGIES DE MARCHÉ

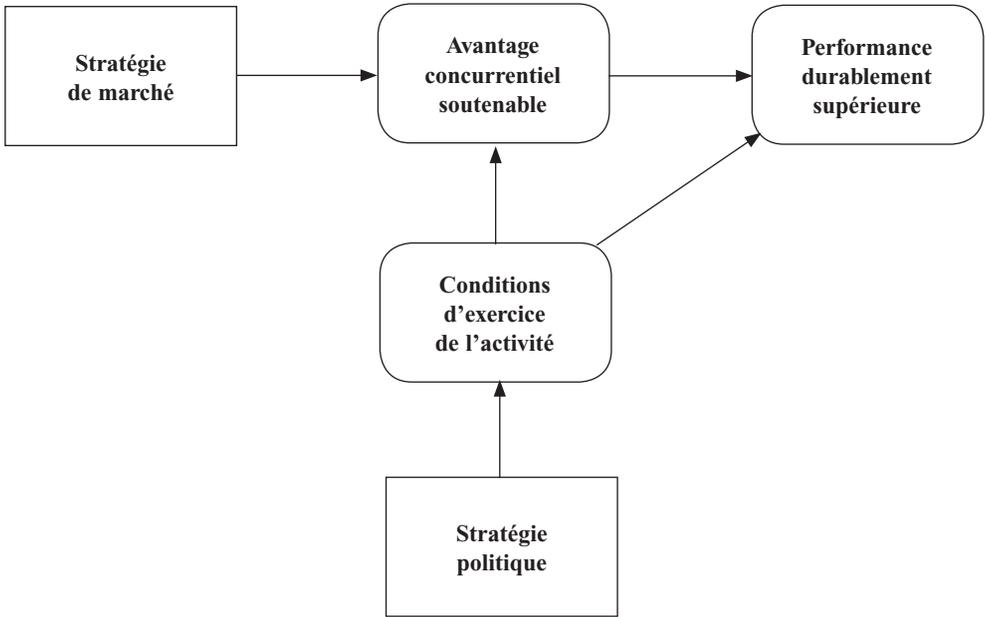
Le but des stratégies politiques consiste à obtenir des décisions publiques favorables à la survie et au succès des entreprises qui les inspirent (Baysinger, 1984 ; Keim et Baysinger, 1988).

Dans les stratégies de marché, l'avantage concurrentiel est un défilé obligé vers la

performance ; il ne profite qu'à la firme qui a cherché à l'obtenir et repose sur la valeur créée pour le client. Dans les stratégies politiques, au contraire, l'ACS n'est qu'une des voies possibles vers la performance, il profite fréquemment à une catégorie d'entreprises et peut être obtenu en négligeant de créer de la valeur pour le client.

1. L'ACS n'est pas le défilé obligé des stratégies politiques

Comme le suggère la figure 4, en cherchant à influencer sur les conditions d'exercice de leur activité les firmes n'entendent pas nécessairement obtenir un affermissement de leurs avantages concurrentiels. Elles peuvent viser une simple amélioration des conditions communes à tous les acteurs ou la constitution de ces conditions. Un exemple d'amélioration des conditions communes consiste dans l'obtention de simplifications administratives pour un sec-

Figure 4 – Stratégie de marché, stratégie politique et performance

teur particulier d'activité³. L'histoire de l'industrie des implants cochléaires fournit l'exemple de la constitution *ex nihilo* d'un écosystème d'affaires par des stratégies hors-marché (encadré p. 96).

Les stratégies qui viennent d'être décrites ont pour effet d'améliorer dans l'absolu la situation des entreprises qui les mènent. En revanche, elles ne peuvent contribuer à l'obtention d'une performance supérieure à celles des entreprises qui, sans en avoir supporté le coût, profitent des décisions politiques que ces stratégies ont suscitées.

2. Les stratégies politiques profitent souvent à une catégorie d'entreprises

Lorsqu'elles visent à produire un ACS, les stratégies politiques peuvent chercher à satisfaire les intérêts d'une entreprise en particulier ou plus largement ceux d'une catégorie d'entreprises. Un exemple de stratégie visant à améliorer la position concurrentielle d'une entreprise en particulier est fourni par Toyota. À la suite des actions de lobbying développées par le constructeur japonais, son véhicule hybride Prius a été autorisé à emprunter les voies réservées aux

3. Il est possible de citer à titre d'exemple, les mesures de simplification annoncées le 1^{er} juin 2015 par le gouvernement français, qui concernaient l'hôtellerie, la restauration, le secteur agricole et le petit commerce, ou encore celles demandées par le secteur pétrolier concernant la recherche des ressources en hydrocarbure sur le territoire français (<http://collectif-sansfl.fr/IMG/pdf/55190373-Lettre-de-l-amicale-des-foreurs-a-Francois-Fillon>).

 LE CONSORTIUM DE L'IMPLANT COCHLÉAIRE

L'implant cochléaire est un dispositif permettant à une grande partie des sourds profonds de distinguer les sons par stimulation électrique de l'oreille interne. L'histoire de cette industrie commence en 1935. Les connaissances de base se développent jusqu'en 1976 sous l'impulsion d'un « collège invisible » de chercheurs et de médecins dont le champ d'intérêt excède celui des implants cochléaires. Leurs efforts aboutissent à développer un ensemble de techniques alternatives au sein duquel les firmes privées vont puiser, afin d'élaborer des dispositifs qui leur soient propres. En même temps qu'elles poursuivent chacune leur propre stratégie de marché, les firmes impliquées vont au milieu des années 1980 se montrer soucieuses du développement de l'industrie dans son ensemble. Leurs stratégies politiques sont largement convergentes ; elles ont entre autres pour objectifs de convaincre les professionnels de santé chirurgiens, prothésistes et orthophonistes, de consentir les efforts d'apprentissage que nécessite cette innovation et d'obtenir des organismes sociaux qu'ils assurent la prise en charge des frais d'opération, d'appareillage et de rééducation.

Note : d'après Garud et Van de Ven (1989).

véhicules participant au programme de co-voiturage mis en place par l'État de Californie. Avec un minimum d'investissement, Toyota est parvenu à conférer à son produit phare un avantage concurrentiel très significatif qu'elle a encore développé aux yeux des prospects en obtenant le droit pour les propriétaires de Prius de stationner gratuitement à Los Angeles et dans quelques autres villes californiennes (Bach et Allen, 2010). Les stratégies politiques des firmes peuvent également chercher à obtenir des autorités qu'elles prennent des décisions qui avantagent plusieurs concurrents au détriment de plusieurs autres. Les mesures protectionnistes visant à protéger les firmes domestiques de la concurrence étrangère sont généralement de cette nature. Le tableau 1 adapté de Bagley (2010) croise les forces constitutives du champ concurrentiel selon Porter et les principaux objectifs des politiques publiques auxquels les entreprises

peuvent prétendre contribuer. Il fait apparaître la variété des décisions publiques susceptibles de favoriser une catégorie de concurrents, généralement domestiques, au détriment d'une autre généralement composée de concurrents étrangers, et fournit une illustration pour chacun des cas ainsi définis.

3. L'obtention d'un ACS dans le cadre d'une stratégie politique n'implique pas de création de valeur pour le client

L'exemple de la stratégie de Toyota visant à obtenir un avantage pour les propriétaires d'une Prius montre que la recherche d'un ACS par le biais d'une stratégie politique peut tout à fait produire de la valeur pour les clients de l'entreprise, mais cette création de valeur n'est en rien une condition nécessaire pour l'obtention d'un ACS. Ainsi, la plupart des décisions publiques mentionnées dans le tableau 1 ne créent

Tableau 1 – Une typologie des décisions publiques susceptibles de favoriser une catégorie de concurrents par rapport à une autre. Illustrations

Objectifs des politiques publiques	Les forces constitutives du champ concurrentiel selon Porter				
	La rivalité sectorielle	La menace d'entrées	La menace de substituts	Le pouvoir des fournisseurs	Le pouvoir des acheteurs
Favoriser la croissance domestique	Octroi de subventions ou d'allègements fiscaux pour les entreprises domestiques	Édiction de mesures protectionnistes	Protection des marques	Édiction de règles restreignant le pouvoir des fournisseurs	Édiction de règles restreignant le pouvoir des acheteurs
Protéger les intérêts des travailleurs	Restriction à l'organisation du temps de travail	Restriction des possibilités de sous-traitance à l'étranger	Interdiction des produits de substitution	Obligation faite aux fournisseurs étrangers de faire appel à des prestataires nationaux	Interdiction de la commercialisation de produits ayant recours au travail des enfants et au travail contraint
Défendre le bien-être des consommateurs et des citoyens	Interdiction de la commercialisation de produits concurrents pour des raisons de sécurité ou de protection de l'environnement	Renforcement des contrôles à l'importation	Interdiction de la commercialisation de substituts pour des raisons de sécurité	Obligation d'étiquetage des pièces étrangères	Renforcement de la responsabilité du distributeur vis-à-vis de ses propres clients en cas de produits défectueux

Source : adapté de Bagley (2010).

aucune valeur pour les clients des firmes que ces mesures protègent. Il en va de même des tactiques d'exclusion des rivaux qui reposent sur l'édiction de règles que les instigateurs sont déjà en mesure de satisfaire (McWilliams *et al.*, 2002).

Le tableau 2 récapitule les différences concernant l'ACS selon qu'il résulte d'une stratégie de marché ou d'une stratégie politique.

Qu'elles cherchent à améliorer la position relative d'une firme particulière ou

Tableau 2 – L'influence du mode stratégique sur les caractéristiques de l'ACS

	Stratégie de marché	Stratégie politique
Antécédent de la performance	L'ACS est un antécédent incontournable de la performance	Un effet positif sur la performance peut être obtenu directement, sans passer par l'obtention d'un ACS
Bénéficiaire de l'ACS	Une firme particulière	Une firme particulière, une catégorie de firmes ou l'ensemble des firmes du secteur
Création de valeur pour les clients de l'entreprise	La création de valeur pour le client est au fondement de l'ACS.	L'obtention d'un ACS n'impose pas de créer de la valeur pour les clients

qu'elles visent un bénéfice commun à tous les membres du secteur, les conduites qui viennent d'être présentées sont assurément susceptibles d'avoir un effet positif sur les performances des entreprises qui les ont engagées, mais ce résultat est loin d'être acquis.

III – L'INVESTISSEMENT POLITIQUE PRÉSENTE DES SPÉCIFICITÉS DE NATURE À PESER SUR SA RENTABILITÉ

Les spécialistes des stratégies politiques se sont attachés à convaincre que l'activité politique des firmes était importante pour leur rentabilité (Shaffer, 1985 ; Hillman et Hitt, 1999). Des études empiriques récentes incitent toutefois à la circonspection. Après avoir analysé la relation entre l'activité politique et les rendements financiers des entreprises sur un échantillon de 943 firmes appartenant au Standard & Poor's 1500, Hadani et Schuler (2013) concluent, pour leur part, que les investissements politiques

des firmes et les performances boursières sont corrélés négativement et que les investissements politiques cumulés influencent négativement les résultats tant boursiers que comptables. Même s'il n'est pas unanimement partagé, le constat d'une corrélation négative entre les performances financières et les investissements politiques des firmes (Hadani et Schuler, 2013) est en contradiction avec la thèse généralement soutenue dans la littérature consacrée aux stratégies politiques. Partant de l'idée que tous les investissements politiques ne se valent pas, une manière de réconcilier ces deux points de vue consiste à préciser les conditions d'efficacité des stratégies politiques. Premièrement, le rendement des investissements politiques est conditionné par des jeux d'acteurs qui ont leur spécificité et dont il convient de prendre la mesure. Deuxièmement, comme toute décision stratégique, le choix des investissements politiques implique d'apprécier les coûts d'alternative, mais la satisfaction de

cette exigence rencontre en l'occurrence des difficultés particulières. Enfin, parce que les stratégies politiques ont une certaine capacité à contrarier les dynamiques de marché, il importe de s'interroger sur le bien-fondé d'un tel objectif.

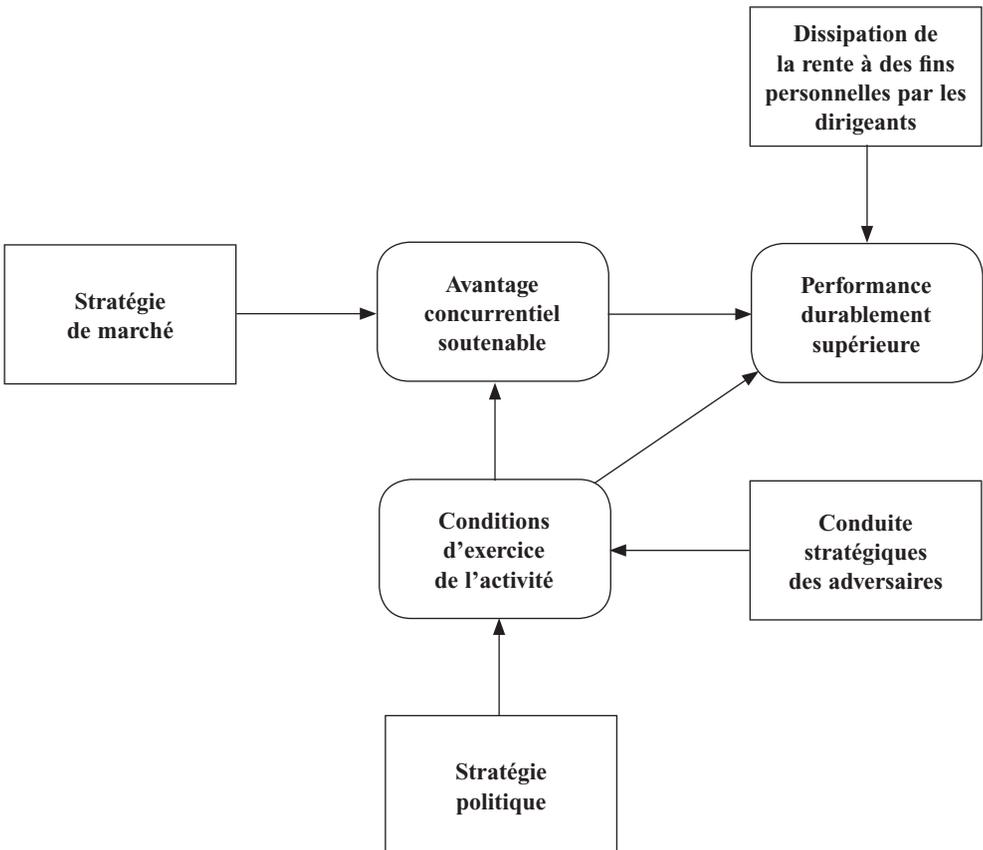
1. Des jeux d'acteurs spécifiques font obstacle à la performance

Les effets des investissements politiques sur la performance de l'entreprise peuvent pâtir des comportements des parties prenantes internes et externes (cf. figure 5).

La dissipation de la rente par les dirigeants

Le pouvoir discrétionnaire des dirigeants peut s'exercer tout particulièrement en matière d'action politique. Au terme d'une étude portant sur les dons faits par des entreprises américaines à des candidats à des postes fédéraux, Aggarwal *et al.* (2012) constatent que les dons sont corrélés négativement aux résultats, comme le sont la qualité de la gouvernance et l'importance des dons. Ils en concluent que le manque de transparence permet aux managers d'uti-

Figure 5 – Conduites adverses, dissipation de la rente par les dirigeants et performance



liser les dons à des fins personnelles. Selon les auteurs, c'est parce qu'il est peu probable que les actionnaires puissent profiter des dons faits aux hommes politiques que 89 % des firmes américaines cotées en Bourse ne font aucun don de ce type.

Les conduites politiques adverses

L'affrontement et le parasitisme sont deux types de conduites qui se retrouvent aussi bien dans les stratégies de marché que dans les stratégies politiques, mais leur inscription dans ces dernières leur confère une intensité particulière. La stratégie est affaire de projets, mais aussi et fondamentalement de contre-projets. « En raison des interdépendances qui existent entre les projets des Uns et des Autres, chacun doit se garder contre les visées positives de chacun. Pour acquérir ou préserver le minimum de liberté d'action indispensable au développement efficace de ses propres projets, chaque acteur doit donc concevoir et pratiquer des actions destinées à ôter à l'adversaire la possibilité d'imposer aisément sa volonté. (...) Autrement dit la réalisation d'un projet tend logiquement à susciter des réactions qui vont faire obstacle à son aboutissement (Kœnig, 2004, p. 145-146). Les conduites politiques des entreprises ne font pas exception à cette règle. Comme tout projet, ceux que la firme mène au titre de sa stratégie politique peuvent échouer en raison des réactions qu'ils suscitent de la part des autres parties prenantes à la décision publique.

L'opposition peut être le fait de firmes rivales ou de groupes de pression, comme Wal-Mart en a fait l'expérience dans un passé récent. Le distributeur a ainsi été confronté aux menées adverses de ses rivaux en 2005 aux États-Unis, lorsque la

firme proposa une augmentation du salaire fédéral minimum. Alors que les salaires versés par Wal-Mart étaient sensiblement supérieurs au salaire minimum en vigueur, le salaire moyen des autres distributeurs en était beaucoup plus proche. Les concurrents de Wal-Mart se mobilisèrent avec vigueur contre une mesure qui aurait eu pour effet d'augmenter leurs coûts et, compte tenu de l'asymétrie de situation, de détériorer leur position vis-à-vis de Wal-Mart (Bonardi *et al.*, 2006). L'opposition à Wal-Mart a été également le fait de groupes de pressions. C'est ainsi que depuis le milieu des années 2000, les projets de développement de Wal-Mart à New York ont été vigoureusement combattus par des coalitions regroupant élus démocrates, syndicats de salariés et groupements de citoyens (*New York Times*, 6 mars 2013).

L'affrontement est un mode relationnel qui n'est en rien spécifique aux stratégies politiques, mais la place que prend la médiation dans ces dernières, donne à l'affrontement un tour particulier. La médiation a pour premier effet d'élargir le champ de l'affrontement en amenant des acteurs qui ne l'auraient pas fait autrement à entrer, bon gré, mal gré, dans l'arène. Bien qu'elles puissent profiter de cet élargissement, on observe, peut-être parce que leurs opposants sont plus virulents que leurs partisans, que les entreprises rencontrent d'autant plus de difficultés à faire avancer leur cause, que la question débattue retient davantage l'attention des citoyens. (Bonardi et Keim, 2005, p. 555). En outre, plus les thèses défendues par l'entreprise rencontrent d'opposition de la part de groupes de pression, plus la position des décideurs publics se renforce et plus ces derniers sont en mesure d'accroître leurs exigences à l'endroit de la firme.

Qu'elles viennent des concurrents ou de groupes de pression, les menées adverses vont donc avoir pour effet de déprimer le rendement des investissements politiques (Bonardi *et al.*, 2006). Une des caractéristiques que la médiatisation propre aux stratégies politiques confère à l'affrontement, tient à ces effets de renforcement.

De même que l'affrontement, le parasitisme n'est pas propre aux stratégies politiques (Liarde, 2007), mais ces dernières, en raison du tour collectif qu'elles prennent souvent, offrent de multiples occasions à celui-ci de prospérer. C'est en effet un problème général de l'action collective que les efforts consentis par quelques-uns puissent profiter à beaucoup d'autres qui n'auront à supporter aucun coût (Olson, 1965). Parce qu'elles facilitent l'expression du parasitisme (Schuler *et al.*, 2002), les firmes politiquement actives s'exposent à voir leurs performances se détériorer par rapport à celles de leurs rivales qui se comportent en passagers clandestins. Ce point a suffisamment retenu l'attention pour qu'il ne soit pas nécessaire d'y insister (Grier *et al.*, 1994 ; Schuler *et al.*, 2002).

2. La prise en compte du coût d'alternative des investissements politiques bute sur des difficultés particulières

Ce n'est pas faire preuve d'originalité que d'affirmer qu'en matière de stratégie, comme dans d'autres domaines, une démarche rationnelle suppose que des efforts, calibrés en fonction des coûts de la recherche et des espérances de gain, soient entrepris pour élargir l'ensemble des options pris en considération. L'intéressant tient à l'écart qui existe entre ces évidences rationnelles et les pratiques managériales.

La littérature empirique nous éclaire sur la relation qui lie la qualité des décisions au nombre d'options prises en considération. Au terme d'une étude longitudinale portant sur 83 décisions stratégiques prises par le comité de direction d'une entreprise de 1380 salariés, Gemünden et Hauschildt (1985) suggèrent que la relation entre la qualité de la décision et le nombre d'options, mutuellement exclusives, aurait la forme d'un U inversé. La comparaison des décisions portant respectivement sur 2 et 3 options montre que le ratio des décisions jugées très bonnes aux décisions jugées satisfaisantes ou médiocres est 16,7 fois supérieur dans le cas de décisions portant sur 3 options au ratio observé pour les décisions ne portant que sur 2 options. En revanche, au-delà de 3 options, les inconvénients de l'abondance sembleraient – car le nombre d'observations de l'étude précitée n'ont pas permis de procéder à une analyse statistique – l'emporter sur les bénéfices. Ces observations ne paraissent pas avoir eu beaucoup d'influence sur les pratiques managériales, puisqu'une étude portant sur 317 décisions stratégiques (Nutt, 1998) fait apparaître que dans les deux tiers des cas étudiés une seule option est prise en considération.

Les stratégies politiques partagent avec les stratégies de marché un même but et les mêmes ressources et notamment celles de direction générale. Une bonne allocation des ressources supposerait donc d'apprécier leur efficacité respective, mais, à la suite de Baron (1995, 1997), la littérature a davantage insisté sur la complémentarité des stratégies de marché et des stratégies politiques que sur leur éventuelle substituabilité.

C'est tout l'intérêt du concept de *stratégie intégrée* développé par Baron (1995, 1997) que d'insister sur les synergies qu'entre-tiennent les deux composantes, marchandes et non marchandes, de la stratégie. Dans l'analyse qu'il fait des efforts entrepris par Kodak au milieu des années 1990 pour se ménager un meilleur accès au marché japonais, Baron (1997) observe ainsi que l'ouverture du marché obtenue par des voies politiques incite à investir dans la compétitivité et la constitution d'avantages concurrentiels et qu'à l'inverse l'accroissement de la compétitivité est une incitation à développer une stratégie politique ayant comme objectif une plus grande ouverture du marché japonais. Mais l'idée que les stratégies, marchandes et non marchandes, puissent entrer dans le cercle vertueux d'un renforcement mutuel ne doit pas faire oublier qu'elles doivent également être considérées en termes d'alternatives.

L'application de cette recommandation risque de buter sur deux obstacles : le caractère caché de l'investissement politique et la difficulté à expliciter le coût d'alternative correspondant à l'énergie détournée d'activités managériales plus classiques. Reprenons ces deux points. Premièrement, l'investissement politique n'est pas de ceux que l'on active au bilan et il n'apparaît nulle part dans les systèmes d'information de l'entreprise. C'est en cela qu'il peut être dit caché. Les ressources qu'il mobilise sont pourtant loin d'être négligeables, puisqu'il s'agit en grande partie du temps et de l'attention de la direction générale. Secondement, le coût d'alternative de l'investissement politique est par nature difficile à évaluer. Le temps de direction générale qui a été consommé en menées politiques aurait pu être employé à améliorer la mise

en œuvre des stratégies de marché, voire à régénérer les activités de l'entreprise. Il est bien sûr particulièrement difficile d'apprécier les bénéfices que ces activités auraient pu générer et auxquels il a fallu renoncer.

3. Parce que les stratégies politiques peuvent contrarier les dynamiques de marché, il faut s'interroger sur le bien-fondé d'un tel objectif

Si l'on se concentre sur les seules stratégies politiques, il est évident que toutes ne se valent pas et que certaines options ont plus de valeur que d'autres. Oliver et Holzinger (2008) avancent un principe de portée générale qui consiste à lier la valeur des options à la façon qu'elles ont de s'inscrire dans le sens de l'histoire. Avant d'en venir à ce principe, Oliver et Holzinger proposent de caractériser les stratégies politiques en fonction de deux critères : le mode d'action et l'impact des actions sur la valeur de l'entreprise. En ce qui concerne le premier critère, les entreprises peuvent choisir de se conformer aux contraintes ou chercher à les influencer. Pour ce qui est du second critère, les auteurs distinguent les stratégies qui visent à accroître la valeur de l'entreprise de celles qui entendent simplement la maintenir. Le croisement de ces deux critères conduit à la typologie exposée dans le tableau 3.

La typologie exposée dans le tableau 3 ne constitue qu'une première étape de l'effort entrepris par Oliver et Holzinger (2008) pour jeter les fondements de l'évaluation des stratégies politiques. La seconde étape consiste à préciser le type d'avantage concurrentiel soutenable pouvant résulter d'une stratégie donnée. Le tableau 4 expose la relation qu'Oliver et Holzinger établissent entre ces deux variables.

Tableau 3 – Typologie des stratégies politiques

		Contribution en termes de valeur	
		Maintien	Création
Mode d'action vis-à-vis des conditions d'activité relevant des autorités	Respect (mobilisation des capacités intraverties)	Stratégie réactive But : s'aligner de façon efficiente	Stratégie anticipatoire But : bénéficier de l'avantage du pionnier
	Influence (mobilisation des capacités extraverties)	Stratégie conservatrice But : protéger le <i>statu quo</i>	Stratégie proactive But : donner forme aux conditions d'activité

Adapté d'Oliver et Holzinger (2008, p. 506-507).

STRATÉGIES CONSERVATRICES OU DÉFENSIVES :
LES MOTS ONT LEUR IMPORTANCE

Oliver et Holzinger (2008) utilisent l'adjectif « défensive » pour qualifier des stratégies passivistes qui visent au maintien du *statu quo*. Pour traduire cette idée, l'expression stratégie conservatrice a été préférée à celle de « stratégie défensive », parce que cette dernière est utilisée dans la littérature, par Porter notamment, dans une acception différente, voire opposée si l'on s'attache à l'effet de la stratégie sur la durée de l'avantage concurrentiel. En effet selon Porter (1985, p. 482), la fonction essentielle d'une stratégie défensive consiste « à réduire la probabilité des attaques, à les détourner vers des voies moins menaçantes ou à diminuer leur intensité ». « La stratégie défensive ne vise donc pas tant à renforcer l'avantage stratégique en lui-même, qu'à *le rendre plus durable* » (Porter, 1985, p. 482). Pour Oliver et Holzinger (2008), la stratégie défensive vise à faire obstacle à des évolutions inéluctables et à préserver l'ordre existant. Elle est le fait d'un acteur incapable de faire face au changement et encore moins susceptible de le faire advenir. Pour Porter, la stratégie défensive consiste à contrarier les plans des adversaires : elle relève d'une conception interactive de la stratégie où la notion de contre-projet joue un rôle central. Si l'on retient cette conception, les manœuvres politiques destinées à accroître les coûts des rivaux ou à les exclure de la compétition (McWilliams *et al.*, 2002) ne sont en rien un signe de faiblesse ; elles font partie du registre des actions prophylactiques que tout acteur stratégique se doit d'exploiter.

Tableau 4 – Types de stratégie et d’avantage concurrentiel soutenable attendu

Type de stratégie	Conservatrice	Réactive	Anticipatoire	Proactive
Inscription de la stratégie dans la propension des choses				
Faible		→		Forte
Type d’avantage	<p>Pas ou peu d’avantage concurrentiel soutenable.</p> <p>Ex : les réactions des industriels britanniques du tabac à l’encontre des restrictions à la consommation de tabac édictées par la République d’Irlande.</p>	<p>Avantage concurrentiel de court terme dû à des effets d’efficience et de légitimité.</p> <p>Ex : les mesures prises par Barclays dans le domaine des systèmes d’information pour satisfaire aux règlements Bâle 2 et Sarbanes-Oxley et les économies substantielles qui en ont résulté pour la banque.</p>	<p>Avantage concurrentiel de court – moyen terme dû à une position pionnière et des effets de réputation.</p> <p>Ex : l’avantage du premier arrivé obtenu par Toshiba et Hitachi pour avoir anticipé les changements de réglementation concernant les batteries.</p>	<p>Avantage concurrentiel de moyen – long terme obtenu grâce à une redéfinition des conditions d’activité conforme aux forces et intérêts de l’entreprise.</p> <p>Ex : 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.</p>
Durée de l’avantage concurrentiel				
Courte		→		Moyenne/longue

Adapté de Oliver et Holzinger (2008, p. 513).

Sous-jacente à l’hypothèse avancée par Oliver et Holzinger (2008), il y a l’idée que la stratégie politique gagne à s’inscrire dans la « propension des choses ». On rejoint là un des enseignements de la philosophie chinoise : plutôt que de dresser un modèle qui serve de norme à l’action, l’acteur

doit porter son attention sur le cours des choses, tel qu’il s’y trouve engagé, pour en déceler la cohérence et profiter de leur évolution (Jullien, 1996, p. 28). Autrement dit, s’il est judicieux « d’amorcer ce qui, en se déployant, tendra de lui-même dans un sens favorable » (*id.*, p. 167), il est de plus

en plus coûteux et difficile de s'opposer au mouvement à mesure que celui-ci gagne en puissance. Plutôt que de vouloir lui résister, mieux vaut l'accompagner, si l'on n'a pas été en mesure d'en anticiper les effets.

La thèse d'Oliver et Holzinger a le mérite de la simplicité ; elle a aussi l'avantage d'alerter les entreprises sur les risques des combats d'arrière-garde. Lorsqu'elles réussissent, les stratégies conservatrices peuvent en effet avoir l'inconvénient d'inciter leurs promoteurs à remettre à plus tard les adaptations qu'exige la dynamique de marché. Il convient pourtant d'envisager que des mesures conservatrices puissent avoir des effets de long terme positifs sur la situation concurrentielle des firmes qui en sont à l'origine. Selon Oliver et Holzinger, les activités politiques qui visent à accroître les barrières à l'entrée et à maintenir le *statu quo* sont des exemples typiques de stratégies conservatrices. C'est ce type de stratégie qu'une centrale de taxis allemands a engagé à l'endroit d'Uber. La décision, prise par le tribunal de Francfort en mars 2015, d'interdire à Uber de proposer ses services⁴ sur l'ensemble du territoire allemand a fait l'objet d'un appel de la part de l'entreprise américaine, mais si cette décision était confirmée, elle conjurerait durablement la menace que représente Uber pour les chauffeurs de taxi allemands. Cette éventualité illustre la possibilité qu'une stratégie conservatrice puisse aboutir à une amélioration durable de la situation concurrentielle de son promoteur. Ceci dit même s'il doit être appliqué avec discernement, le principe énoncé par Oliver et Holzinger est d'autant plus intéressant qu'il repose sur une concep-

tion managériale qui évite les pièges tant du déterminisme que du volontarisme.

Au cours de cette section, plusieurs explications ont été développées qui éclairent le constat intrigant du médiocre rendement des investissements politiques (Hadani et Schuler, 2013).

Ces explications ne signifient aucunement que les stratégies politiques sont à proscrire, mais seulement qu'elles se traduisent par des investissements dont il importe d'évaluer *ex ante* et avec rigueur le potentiel. La nature cachée de ces investissements et la difficulté d'en apprécier les coûts d'alternative constituent certainement des obstacles à leur évaluation rigoureuse, mais une appréciation, même grossière, de ces investissements est certainement préférable à l'ignorance qui semble prévaloir en la matière.

CONCLUSION

Un des enjeux de la recherche en management stratégique consiste à comprendre pour quelles raisons certaines firmes obtiennent des performances durablement supérieures à celles de leurs concurrents. Lorsque l'on considère les stratégies de marché, l'hypothèse la plus courante consiste à lier ces performances à la détention d'un avantage concurrentiel lui-même soutenable (ACS) et à mettre la création de valeur au fondement de ce dernier. Cet article montre que l'idée de création de valeur est plus compliquée qu'il ne semble de prime abord, la littérature insistant tantôt sur la création de valeur qui va décider le client à préférer la proposition de l'entreprise à l'offre de référence (Porter,

4. Cette prestation de service consiste à fournir des taxis privés à des particuliers en mettant en relation des chauffeurs privés et des clients grâce à son application Uber Pop.

1985), tantôt sur la création de valeur nécessaire à l'entreprise pour assurer la viabilité de son modèle d'affaires (Grant, 1991).

Comme les stratégies de marché, les stratégies politiques accordent une place centrale à l'ACS, mais elles offrent plus de voies d'accès à la performance que les stratégies de marché. Dans celles-ci l'ACS est non seulement central, mais reposant sur la création de valeur pour le client, il revêt un caractère individuel et apparaît comme un antécédent incontournable de la performance. Les stratégies politiques offrent de ce point de vue davantage de possibilités : un effet positif sur la performance peut être obtenu directement sans passer par l'obtention d'un ACS, son bénéfice peut s'étendre à une catégorie de firmes et son obtention n'impose pas de créer de la valeur pour les clients.

En dépit de la plus grande variété des voies d'accès à la performance qu'offrent les stratégies politiques et, nonobstant le caractère convaincant des analyses menées en termes de mécanismes, que celles-ci reposent sur des observations qualitatives (Baron, 1997 ; Bagley, 2010) ou sur des modélisations théoriques (Capron, 2008), les analyses statistiques (Hadani et Schuler, 2013) suggèrent que les investissements politiques n'ont pas d'impact satisfaisant sur les performances. Pour éclairer ce paradoxe, il convient tout d'abord de noter que les stratégies politiques ne visent pas nécessairement l'obtention d'un ACS, mais l'amélioration des conditions d'exercice de l'activité. Comme celle-ci est susceptible de profiter à tout ou partie de la concurrence, la performance

relative de la firme qui en est à l'origine ne se trouvera pas nécessairement améliorée. Trois autres arguments peuvent être avancés qui reposent sur des facteurs à l'œuvre dans les deux types de stratégies, politiques et de marché, mais qui s'y retrouvent avec une intensité différente. Le premier a trait aux conduites des acteurs : l'hypothèse avancée est que le champ politique offre plus de latitude aux conduites de dissipation de la rente, d'affrontement ou de parasitisme que le marché. Le deuxième facteur a trait à l'exercice de la rationalité envisagée notamment sous l'angle de la diversité des options considérées et du calcul du coût d'alternative. Il est suggéré, d'une part, que n'apparaissant pas dans le système d'information, l'investissement politique est difficile à mesurer, d'autre part, que, correspondant en grande partie à du temps de direction générale, le coût d'alternative est particulièrement malcommode à apprécier. Le troisième facteur touche à la capacité des menées politiques à pallier les déficits de compétitivité. Si l'objectif consiste à gagner le temps nécessaire à l'adaptation, les stratégies politiques peuvent avoir des effets positifs sur les performances, il n'en va pas de même si ces politiques ont pour conséquence de retarder le moment des adaptations qu'exige la dynamique des marchés. Ces explications du médiocre rendement des investissements politiques n'ont pas pour objectif de conduire à y renoncer, elles suggèrent au contraire des pistes permettant d'en améliorer la conception et l'évaluation.

BIBLIOGRAPHIE

- Aggarwal R.K., Meschke F. et Wang T.Y. (2012). "Corporate political donations: investment or agency?", *Business and Politics*, vol. 14, n° 1, p. 1-40.
- Bach D. et Allen D.B. (2010). "What every CEO needs to know about nonmarket strategy", *Sloan Management Review*, vol. 51, n° 3, p. 41-48.
- Bagley C.E. (2010). "What's law got to do with it?: Integrating Law and Strategy", *American Business Law Journal*, vol. 47, n° 4, p. 587-639.
- Barney J.B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120.
- Baron D. (1997). "Integrated strategy, trade policy, and global competition", *California Management Review*, 39, p. 145-169.
- Baron D. (1995). "Integrated strategy: Market and nonmarket components", *California Management Review*, 37, p. 47-65.
- Baysinger B. (1984). "Domain maintenance as an objective of business political activity: An expanded typology", *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 2, p. 248-258.
- Boddeyn J.J. et Brewer T.L. (1994). "International-business political behavior: New theoretical directions". *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 1, p. 119-143.
- Bonardi J.-P., Holburn G.L.F. et Vanden Bergh R.G. (2006). "Nonmarket strategy performance: evidence from U.S. electric utilities", *Academy of Management Journal*, vol. 49, n° 38, p. 288-303.
- Bonardi J.-P. et Keim G.D. (2005). "Corporate political strategies for widely salient issues", *Academy of Management Review*, vol. 30, n° 3, p. 555-576.
- Capron L. et Chatain O. (2008). "Competitors' resource-oriented strategies: acting on competitors' resources through interventions in factor markets and political markets", *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 1, p. 97-121.
- Coff R.W. (1999). "Why competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power", *Organization Science*, vol. 10, n° 2, p. 119-133.
- Garud R. et Van de Ven A.H. (1989). "Innovation and the emergence of industries", *Research on the Management of Innovation*, Van de Ven A.H., Angle H. Poole, M.S., Eds., New York, Harper Collins, Ballinger Division.
- Gemünden H.G. et J. Hauschildt (1985). "Number of alternatives and efficiency in different types of management decision", *European Journal of Operational Research*, vol. 22, n° 2, p. 178-190.
- Grant R.M. (1991). *Contemporary strategy analysis – Concepts, techniques, applications*, Oxford, Blackwell.
- Grier K.B., Munger M.C., Roberts B.E. (1994). "The determinants of industry political activity, 1978-1986", *American Political Science Review*, 88, p. 911-926.

- Hadani M. et Schuler D. (2013). "In search of El Dorado: The elusive financial returns on corporate political investments", *Strategic Management Journal*, vol. 34, n° 2, p. 165-181.
- Hillman A.J. et Hitt M. (1999). "Corporate political strategy formulation: a model of approach, participation, and strategy decisions", *Academy of Management Review*, 4, p. 825-842.
- Igan D., Mishra P., Tressel T. (2009). "A fistful of dollars: lobbying and the financial crisis", *IMF working paper*.
- Jullien F. (1996). *Traité de l'efficacité*, Paris, Grasset.
- Keim G. et Baysinger B. (1988). "The efficacy of business political activity", *Journal of Management*, 14, p. 163-180.
- Koenig G. (2004). *Management stratégique, – Projets, interactions et contextes*, Paris, Dunod.
- Lehmann-Ortega L., Le Roy F., Garrette B., Dussauge P., Durand R. (2013), *Strategor*, Paris, Dunod.
- Liarte S. (2007). « Mutualisme, prédation et parasitisme : la proximité géographique vis-à-vis des concurrents comme stratégie de localisation », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 10, n° 2, p. 157-186.
- McWilliams A., Van Fleet D. et Cory K. (2002). "Raising rivals' costs through political strategy: an extension of resource-based theory", *Journal of Management Studies*, 39, p. 707-723.
- Nutt P.C. (1998). "How decision makers evaluate alternatives and the influence of complexity", *Management Science*, vol. 44, n° 8, p. 1148-1166.
- Oliver C. et Holzinger I. (2008). "The effectiveness of strategic political management: a dynamic capabilities framework", *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 2, p. 496-520.
- Olson M. (1965). *The Logic of Collective Action*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Porter M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, New York, The Free Press.
- Porter M.E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York, The Free Press.
- Powel T.C. (2001). "Competitive advantage: Logical and philosophical considerations", *Strategic Management Journal*, vol. 22, n° 9, p. 875-888.
- Rumelt R., Schendel D., Teece D. (1994). *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Shaffer B. (1985). "Firm-level responses to government regulation: Theoretical and research approaches", *Journal of Management*, 21, p. 495-514.
- Schuler D., Rehbein K., Cramer R. (2002). "Pursuing strategic advantage through political means : a multi-variate approach", *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 4, p. 659-672.
- STRATEGOR (2005). *Politique générale de l'entreprise*, Paris, Dunod.
- Vijayan J. (2000). "Amdahl gives up on mainframe business", *ComputerWorld*, October 23, 1.