

HEC MONTRÉAL

**L'orientation entrepreneuriale des organisations politiques :
Le cas du parti « *En Marche !* »**

Par Stéphane Stril

**Sciences de la gestion
(Stratégie)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de
Maîtrise ès sciences (M. Sc.)*

Décembre 2020

© Stéphane Stril, 2020

RÉSUMÉ

Ce mémoire s'intéresse à l'emploi de stratégies entrepreneuriales par les partis politiques. Longtemps considérés comme étant des organisations conservatrices, de nombreux partis semblent aujourd'hui se développer en misant sur l'introduction de pratiques innovantes et sur l'exploitation des technologies numériques. Toutefois, malgré l'attention médiatique accordée à ce phénomène, la littérature académique portant sur le caractère entrepreneurial des organisations partisans est, quant à elle, encore à un stade embryonnaire. Il n'existe, à ce jour, aucune démarche permettant de reconnaître les partis se démarquant par l'usage de stratégies pouvant être qualifiées d'entrepreneuriales.

Pour combler partiellement ce déficit de connaissances, nous nous sommes appuyés sur les travaux de Miller (1983) et de Covin et Slevin (1989) portant sur l'orientation entrepreneuriale (OE). Bien que ce concept ait été emprunté dans une diversité de domaines afin d'étudier les comportements entrepreneuriaux des organisations, force est de constater qu'il n'a encore jamais été mobilisé dans l'étude des partis politiques. Ce faisant, nous l'avons adapté à la réalité politique en suivant une démarche suggérée par Morris et al. (2011). Cet exercice nous a ainsi permis de proposer qu'un parti est entrepreneurial lorsqu'il manifeste des comportements innovants, proactifs et risqués dans ses processus les plus liés à sa performance électorale.

Afin d'évaluer la pertinence de cette proposition, nous avons mené une étude de cas visant à déterminer si le parti politique français « *En Marche!* » peut être qualifié de « *parti entrepreneurial* ». Au moyen d'une méthodologie qualitative de type analyse de contenu et à l'aide d'une importante documentation, nous sommes parvenus à démontrer, croyons-nous, que ce dernier a manifesté, dans le cadre de l'élection présidentielle de 2017, des comportements innovants, proactifs et risqués, faisant de lui un véritable parti entrepreneurial.

D'un point de vue théorique, cette étude fait progresser les connaissances en introduisant une nouvelle définition des partis entrepreneuriaux, et en mobilisant, pour la toute première fois, le concept d'OE dans le cadre partisan. Au niveau pratique, ce mémoire fait état de certains avantages liés à l'adoption d'une telle posture stratégique par les partis politiques.

Mots clés : *entrepreneuriat, orientation entrepreneuriale, parti politique, innovation, analyse de contenu, stratégie, campagne électorale, élection.*

ABSTRACT

This paper focuses on the use of entrepreneurial strategies by political parties. While parties have long been regarded as conservative organizations, many of them now seem to be having success by introducing innovative practices and exploiting digital technologies. However, despite the media attention given to this phenomenon, the academic literature regarding the entrepreneurial nature of parties is still in its infancy. To this day, there seems to be no approach aimed at identifying political parties which stand out for their use of entrepreneurial strategies.

To fill this knowledge gap, we have drawn on the work of Miller (1983) and Covin and Slevin (1989) on Entrepreneurial orientation (EO). Although this concept has been used in a variety of fields to study the entrepreneurial behavior of organizations, it hasn't yet been applied in the context of political parties. Consequently, we adapted it to the political realm by following an approach suggested by Morris et al. (2011). That exercise led us to suggest that a party is entrepreneurial when it displays innovative, proactive and risky behaviors at the level of its internal processes most closely related to electoral performance.

In order to assess the relevance of this proposal, we conducted a case study aiming to see if the French political party “En Marche” could be labeled as an “entrepreneurial party”. By using a qualitative content analysis methodology, we believe that we successfully demonstrated that the party expressed innovative, proactive and risky behaviors during the 2017 presidential election, making it a true entrepreneurial party.

From a theoretical perspective, this study advanced knowledge by introducing a new definition of entrepreneurial parties and by transferring, for the first time ever, the concept of OE within the partisan framework. At the practical level, this paper pointed out to some of the key advantages linked to the adoption of such a strategic posture by political parties.

Keywords: *entrepreneurship, entrepreneurial orientation, political party, innovation, content analysis, strategy, electoral campaign, election.*

REMERCIEMENTS

La rédaction de ce mémoire a débuté à la mi-mars 2020, au moment où le Québec entamait son confinement visant à ralentir la propagation de la COVID-19. Par conséquent, je tiens à adresser mes premiers remerciements à l'ensemble du personnel hospitalier de la province.

*

Aventure solitaire aussi fascinante et stimulante que frustrante et exaspérante, la réalisation de ce travail de recherche n'aurait tout simplement jamais abouti sans le soutien de plusieurs personnes.

Parmi celles-ci, mon directeur de mémoire, celui qui a accepté de m'accompagner tout le long de ce périple, M. Joseph Facal. Dès notre première rencontre, j'ai ressenti un réel engagement intellectuel de votre part à l'égard de ce projet et je vous en suis pleinement reconnaissant. Vos précieux conseils, ainsi que la confiance que vous m'avez accordée ont été pour moi de véritables sources de motivation. Merci!

Évidemment, rien n'aurait été possible sans l'appui inconditionnel de ma famille. Mille mercis à mon père, à ma mère et à mon frère qui n'ont jamais cessé de croire en moi, y compris, lorsque la rédaction semblait s'éterniser.

Je tiens également à remercier ma copine, Alexandra, qui a su m'épauler, m'encourager, et bien sûr, m'endurer, du début à la fin de ce projet. Sache que ton optimisme infailible et ta bonne humeur m'ont permis de traverser les étapes les plus éreintantes de cet exercice.

Enfin, impossible de passer sous silence la contribution de mes amis qui, par leur sens de l'humour et leurs taquineries bien placées, ont toujours su me pousser à redoubler d'efforts.

Pour conclure, je souhaite dédier ces dernières lignes aux étudiants qui, en menant leurs propres recherches, tomberont peut-être sur ce mémoire. Bien que le défi se dressant devant vous puisse, par moments, paraître insurmontable, ne vous découragez pas. Après ces longs mois passés à lire, réfléchir, écrire, relire et réécrire, je peux vous assurer que les efforts déployés valent amplement l'intense sentiment de satisfaction que procure la prononciation des mots : travail accompli.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	i
ABSTRACT	ii
REMERCIEMENTS	iii
TABLE DES MATIÈRES	iv
LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX	vi

CHAPITRE 1. INTRODUCTION 1

1.1. PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE.....	1
1.2. PLAN DU MÉMOIRE	2

CHAPITRE 2. REVUE DE LITTÉRATURE..... 4

2.1. L'ENTREPRENEURIAT POLITIQUE.....	4
2.1.1. Le cadre démocratique et l'entrepreneuriat.....	4
2.1.2. Les entrepreneurs politiques.....	8
2.1.3. Les partis entrepreneuriaux	14
2.2. L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE.....	16
2.2.1. Le développement de l'orientation entrepreneuriale.....	16
2.2.2. Les dimensions de l'orientation entrepreneuriale	22
2.2.3. Les antécédents et les conséquences de l'orientation entrepreneuriale.....	25
2.2.4. La transférabilité de l'orientation entrepreneuriale	31
2.3. CONCLUSION DE LA REVUE DE LITTÉRATURE	32

CHAPITRE 3. CADRE CONCEPTUEL 33

3.1. LA PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE	33
3.2. LA CONSTRUCTION DU CADRE CONCEPTUEL.....	34
3.2.1. Le choix du concept de l'orientation entrepreneuriale.....	34
3.2.2. L'adaptation de l'oe au contexte partisan	34
3.2.3. Le cadre conceptuel retenu.....	39
3.3. LA PROPOSITION DE RECHERCHE	40

CHAPITRE 4. MÉTHODOLOGIE 41

4.1. L'APPROCHE DE RECHERCHE.....	41
4.1.1. L'étude de cas.....	41
4.1.2. La sélection du cas	42
4.2. LA MÉTHODOLOGIE D'ANALYSE.....	43
4.2.1. La sélection de la méthode d'analyse de l'orientation entrepreneuriale	43
4.2.2. La collecte et le traitement des données.....	45

CHAPITRE 5. ANALYSE DES RÉSULTATS.....	48
5.1. MISE EN CONTEXTE : L'AUDACE D'UN PARI RISQUÉ	48
5.2. L'OFFRE POLITIQUE	49
5.2.1. Le parti : En Marche !	49
5.2.2. Le candidat : Emmanuel Macron	53
5.2.3. Le programme : « ni de droite, ni de gauche ».....	54
5.3. LE PROCESSUS D'ÉLABORATION DU PROGRAMME ÉLECTORAL	55
5.3.1. Un processus ouvert afin de répondre à la demande sociale.....	55
5.3.2. La Grande Marche : une opération inédite.....	56
5.4. LE RECRUTEMENT ET LA MOBILISATION ÉLECTORALE	58
5.4.1. Le recrutement des adhérents.....	58
5.4.2. La mobilisation électorale	60
5.5. LE FINANCEMENT	62
5.5.1. Le cadre réglementaire du financement politique en France	62
5.5.2. La stratégie de financement d'En Marche !	63
5.6. L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE AU SEIN D'EN MARCHE !	65
5.6.1. En Marche !, un parti innovant.....	65
5.6.2. En Marche !, un parti proactif.....	68
5.6.3. En Marche !, un parti qui prend des risques.....	72
5.6.4. Conclusion : En Marche !, un parti entrepreneurial	76
CHAPITRE 6. DISCUSSION ET CONCLUSION.....	77
6.1. RETOUR SUR NOTRE DÉMARCHE DE RECHERCHE	77
6.2. LES CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE	78
6.2.1. Les contributions théoriques	78
6.2.2. Les contributions pratiques	79
6.3. LES LIMITES DE LA RECHERCHE.....	80
6.4. DES AVENUES DE RECHERCHES FUTURES.....	80
6.5. CONCLUSION.....	82
CHAPITRE 7. BIBLIOGRAPHIE ET SOURCES	83

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1.	La conceptualisation de l'OE selon Miller (1983) et Covin et Slevin (1989)	19
Figure 2.2.	La conceptualisation de l'OE selon Lumpkin et Dess (1996)	21
Figure 2.3.	Modèle conceptuel de l'OE selon Covin et Slevin (1991)	26
Figure 3.1.	Les indicateurs de l'OE dans le contexte partisan	39

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 2.1.	Tableau récapitulatif des deux conceptualisations de l'OE	22
Tableau 4.1.	Liste des types de sources collectées	46
Tableau 4.2.	Codage utilisé pour le traitement des données	47

CHAPITRE 1. INTRODUCTION

1.1. PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE

Les années 2010 ont été marquées par l'émergence d'une multitude de nouvelles formations politiques en Europe de l'Ouest. Parmi celles-ci, les partis *Vox*, *Podemos* et *Ciudadanos* en Espagne, le *Movimento 5 Stelle* en Italie, *Alternative für Deutschland* en Allemagne, et le mouvement *En Marche !* en France (The New York Times, 7 août 2019).

Au-delà de leurs divergences idéologiques majeures, ces derniers partagent de nombreux points communs : tous ont connu une croissance rapide, tous ont fortement exploité les nouvelles technologies, tous ont répondu à des revendications ignorées par les partis traditionnels, et tous ont considérablement bouleversé leur paysage politique national (Carnegie Europe, 6 avril 2018).

Face au caractère novateur et disruptif de ces partis, certains observateurs en sont venus à les comparer à des « *start-ups* » (Forbes, 5 juin 2017). Mais qu'en est-il véritablement ? S'agit-il d'une simple formule choc visant à marquer les esprits, ou d'un rapprochement crédible d'un point de vue managérial, organisationnel, et stratégique ? Considérant, d'une part, l'influence croissante exercée par ces partis sur nos démocraties libérales, et, d'autre part, que l'adoption d'une stratégie entrepreneuriale est un facteur pouvant contribuer aux succès d'une organisation (Rauch et al. 2009), nous jugeons pertinent d'évaluer la justesse de cette comparaison.

Pourtant, en dépit de l'attention médiatique accordée à ces nouveaux acteurs, force est de constater que la littérature académique n'a pas suivi. Effectivement, il n'existe, à ce jour, aucune démarche théorique permettant de différencier, de manière distinctive, les partis ayant recours à des stratégies entrepreneuriales. Par conséquent, de manière à combler partiellement ce déficit de connaissances, nous tenterons de répondre, dans le cadre de cette recherche exploratoire, à la question suivante :

Comment reconnaître les partis politiques employant une stratégie entrepreneuriale ?

Cette problématique nous mènera, espérons-le, à l'élaboration d'une définition générale des « *partis entrepreneuriaux* », base théorique essentielle au développement de la recherche scientifique portant sur l'étude du caractère entrepreneurial des formations politiques.

1.2. PLAN DU MÉMOIRE

Le chapitre suivant cette brève introduction sera consacré à une revue de la littérature scientifique. Dans un premier temps, nous nous intéresserons à la recherche portant sur l'entrepreneuriat dans la sphère politique. Nous constaterons ainsi que la littérature en sciences sociales attribue le qualificatif d'*entrepreneurial* à des partis en fonction de certaines caractéristiques organisationnelles, omettant, par le fait même, les propriétés comportementales et stratégiques de l'action entrepreneuriale.

Dans un second temps, nous nous tournerons vers les sciences de la gestion afin d'étudier le concept d'orientation entrepreneuriale (OE) (Miller, 1983; Covin et Slevin, 1989). Développé initialement dans le contexte de l'entreprise privée, ce construit théorique faisant référence aux pratiques, aux processus, et aux comportements entrepreneuriaux menés à un niveau organisationnel, a connu une large diffusion dans le monde académique et est maintenant employé dans une multitude de domaines (Morris et al. 2011). Toutefois, à la lumière de nos recherches, il s'avère qu'il n'existe, jusqu'à présent, aucune étude scientifique ayant mobilisé ce concept dans l'intention d'étudier le caractère entrepreneurial de certaines formations politiques.

Le troisième chapitre sera dédié à l'élaboration du cadre conceptuel sur lequel nous nous appuierons afin de répondre à notre problématique. Ainsi, de manière à reconnaître les partis employant des stratégies entrepreneuriales, nous emprunterons le concept d'orientation entrepreneuriale et nous l'adapterons à la réalité politique en suivant les recommandations émises par Morris et al. (2011). Par la suite, inspirés par la notion de « *firme entrepreneuriale* » (Miller, 1983) servant à désigner les organisations se démarquant par l'expression d'une forte OE, nous développerons le concept original de « *parti entrepreneurial* » que nous utiliserons tout le long de ce mémoire.

Le quatrième chapitre portera sur la méthodologie que nous emploierons dans le cadre de cette recherche. En effet, nous entreprendrons une démarche de validation de notre construit théorique en menant une étude de cas sur le parti politique français « *En Marche !* » (aussi appelé En Marche !). Formé en avril 2016 par Emmanuel Macron, ce mouvement *nouveau genre* est parvenu, en l'espace de treize mois, à porter son fondateur à la présidence de la République, et à devenir le plus grand parti de France en termes de votes et d'adhérents (Forbes, 5 juin 2017). Les succès d'En Marche !, fortement liés au développement d'une image de marque moderne, ainsi qu'à un recours

aux plus récents outils numériques, ont fait de lui l'archétype de la *start-up politique* (Le Point, 15 mars 2018). Ce faisant, au moyen d'une méthodologie qualitative de type analyse de contenu, nous tenterons d'aller au-delà des impressions afin de déterminer si ce mouvement peut véritablement être qualifié de « *parti entrepreneurial* ».

Nous consacrerons le cinquième chapitre à la présentation des résultats de notre recherche. Tout d'abord, afin de familiariser le lecteur avec le cas étudié, nous effectuerons un survol des principaux processus organisationnels mis en place par le mouvement macroniste dans le cadre de l'élection présidentielle de 2017. Par la suite, à l'aide d'exemples concrets tirés d'une diversité de sources documentaires, nous essaierons d'identifier des indicateurs traduisant l'adoption d'une orientation entrepreneuriale par En Marche !. À travers cette étude, nous serons en mesure de vérifier la validité du concept que nous avons développé, tout en cherchant à réaliser notre second objectif, soit l'approfondissement de nos connaissances quant à l'usage de stratégies entrepreneuriales par les partis politiques. Plus encore, nous mobiliserons, pour la toute première fois, le concept d'orientation entrepreneuriale dans le contexte partisan.

Finalement, nous conclurons cette recherche exploratoire par une discussion générale à travers laquelle nous reviendrons sur notre démarche de manière à souligner ses contributions théoriques et pratiques, ainsi que ses limites méthodologiques. Enfin, nous traiterons des pistes de recherches futures qui pourraient potentiellement faire progresser les savoirs.

CHAPITRE 2. REVUE DE LITTÉRATURE

Étape charnière de notre mémoire, cette recension des écrits a pour objectif de nous éclairer quant à l'étendue des connaissances scientifiques liées à notre problématique.

Ainsi, de manière à nous familiariser avec la recherche portant sur le fait entrepreneurial dans le contexte politique, nous nous pencherons, en première partie, sur l'étude de l'entrepreneuriat politique. Constatant les limites de cette littérature, nous nous tournerons, en seconde partie, vers les sciences de la gestion afin d'aborder un concept théorique faisant référence aux comportements entrepreneuriaux menés à un niveau organisationnel : l'orientation entrepreneuriale.

2.1. L'ENTREPRENEURIAT POLITIQUE

Autrefois limité au champ économique, le concept d'*entrepreneuriat* est aujourd'hui mobilisé dans une diversité de domaines, dont celui de la politique. Effectivement, l'*entrepreneuriat politique* renvoie aux comportements entrepreneuriaux menés par des acteurs, individuels et organisationnels, prenant part à la compétition électorale (François, 2003). Par conséquent, celui-ci ne doit pas être confondu avec le concept d'*entrepreneuriat public* évoquant les actions entrepreneuriales menées par les institutions publiques, les agences gouvernementales et les fonctionnaires de l'État (Robert et Kings, 1991).

Cette première partie de la revue sera donc consacrée à la présentation de la littérature portant sur l'entrepreneuriat politique. Nous tenterons, tout d'abord, d'appréhender les implications du cadre démocratique quant au développement de conduites entrepreneuriales. Par la suite, nous survolerons la recherche s'intéressant à l'étude du caractère entrepreneurial des acteurs politiques à un niveau individuel puis organisationnel.

2.1.1. LE CADRE DÉMOCRATIQUE ET L'ENTREPRENEURIAT

Dès 1942, l'économiste Joseph A. Schumpeter a reconnu, dans son ouvrage devenu célèbre, *Capitalism, Socialism and Democracy*, que le terrain politique était propice à l'émergence de comportements entrepreneuriaux. Ainsi, nous décrirons les particularités du processus démocratique, puis nous nous étudierons son influence sur le développement de comportements entrepreneuriaux par les acteurs politiques y prenant part.

2.1.1.1. Le processus démocratique, un marché politique

La littérature portant sur l'entrepreneuriat politique s'appuie majoritairement sur une conceptualisation marchande du processus démocratique (François, 2003). Selon Schneider et Teske (1992), cela découle de l'influence exercée par l'école autrichienne de la science économique sur ce champ de recherche. En effet, ce courant intellectuel développé entre la fin du XIXe et le début du XXe siècle sous l'impulsion des économistes autrichiens Carl Menger (1840-1921), Friedrich von Wieser (1851-1926), Ludwig von Mises (1881-1973) et Joseph A. Schumpeter (1883-1950), défendait la libre compétition comme force motrice de l'économie (Commetti, 2013).

Tenant de cette tradition, Schumpeter (1942) s'est intéressé au caractère compétitif du cadre démocratique et a proposé l'interprétation suivante :

« the democratic method is that institutional arrangement for arriving at political decisions in which individuals acquire power to decide by means of a competitive struggle for the people's vote » (p. 269).

Plus tard, Schlesinger (1984) a contribué à cette discussion en traçant d'autres parallèles entre le marché économique et le processus démocratique. Il a notamment suggéré que les élections sont une forme de marché dans lequel les partis présentent aux électeurs une offre de nature politique en échange des votes nécessaires pour l'emporter. Ce faisant, Schlesinger a reconnu une notion d'offre et de demande inhérente au cadre démocratique puisque les acteurs politiques doivent s'assurer que leurs propositions correspondent globalement aux attentes des citoyens, du moins s'ils aspirent véritablement à triompher dans les urnes et non simplement à donner davantage de rayonnement à leurs idées. Nous y reviendrons.

Ensuite, il convient tout de même de préciser que cette analogie entre les deux marchés repose sur une conception libérale de la politique. Tandis que les régimes autoritaires exercent un contrôle sur le processus politique afin d'asseoir leur domination, les régimes démocratiques garantissent une libre concurrence et une libre participation aux différents acteurs (François, 2003).

En dépit des similitudes évidentes qui existent entre les marchés économique et politique, certains auteurs ont bien sûr noté des points de divergence. Tout d'abord, Schlesinger (1984) a admis qu'à l'inverse du marché économique, le marché politique n'est pas continuellement ouvert puisqu'il

fonctionne selon des cycles électoraux. Autrement dit, alors qu'un consommateur peut participer au marché économique en achetant des biens et des services quand bon lui semble, ce consommateur devenu électeur sera appelé à choisir une offre uniquement lors des scrutins.

Puis, selon François (2003), le processus démocratique repose sur l'idée que le vainqueur de la compétition électorale se verra octroyer un monopole temporaire sur l'appareil gouvernemental. Cela n'est évidemment pas possible dans le cadre du marché économique. Toutefois, cette notion d'exclusivité mérite d'être nuancée puisque, dans certains régimes démocratiques, un parti peut remporter une élection sans nécessairement obtenir un monopole sur l'appareil gouvernemental. Par exemple, au Canada, en Allemagne, en Israël, ainsi que dans plusieurs autres États, lorsqu'un parti remporte l'élection sans détenir la majorité des sièges au parlement, celui-ci peut être appelé à partager le pouvoir, et donc former un gouvernement de coalition, ou à diriger un gouvernement minoritaire dépendant du soutien des partis d'opposition.

Enfin, la nature des biens échangés diffère fortement d'un domaine à l'autre. Dans un marché conventionnel, les consommateurs échangent des biens privés (de l'argent) contre d'autres biens privés (un produit ou un service). Dans le marché politique, les partis reçoivent de la part des électeurs des biens privés (l'accès au pouvoir et/ou du financement), tandis que les électeurs reçoivent des biens publics. Selon Ostrom et Ostrom (1977), un bien public est un bien accessible à tous, dont la consommation ne réduit pas la quantité disponible. En effet, lorsqu'un parti remporte une élection, celui-ci met en place un programme politique qui s'appliquera à l'ensemble de la société (Schlesinger, 1984). Par exemple, un parti peut s'engager à construire une nouvelle autoroute qui sera, par définition, accessible à l'ensemble de la population.

En somme, bien que l'analogie du marché politique présente certaines imperfections, celle-ci demeure dominante dans le champ de l'entrepreneuriat politique (François, 2003).

2.1.1.2. Les implications stratégiques de la nature compétitive du marché politique

La recherche académique considère généralement que la nature compétitive du processus démocratique incite les acteurs y prenant part à développer des comportements entrepreneuriaux (Schumpeter, 1942; Downs, 1957; Schlesinger, 1984; François, 2003). De manière à comprendre cette mécanique, il est nécessaire de s'interroger quant aux objectifs des acteurs politiques, et plus largement, quant aux stratégies mises en place pour les accomplir.

Les politiciens et les partis peuvent être motivés par une diversité d'aspirations telles que la promotion d'une idéologie, ou la défense d'un groupe social particulier (Harmel et Janda, 1994; Schlesinger, 1984). Toutefois, de nombreux auteurs suggèrent que ces objectifs sont secondaires par rapport à la volonté de remporter les élections (Downs, 1957; Schlesinger, 1984).

Selon Downs (1957), cela est dû à la nature compétitive du processus démocratique qui incite les acteurs politiques à placer la recherche du profit électoral – généralement défini en tant que *différentiel de vote* (Aflaki et Petridou, 2016) – au sommet de leurs priorités. Effectivement, Schlesinger (1984) a suggéré qu'à l'image d'un acteur économique qui déclare faillite lorsqu'il ne parvient pas à générer suffisamment de profits, un acteur politique « *which fails to win elections, and even more important, holds no prospect of winning in the future, [...] faces collapse* » (p. 382). Ainsi, dans un tel contexte compétitif, la capacité d'un politicien ou d'un parti à réaliser ses différentes ambitions dépend précisément de son aptitude à remporter des élections. Par conséquent, tandis que « *l'entrepreneur économique est toujours à la recherche de profit monétaire, l'entrepreneur politique est à la recherche de profit électoral* » (François, 2003, p. 164).

Pour atteindre cet objectif fondamental, presque existentiel, François (2003) a suggéré que les acteurs politiques sont fortement incités à développer et à adopter de nouveaux processus au sein de leurs organisations afin d'améliorer leur efficacité lors des campagnes électorales.

Plus encore, ce dernier a proposé que la logique compétitive du marché incite les acteurs politiques à faire de la rentabilité électoral le critère déterminant dans leur démarche d'élaboration d'un programme. Ce faisant, les politiciens et les partis sont contraints à délaisser certains principes idéologiques afin de répondre de leur mieux aux demandes de l'électorat. Dans la même veine, Schlesinger (1984) a proposé que :

« *a party which does not respond to the electoral market will, by definition, lose to parties which do, and over the long run in a society where people are free to form new parties, it will find itself supplanted by responsive parties* » (p. 383-384).

En somme, une vaste littérature considère que la recherche du bénéfice électoral, rendue essentielle par la nature compétitive du processus démocratique, conduirait les acteurs politiques à adopter des comportements entrepreneuriaux tels que le développement de nouvelles processus organisationnels, ou la recherche et l'exploitation des opportunités émanant du marché politique.

2.1.2. LES ENTREPRENEURS POLITIQUES

Le politologue Robert Dahl (1961), fut le premier à s'intéresser sérieusement au caractère entrepreneurial de certains politiciens (McCaffrey et Salerno, 2011). La littérature portant sur l'entrepreneuriat politique s'est ainsi développée autour de l'étude du phénomène à un niveau individuel, celui de l'*entrepreneur politique* (Aflaki et Petridou, 2016). Ce terme désigne les politiciens se démarquant par l'expression de comportements entrepreneuriaux (François, 2003).

Dans cette seconde sous-partie, nous allons nous intéresser aux quatre principales approches employées dans la littérature afin d'étudier ces entrepreneurs politiques. Ainsi, nous aborderons tout d'abord l'approche par l'innovation (Schumpeter, 1942), puis celle par les opportunités (Kirzner, 1973). Nous constaterons que ces deux perspectives sont les plus régulièrement utilisées, témoignant de l'importance qu'occupe la tradition autrichienne dans le domaine de l'entrepreneuriat politique (Hederer, 2010). Par la suite, nous nous pencherons sur l'approche par les traits, puis nous terminerons en abordant celle de la création organisationnelle (Gartner, 1988).

2.1.2.1. L'approche par l'innovation

La littérature sur les entrepreneurs politiques est dominée par l'approche de l'entrepreneuriat par l'innovation (Hederer, 2010). Comme nous le verrons dans les prochains paragraphes, cette perspective repose sur une conception schumpetérienne caractérisant l'entrepreneur par le développement d'innovations, et par les conséquences que cela implique sur l'équilibre du marché.

L'entrepreneuriat et l'innovation selon Joseph A. Schumpeter

Dans son œuvre *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Joseph A. Schumpeter (1942) a décrit l'entrepreneur économique comme un pionnier qui, afin de cumuler du profit, n'hésite pas à briser les vieilles routines en innovant. Il distingue ainsi cinq types d'innovations :

1. La fabrication de biens nouveaux;
2. L'introduction de nouvelles méthodes de production;
3. L'ouverture de nouveaux marchés;
4. L'utilisation de nouvelles matières premières;
5. Le développement d'une nouvelle organisation du travail.

Schumpeter (1942) s'est également intéressé à la fonction de l'innovation dans l'économie. Selon lui, l'innovation est un processus qui révolutionne continuellement les structures économiques en détruisant les plus anciennes et en en créant de nouvelles. Cette théorie est celle de la « *destruction créatrice* » qui, basée sur la prémisse selon laquelle l'introduction d'une innovation a pour résultat de créer un déséquilibre dans le marché en créant une nouvelle demande, serait, selon lui, le moteur de l'activité économique.

L'entrepreneur politique et l'innovation

L'approche de l'entrepreneuriat par l'innovation a profondément influencé la littérature en science politique puisque de nombreux chercheurs ont défini les entrepreneurs politiques selon des critères très similaires à ceux employés par Joseph A. Schumpeter.

Tout d'abord, François (2003) a proposé que les entrepreneurs politiques sont des individus qui présentent aux électeurs une offre novatrice (François, 2003). Celle-ci prend généralement la forme d'un nouveau programme électoral (Schneider et Teske, 1992; Hederer, 2010), ou d'un nouveau parti politique (Sheingate, 2003). Cette conception de l'entrepreneuriat politique n'est pas sans rappeler celle de l'entrepreneur économique qui introduit dans le marché des biens nouveaux.

Ensuite, toujours inspirés par les travaux de Schumpeter, Brénac et al. (1987) ont suggéré que les entrepreneurs politiques contribuent à développer de nouveaux processus organisationnels au sein de leur parti afin d'améliorer leurs perspectives électorales. Cette idée a été reprise quelques années plus tard par Payen (1996), qui a comparé les entrepreneurs politiques aux pionniers économiques schumpetériens qui remettent en question les pratiques traditionnelles de leur organisation.

La littérature sur l'entrepreneuriat politique s'est également intéressée aux effets de l'introduction de ces innovations sur l'équilibre du marché politique. Selon Schneider et Teske (1992), la présentation d'un nouveau programme électoral peut avoir comme conséquence d'influencer ou de transformer la nature du débat public. Ces derniers suggèrent alors que les entrepreneurs politiques sont des politiciens « *who change the flow of politics* » (p. 737). En suivant les pas de Schneider et Teske (1992), Mintrom (1997) a proposé que les entrepreneurs politiques s'inscrivent dans une dynamique de changement, tandis que Sheingate (2003), s'est, quant à lui, penché sur les effets transformateurs des politiciens sur les institutions.

Finalement, cette conceptualisation schumpetérienne fut reprise par Qvurtrup (2007) qui qualifia la députée australienne Pauline Hanson d'entrepreneur politique pour avoir fondé son parti, le *Pauline Hanson's One Nation*, et pour avoir introduit un nouveau programme basé sur une rhétorique anti-immigration qui déstabilisa le paysage politique de l'Australie.

2.1.2.2. L'approche par les opportunités

La littérature portant sur les entrepreneurs politiques a, de tout temps, accordé une attention particulière à l'approche de l'entrepreneuriat par les opportunités développée par l'économiste Israel Kirzner (1973). Nous décrirons premièrement les fondements théoriques de cette perspective, puis nous montrerons de quelles façons elle est employée dans la recherche politique.

L'entrepreneuriat et les opportunités selon Israël Kirzner

Fondamentalement, Kirzner est venu ébranler la conception schumpetérienne de l'entrepreneuriat selon laquelle le marché était, naturellement, dans un état d'équilibre. Il a plutôt suggéré que les déséquilibres étaient inhérents au marché et que l'action entrepreneuriale n'était pas source d'instabilité, mais plutôt de stabilité. Selon lui, « *the changes the entrepreneur initiates are always toward the hypothetical state of equilibrium* » (1973, p. 73).

Pour Kirzner (1973), l'entrepreneur est donc un individu qui découvre et exploite les opportunités produites par les déséquilibres du marché. Selon cette perspective, les entrepreneurs s'engagent dans un processus de « *découverte créative* » alors qu'ils profitent de nouvelles opportunités pour amasser un profit (Schneider et Teske, 1992). En somme, cette vision place l'anticipation et l'exploitation des opportunités au cœur du processus entrepreneurial.

Les entrepreneurs politiques et l'exploitation des opportunités

À l'image de la conception schumpetérienne, l'approche des opportunités proposée par Israël Kirzner (1973) a très fortement influencé la recherche sur l'entrepreneuriat politique.

Effectivement, Holcome (2002) a suggéré que, « *political entrepreneurship occurs when an individual observes and acts on a political profit opportunity* » (p. 143). Cette conception purement kirznérienne de l'entrepreneur politique s'articule en trois étapes.

Dans un premier temps, ce processus requiert l'existence d'une opportunité pouvant procurer à l'entrepreneur un profit politique (Holcome, 2002). Celle-ci prend généralement la forme de demandes politiques, économiques ou sociales revendiquées par l'électorat et ignorées par les acteurs – politiciens ou partis – traditionnels (Sheingate, 2003).

Dans un second temps, l'entrepreneur doit être aux aguets afin d'identifier cette nouvelle opportunité. (Holcome, 2002). Effectivement, les notions d'anticipation des besoins et d'observation de l'environnement sont centrales au processus entrepreneurial. Cela rejoint l'idée de Kingdon (1984) selon laquelle les entrepreneurs politiques sont constamment à la recherche de nouvelles fenêtres d'opportunités.

Enfin, la dernière étape de ce processus entrepreneurial suggère que l'acteur politique doit être suffisamment *entreprenant* pour saisir et exploiter les opportunités (Holcome, 2002). Ainsi, l'entrepreneur politique tire profit des opportunités résultantes des imperfections du marché en introduisant un nouveau programme politique répondant aux demandes de l'électorat, ou en fondant un nouveau parti (François, 2003).

Selon cette approche, les opportunités sont inhérentes au marché. Toutefois, il est également considéré que les entrepreneurs politiques, à l'image des entrepreneurs économiques, disposent de leviers leur permettant de créer des opportunités. Selon François (2003), les acteurs politiques peuvent créer une demande et influencer les préférences des électeurs. En effet, durant les campagnes électorales, les entrepreneurs politiques empruntent divers outils et techniques de communication leur permettant d'orienter les choix de l'électorat en leur faveur (Hederer, 2010). De plus, considérant qu'aucun programme ne pourra plaire à l'ensemble des citoyens, les entrepreneurs politiques sont contraints de cibler des groupes sociodémographiques en fonction des opportunités qu'ils représentent en termes de profit électoral (François, 2003).

2.1.2.3. L'approche par les traits

Entre les années 1960 et 1980, la perspective dominante dans la recherche sur l'entrepreneuriat économique était l'approche par les traits (Gartner, 1988). Bien que cette dernière ait été peu mobilisée dans la littérature sur l'entrepreneuriat politique au niveau individuel, nous constaterons plus tard qu'il s'agit de la principale perspective employée dans l'étude de l'entrepreneuriat au niveau des organisations politiques.

Les traits de l'entrepreneur économique

Cette approche est basée sur le postulat selon lequel tous les entrepreneurs partageraient certains traits personnels. Les tenants de cette perspective ont donc tenté d'identifier les caractéristiques individuelles, les compétences particulières et les trajectoires professionnelles communes aux figures entrepreneuriales afin d'en extraire des schémas.

Bien qu'il n'existe aucun « profil psychologique » parfait de l'entrepreneur (Filion, 1997), les spécialistes en comportements ont recensé une série de traits de personnalités régulièrement associées aux figures entrepreneuriales. Parmi ceux-ci, on retrouve l'esprit d'innovation, l'énergie, la persévérance, l'optimisme, l'orientation vers les résultats, la débrouillardise, la tolérance à l'ambiguïté et à l'échec, et même l'agressivité (Attarça et Lassalle-de-Salins, 2013).

Toutefois, cette perspective sera contestée à la fin des années 1980 par l'approche comportementale de William B. Gartner et disparaîtra progressivement.

Les traits des entrepreneurs politiques

La littérature sur l'entrepreneuriat politique s'est très peu intéressée aux caractéristiques individuelles des entrepreneurs politiques. Ce constat résulte fort probablement du fait que la recherche sur les entrepreneurs politiques ait pris son envol durant les années 1980, au moment où l'approche par les traits amorçait son déclin.

L'un des rares chercheurs ayant emprunté cette perspective est Dimitrios C. Christopoulos (2006). Selon lui, les entrepreneurs politiques partagent avec leurs homologues économiques de nombreuses caractéristiques psychologiques telles que des habiletés intellectuelles, une excellente connaissance de leur domaine d'activité, une capacité de travail en équipe, et une vision stratégique.

Christopoulos (2006) a également suggéré que les entrepreneurs politiques sont des acteurs qui possèdent (1) des *traits comportementaux* les conduisant à exercer du leadership, (2) une *fonction d'utilité* déterminant leur volonté à investir leur capital politique, (3) des *contraintes* socio-politiques influençant leurs habiletés à intervenir dans la sphère politique, et enfin (4) des *attributs relationnels* affectant leur capacité à disposer d'une influence politique et à contrôler la circulation d'information dans leur réseau personnel (2006, p. 758).

2.1.2.4. L'approche par la création organisationnelle

La dernière approche mobilisée par la littérature portant sur les entrepreneurs politiques s'inspire des travaux de Gartner (1988). Comme nous le verrons ici, ce courant a accordé une attention particulière aux individus ayant fondé de nouveaux partis.

L'entrepreneuriat et la fondation d'organisations selon William B. Gartner

En 1988, à l'époque où les chercheurs tentaient encore d'identifier les caractéristiques personnelles des entrepreneurs, William B. Gartner a proposé de changer les termes du débat. Effectivement, ce dernier a suggéré que les entrepreneurs sont entrepreneurs, non pas en raison de leurs traits, mais plutôt en raison de leurs comportements. Gartner (1988) s'est donc posé la question « *What the entrepreneur does?* » (p. 57), à laquelle il a répondu que l'action centrale du processus entrepreneuriale était la fondation de nouvelles organisations. Ce faisant, Gartner (1988) est ainsi devenu le père d'une approche basée sur l'étude des comportements entrepreneuriaux.

L'entrepreneur politique, la création d'un parti et la logique de l'action collective

Le lien entre l'entrepreneuriat et la fondation d'organisations politiques précède les travaux de Gartner (1988). En effet, dès 1969, Salisbury a suggéré qu'un entrepreneur politique était un individu qui accepte de porter les coûts financiers et personnels liés à la création d'un parti. Cette conceptualisation était basée sur la théorie de l'action collective de Mancur Olson (1965), selon laquelle les individus participent à des projets collectifs et en supportent les coûts (temps, énergie, et autres risques), uniquement s'ils considèrent qu'ils pourront en retirer des bénéfices. Dans le contexte politique, les bénéfices liés à la fondation d'un nouveau parti peuvent être d'ordre matériel, politique ou idéologique (Grossman et Saurugger, 2006).

Depuis les années 2000, la recherche sur l'entrepreneuriat politique semble avoir redécouvert l'approche par la création organisationnelle alors que des chercheurs ont souvent comparé la fondation d'un parti à celle d'une entreprise (Hederer, 2010). Ainsi, Hopkin et Paolucci (1999), Erlingsson (2008), Lazzarato et Murphy (2007) et Qvurtrup (2007) ont qualifié d'*entrepreneur* des individus ayant fondé de nouvelles formations politiques. Les exemples les plus souvent évoqués dans la littérature sont ceux de l'Italien Silvio Berlusconi (Hopkin et Paolucci, 1999), du Français Jean-Marie Le Pen, et du Néerlandais Pim Fortuyn (Qvurtrup, 2007).

2.1.3. LES PARTIS ENTREPRENEURIAUX

Avant d'entamer cette troisième sous-partie, prenons le temps de revenir sur les deux précédentes. Dans un premier temps, nous avons démontré que la nature compétitive et marchande du processus démocratique encourageait les acteurs politiques à agir de manière entrepreneuriale. Par la suite, nous nous sommes penchés sur les quatre principales approches théoriques empruntées par la littérature afin de reconnaître les politiciens pouvant être qualifiés d'entrepreneurs politiques.

Cette dernière sous-partie portera finalement sur l'étude de l'entrepreneuriat politique à un niveau organisationnel, celui des partis. Nous commencerons par décrire le contexte dans lequel ce champ de recherche a émergé, au début des années 2000. Nous présenterons ensuite les principales définitions des « *partis entrepreneuriaux* », puis nous aborderons les perspectives de l'entrepreneuriat sur lesquelles elles se basent. Enfin, constatant les limites de cette littérature, nous proposerons deux explications permettant, selon nous, de comprendre le manque d'intérêt manifesté jusqu'à maintenant par les chercheurs à l'égard de ce phénomène.

2.1.3.1. Les préludes de la recherche sur les partis entrepreneuriaux

La littérature en science politique a longtemps considéré les partis comme étant des organisations conservatrices (Harmel et Janda, 1994). Par exemple, Panebianco (1988) suggérerait que les partis évoluaient uniquement lorsqu'ils y étaient contraints par des chocs externes tels qu'une défaite électorale. Selon lui, cette situation était le corollaire d'un niveau d'institutionnalisation élevé qui minait, non seulement la volonté, mais également la capacité des formations politiques à adopter de nouvelles pratiques et à renouveler leur offre programmatique.

Toutefois, au tournant du XXI^e siècle, le développement de l'internet et des nouvelles technologies numériques a finalement conduit certains partis à se transformer et à abandonner quelques-unes de leurs pratiques traditionnelles. Qu'il s'agisse d'un choix stratégique ou d'une réaction face à de nouvelles contraintes externes, plusieurs formations politiques ont délaissé le militantisme de terrain et la démocratie interne, au profit de pratiques organisationnelles inspirées de l'entreprise privée (Gibson et Römmele, 2001). Ce phénomène de professionnalisation des partis a conduit Hopkin et Paolucci (1999) à introduire le concept du « *business-firm party* », ou du « *parti entreprise* », afin de désigner les formations politiques ayant adopté le mode de fonctionnement vertical des firmes. Jusqu'à présent, il n'est donc pas encore question d'entrepreneuriat.

2.1.3.2. Une littérature embryonnaire fortement limitée

L'intérêt pour l'étude du caractère entrepreneurial des partis est apparu au début des années 2010 sous l'impulsion de Bolleyer et Bytzek (2013). Ces derniers ont suggéré qu'un parti est entrepreneurial lorsqu'il émerge de manière indépendante sans le soutien d'organisations externes telles que des syndicats, des corps professionnels ou des groupes religieux. Faute de racines sociales, ces organisations seraient condamnées à avoir une courte longévité. Plus tard, dans une étude portant sur l'émergence de nouveaux partis en Europe de l'Est, Hlousek et Kopecek (2017) ont suggéré que les partis entrepreneuriaux sont des organisations considérées comme étant des véhicules politiques personnels pour leur chef.

Contrairement aux principales définitions des entrepreneurs politiques, ces deux conceptualisations des partis entrepreneuriaux sont basées sur une approche par les traits, ou plutôt, par les caractéristiques organisationnelles. Tandis que Bolleyer et Bytzek (2013) ont accordé le qualificatif d'entrepreneurial à des partis en fonction de leur processus de formation, Hlousek et Kopecek (2017) l'ont concédé selon le rôle exercé par le leader. Dès lors, force est de constater que les principales définitions offertes par la littérature omettent entièrement les considérations stratégiques de l'action entrepreneuriale.

Nous proposons deux explications à ce manque d'intérêt vis-à-vis l'étude des partis entrepreneuriaux. Premièrement, il est selon nous évident que la vision conservatrice des partis entretenue par certains politologues du XXe siècle, tel que Panebianco (1988) a freiné le développement de la recherche sur le sujet. Deuxièmement, nous suggérons que la littérature politique est en retard par rapport à la littérature managériale et économique. Tandis que la recherche sur les entrepreneurs économiques remonte aux années 1920-1930, celle sur les entrepreneurs politiques a, quant à elle, pris son envol cinquante ans plus tard (François, 2003). Par conséquent, sachant que la littérature sur la « *firme entrepreneuriale* » n'est apparue qu'au début des années 1980 dans la foulée des travaux de Miller (1983), il est logique de considérer que la recherche s'intéressant au caractère entrepreneurial des partis sera également en décalage.

Considérant l'ampleur de ce vide théorique, nous allons aborder, dans la seconde partie de cette revue, le concept d'orientation entrepreneuriale. Mobilisé dans une importante variété de domaines afin d'étudier le phénomène entrepreneurial au niveau des organisations, nous tenterons de déterminer quelle a été, ou pourrait être, son utilisation dans le cadre partisan.

2.2. L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE

Le concept d'orientation entrepreneuriale (ci-après OE) fait référence à des pratiques stratégiques, à des philosophies de gestion et à des comportements organisationnels de nature entrepreneuriale (Anderson et al. 2009).

Depuis son développement au début des années 1980, l'orientation entrepreneuriale s'est imposé comme l'un des construits les plus étudiés dans les champs de l'entrepreneuriat et de la stratégie (Basso et al. 2009). Trois éléments permettent d'expliquer cet engouement. Premièrement, il existe dans les sociétés occidentales une réelle fascination autour de l'entrepreneuriat (Miller, 2011). Ensuite, l'OE est un concept relativement flexible et universel pouvant théoriquement s'appliquer à toutes les organisations, peu importe leur taille, leur âge ou leur secteur d'activité (Covin et Wales, 2012). Enfin, l'orientation entrepreneuriale est souvent considérée comme étant un déterminant de la performance (Rauch et al. 2009). Par conséquent, dans une économie de plus en plus concurrentielle, les chercheurs ont un véritable intérêt à étudier les stratégies permettant d'accroître la profitabilité des organisations (Engelen et al. 2014).

Nous consacrerons cette seconde partie de notre revue de la littérature à la présentation du concept d'orientation entrepreneuriale. Nous survolerons tout d'abord ses différentes phases de développement, puis nous décrirons les principales dimensions qui le composent. Par la suite, nous aborderons les éléments contribuant à l'adoption d'une OE par les organisations, ainsi que ses conséquences. Finalement, nous nous intéresserons à la mobilisation de ce concept dans différents domaines, et nous nous interrogerons quant à son utilisation dans la littérature politique.

2.2.1. LE DÉVELOPPEMENT DE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE

La littérature reconnaît quatre phases au développement du concept d'orientation entrepreneuriale (Edmond et Wiklund, 2010). La première est celle de la préfondation durant laquelle les chercheurs de l'école canadienne de la stratégie se sont intéressés aux caractéristiques entrepreneuriales de certaines stratégies organisationnelles. La deuxième phase est celle de la fondation, qui fut marquée par l'introduction du concept de la « *firme entrepreneuriale* » par Danny Miller (1983). La troisième période est marquée par l'approfondissement théorique du concept, et est principalement menée par les travaux de Covin et Slevin (1989, 1991). Finalement, la quatrième phase est celle de la reconceptualisation de Lumpkin et Dess (1996) qui a posé les bases à plusieurs débats théoriques.

2.2.1.1. La phase de la préfondation (1970 – 1983)

Les racines de l'orientation entrepreneuriale remontent aux années 1970 quand un programme de recherche sur la stratégie fut lancé par les chercheurs Henry Mintzberg, Pradip Khandwalla et Danny Miller, tous affiliés à l'Université McGill (Edmond et Wiklund, 2010). Ces derniers tentaient alors d'identifier des configurations stratégiques pouvant prédire le niveau de performance des firmes (Basso et al. 2009). Pour ce faire, ils se basaient sur une perspective contingente selon laquelle la performance des entreprises serait déterminée par un alignement entre leurs stratégies, leurs contraintes externes, et leurs attributs internes (Anderson et al. 2015). Ainsi, en 1973, Henry Mintzberg a proposé une typologie des trois grands modes de la décision stratégique : le mode adaptatif, le mode planificateur et le mode entrepreneurial. Il a défini le mode entrepreneurial de la manière suivante :

« In the entrepreneurial mode, strategy-making is dominated by the active search for new opportunities [...] is characterized by dramatic leaps forward in the face of uncertainty [...] power is centralized in the hands of the chief executive [...] growth is the dominant goal of the entrepreneurial organization » (Mintzberg, 1973, p. 55).

Plus tard, Pradip Khandwalla (1977), dans son ouvrage *The Design of Organizations*, a distingué sept styles de management dont le style entrepreneurial. Celui-ci était notamment caractérisé par la prise de décisions courageuses et risquées, par la présence de dirigeants charismatiques, par un engagement clair envers la croissance économique, et par une emphase sur la flexibilité administrative. Khandwalla (1977) a également élaboré une première échelle permettant de mesurer la disposition d'une entreprise à innover, à être proactive et à prendre des risques. Cette dernière sera par la suite reprise et approfondie par de nombreux chercheurs (Cherchem, 2013).

Enfin, en 1982, un ancien doctorant de Mintzberg, Danny Miller, et son collègue Peter Friesen, ont distingué deux modèles de comportements stratégiques : le « *modèle entrepreneurial* » et le « *modèle conservateur* ». Selon Miller et Friesen (1982), la distinction entre ces deux modèles était déterminée par la propension des firmes à innover, ainsi que par leur niveau d'aversion au risque.

Les travaux de Mintzberg (1973), Khandwalla (1977) et de Miller et Friesen (1982) ne portaient pas spécifiquement sur le concept d'orientation entrepreneuriale, toutefois ces chercheurs ont ouvert la voie au développement du construit alors qu'ils ont été les premiers à s'intéresser au caractère entrepreneurial des certaines stratégies organisationnelles (Covin et Wales, 2012).

2.2.1.2. La firme entrepreneuriale de Danny Miller (1983)

Bien qu'il n'ait pas employé le terme d'*orientation entrepreneuriale*, Danny Miller (1983) est aujourd'hui considéré comme le père du concept. En effet, celui-ci fut le premier chercheur à avoir suggéré d'étudier le phénomène entrepreneurial, non plus au niveau des individus comme le voulait la tradition, mais au niveau des organisations et, plus précisément, des entreprises.

Ainsi, dans son article *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*, Miller (1983) a introduit le concept de la *firme entrepreneuriale* qu'il définissait ainsi :

« *An entrepreneurial firm is one that engages in product-market innovation, undertakes somewhat risky venture, and is first to come up with 'proactive' innovations, beating competitors to the punch* » (p. 771).

Selon cette définition, une firme est entrepreneuriale lorsqu'elle manifeste les trois dimensions fondamentales de l'entrepreneuriat : l'innovation, la proactivité et la prise de risque. En 2011, Miller a expliqué qu'il avait proposé ces dimensions en s'inspirant des travaux de plusieurs chercheurs, dont Mintzberg (1973) et Khandwalla (1977). Plus précisément, ces dernières font écho aux trois approches dominantes dans la littérature entrepreneuriale : celle de Schumpeter (1934) qui traite de *l'innovation* à travers la recombinaison des ressources, celle de Kirzner (1973) qui traite de l'importance de *l'anticipation* et de l'exploitation des opportunités, et finalement, celle de Knight (1921) qui fait de la *prise de risque* une pierre angulaire du processus entrepreneurial.

Pour Miller (1983), une firme ne peut être qualifiée d'entrepreneuriale en l'absence de l'une des trois dimensions. C'est donc l'observation *simultanée* de comportements innovants, proactifs et risqués qui permet de dire si une firme dispose ou non d'une posture entrepreneuriale. Pour le formuler autrement, une entreprise qui introduit des innovations uniquement en imitant ses compétiteurs sans prendre le risque d'échouer, n'est pas entrepreneuriale. Cela s'explique par le fait que le concept, tel que proposé par Miller (1983), est *réflectif*, dans la mesure où les trois dimensions reflètent la présence d'une stratégie entrepreneuriale au sein des organisations.

En dépit de son caractère fondateur, le concept de « *firme entrepreneuriale* » introduit par Miller (1983) demeurera relativement ignoré par la communauté scientifique jusqu'à sa redécouverte, en 1989, par les chercheurs Covin et Slevin (Miller, 2011).

2.2.1.3. L'orientation entrepreneuriale de Covin et Slevin (1989, 1991)

Les travaux de Covin et Slevin (1989; 1991) ont marqué un véritable tournant dans l'histoire de la construction conceptuelle de l'orientation entrepreneuriale. Inspirés par les travaux de Miller (1983), ces derniers ont tout d'abord proposé une nouvelle définition de la firme entrepreneuriale :

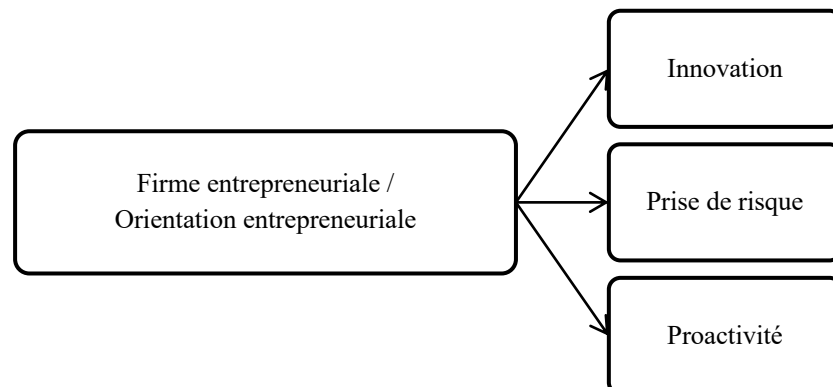
« Entrepreneurial firms are those in which top managers have entrepreneurial top management styles, as evidenced by the firms' strategic decisions and operating management philosophy » (Covin et Slevin, 1989, p. 77).

Cependant, leur principale contribution demeure l'introduction du terme « *orientation entrepreneuriale* » (Covin et Slevin, 1989). Selon eux, l'orientation entrepreneuriale constitue l'un des extrêmes d'un continuum stratégique allant d'*entrepreneurial* à *conservateur*. Ainsi, toutes les organisations peuvent être positionnées sur ce spectre selon la nature de leurs comportements.

Afin d'opérationnaliser ce concept, Covin et Slevin (1989) ont développé un questionnaire semblable à l'échelle élaborée par Khandwalla (1977). Sans doute en raison de sa simplicité (trois items par dimensions), cet instrument de mesure est rapidement devenu le plus couramment utilisé dans la littérature portant sur l'orientation entrepreneuriale (Edmond et Wiklund, 2010).

Finalement, en 1991, Covin et Slevin ont proposé un premier modèle conceptuel de l'orientation entrepreneuriale dans lequel ils ont identifié ses antécédents et ses conséquences. Cette publication a fortement influencé le développement de la littérature alors que plusieurs autres chercheurs se sont, dans leur foulée, penchés sur l'étude de l'OE (Edmond et Wiklund, 2010).

Figure 2.1. La conceptualisation de l'OE selon Miller (1983) et Covin et Slevin (1989)



2.2.1.4. La reconceptualisation de Lumpkin et Dess (1996)

Durant les années suivant l'introduction du modèle de Covin et Slevin (1991), de nombreuses conceptualisations alternatives de l'orientation entrepreneuriale ont été proposées sans nécessairement s'imposer dans la littérature (Merz et Sauber, 1995; Zahra, 1993). Toutefois, en 1996, Lumpkin et Dess ont publié un article, *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*, dans lequel ils ont poursuivi la discussion sur l'OE en proposant une reconceptualisation du construit qui fit émerger de nombreux débats théoriques.

Tout d'abord, Lumpkin et Dess (1996) ont établi une distinction entre les concepts d'*entrepreneuriat* et d'*orientation entrepreneuriale*. Les deux chercheurs ont justifié ce choix en le comparant à la distinction établie par Bourgeois (1980) dans la littérature sur le management stratégique entre le *contenu* (le *résultat*, ou le « quoi? ») et le *processus* (le « comment? ») (Lumpkin et Dess, 1996). Selon leur conceptualisation, l'*orientation entrepreneuriale* fait référence aux processus et aux pratiques menant à l'*entrepreneuriat*, défini en tant que « *the act of launching a new venture, either by a start-up firm, through an existing firm, or via internal venturing* » (p.136). Par conséquent, en suggérant que l'OE était le *processus* conduisant au *résultat* qu'est l'entrepreneuriat, Lumpkin et Dess ont rompu avec la conceptualisation de Miller (1983) et de Covin et Slevin (1989;1991) selon laquelle l'orientation entrepreneuriale *est* l'entrepreneuriat.

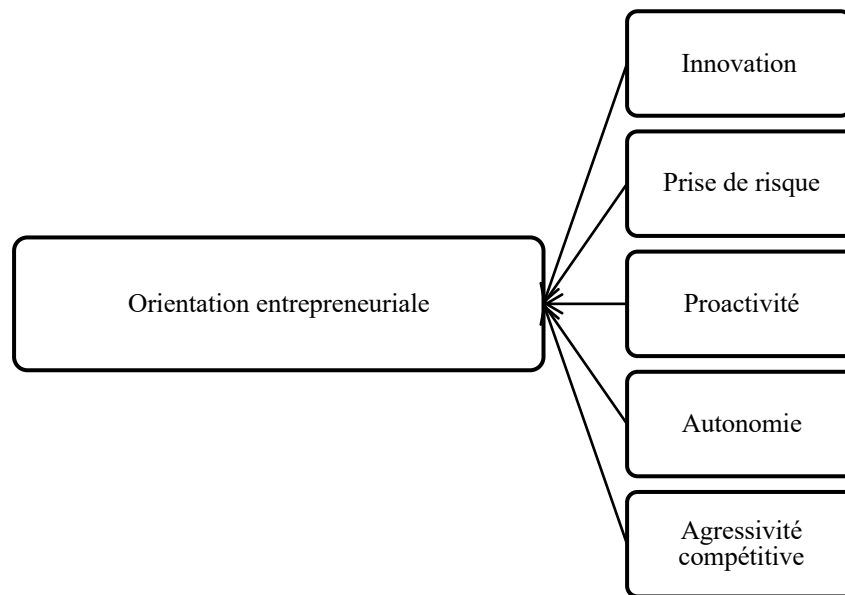
Cette reconceptualisation était également basée sur la proposition d'une nouvelle définition de l'orientation entrepreneuriale. Ainsi, Lumpkin et Dess (1996) ont ajouté deux dimensions aux trois originales, et ont défini l'OE comme étant un processus caractérisé par la présence des comportements suivants :

« *a propensity to act autonomously, a willingness to innovate and take-risks, and a tendency to be aggressive toward competitors and proactive relative to marketplace opportunities* » (p. 137).

Par la suite, les deux auteurs ont contesté la vision traditionnelle selon laquelle toutes les dimensions doivent être présentes simultanément pour qu'il y ait OE, en suggérant que ces dernières sont indépendantes les unes des autres. Effectivement, selon leur nouvelle conceptualisation dite *multidimensionnelle*, la pertinence de chaque dimension dépend du contexte interne et externe de la firme. Ce faisant, une organisation pourrait emprunter une orientation entrepreneuriale en dépit de l'absence de certaines dimensions.

Finalement, en affirmant que l'orientation entrepreneuriale est *formée* par l'addition des différentes dimensions, Lumpkin et Dess (1996) ont suggéré que l'OE est un construit formatif, déviant ainsi de la conception originale de l'OE en tant que construit réflectif.

Figure 2.2. La conceptualisation de l'orientation entrepreneuriale selon Lumpkin et Dess (1996)



2.2.1.5. Des conceptualisations irréconciliables?

Tandis que la conceptualisation unidimensionnelle de Miller (1983) et de Covin et Slevin (1989) se concentre sur ce qui est **commun** (*résultat*) parmi les firmes entrepreneuriales, la conceptualisation multidimensionnelle de Lumpkin et Dess (1996) s'intéresse plutôt à **comment** (*processus*) les firmes s'engagent dans le développement de nouveaux produits ou dans l'entrée vers de nouveaux marchés (Covin et Wales, 2012; 2019). En dépit des divergences conceptuelles qui existent entre ces deux approches (*présentées dans le Tableau 2.1., plus bas*), il est maintenant considéré que ces dernières, bien que fondamentalement différentes, ont leur place dans la littérature et contribuent, chacune à leur manière, au développement des connaissances sur le concept de l'orientation entrepreneuriale (Covin et Lumpkin, 2011).

Toutefois, selon Edmond et Wiklund (2010), la conceptualisation originale de l'OE demeure l'approche la plus populaire dans la littérature alors qu'elle a été mobilisée dans près de 80% des articles publiés entre 1983 et 2010 (Wales et al. 2011).

Tableau 2.1. Tableau récapitulatif des deux conceptualisations de l'OE.

Auteurs	Conceptualisation unidimensionnelle	Conceptualisation multidimensionnelle
Définition de l'OE	Manifestation simultanée de l'innovation, de la prise de risque et de la proactivité au niveau de la firme	Processus et pratiques menant au lancement de nouvelles entrées
Dimensions	Trois dimensions : innovation, prise de risque et proactivité	Cinq dimensions : innovation, prise de risque, proactivité, autonomie et agressivité compétitive
Interrelation entre les dimensions	Covariance : les dimensions doivent se manifester simultanément pour qu'il y ait une orientation entrepreneuriale	Indépendance : les dimensions varient selon le contexte, indépendamment les unes des autres
Relation entre l'OE et ses dimensions	L'OE est un construit réflectif : les dimensions sont un reflet de l'orientation entrepreneuriale	L'OE est un construit formatif : ce sont les dimensions qui, mises ensemble, créent l'orientation entrepreneuriale

2.2.2. LES DIMENSIONS DE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE

Au-delà du débat concernant les différentes conceptualisations de l'orientation entrepreneuriale, il existe une autre discussion portant sur le nombre et la nature de ses dimensions. Celle-ci a pris son envol lorsque Zahra (1993) a invité la communauté scientifique à explorer la possibilité que le concept d'OE puisse être composé par d'autres dimensions que les trois suggérées par Miller (1983) et par Covin et Slevin (1989).

Cet appel a rapidement été entendu. Tandis que Lumpkin et Dess (1996) ont proposé l'ajout de deux dimensions, certains ont plutôt suggéré de considérer l'orientation entrepreneuriale comme un construit bidimensionnel combinant uniquement la proactivité et l'innovation (Merz et Sauber, 1995; Knight, 1997). Enfin, d'autres dimensions, moins répandues, ont également été présentées, telles que « *l'analyse et la défensive* » (Morgan et Strong, 2003; Venkatraman, 1989), « *le renouvellement stratégique* » (Zahra, 1996), et « *l'assurance* » (Walter, Aueur et Ritter, 2006).

Dans cette sous-partie, nous allons nous pencher sur les cinq dimensions de l'OE les plus régulièrement employées dans la littérature : l'innovation, la proactivité, la prise de risque, l'autonomie et l'agressivité compétitive.

2.2.2.1. L'innovation

La littérature académique considère l'innovation comme étant intimement liée au processus entrepreneurial, et ce, depuis le développement du concept de « *destruction créatrice* » par Joseph A. Schumpeter (1942). Ce faisant, il n'est pas surprenant de constater qu'il s'agisse de la première dimension de l'orientation entrepreneuriale.

Au niveau organisationnel, l'innovation est généralement conceptualisée par la disposition des firmes « *to engage in and support new ideas, novelty, experimentation, and creative processes that may result in new products, services, or technological processes* » (Lumpkin et Dess, 1996, p. 142). Fortement inspirée par les travaux de Schumpeter (1934; 1942), cette définition considère qu'une entreprise est innovante lorsqu'elle introduit dans le marché de nouveaux produits et services, et lorsqu'elle développe de nouveaux processus internes. Plus encore, Zahra et Covin (1993) ont également suggéré que l'innovation peut être reflétée par l'engagement d'une firme vis-à-vis l'adoption et le déploiement de nouvelles technologies.

2.2.2.2. La proactivité

Seconde dimension de l'orientation entrepreneuriale, la proactivité est conceptualisée de plusieurs manières à travers la littérature managériale. Tout d'abord, alors que la passivité est généralement définie par l'absence d'action face aux changements, Miller et Friesen (1978) suggèrent que la proactivité consiste plutôt à provoquer le changement. Selon eux, une organisation est proactive lorsqu'elle parvient à transformer son environnement en introduisant une offre novatrice, ou en développant de nouveaux processus.

Plus tard, dans son article portant sur la firme entrepreneuriale, Miller (1983) a proposé qu'une entreprise est proactive lorsqu'elle introduit des innovations avant ses principaux concurrents. Chez Venkatraman (1989), cette dimension est définie par l'élimination d'opérations arrivées à leur stade de maturité ou de déclin. Effectivement, l'abandon des routines démontre une capacité d'anticipation face aux changements. Enfin, pour Lumpkin et Dess (1996), la proactivité fait référence à l'anticipation et à l'exploitation de nouvelles opportunités. Cela n'est pas sans rappeler l'approche de l'entrepreneuriat introduite par l'économiste Israel Kirzner (1973) selon laquelle l'entrepreneur génère du profit en saisissant les opportunités résultant des imperfections du marché.

2.2.2.3. La prise de risque

La troisième et dernière dimension de la conception originale de l'orientation entrepreneuriale est la prise de risque. Déjà au XVIII^e siècle, l'économiste français Richard Cantillon, considéré aujourd'hui comme l'un des pères de l'entrepreneuriat, suggérait que la distinction entre l'*entrepreneur* et l'*employé* reposait sur les risques liés au travail autonome (Cherchem, 2013). Bien que l'absence totale de risque n'existe pas, certaines actions, telles que le lancement d'une nouvelle entreprise, peuvent comporter un degré de risque plus élevé.

Élément central du processus entrepreneurial, la prise de risque correspond, selon Baird et Thomas (1985), au fait de plonger ou de naviguer dans l'inconnu – « *venturing into the unknown* » (p. 231). Cet « *inconnu* » est généralement considéré par la littérature comme un nouveau marché, ou quelque action dont les résultats sont difficiles à prévoir (Linton, 2016).

La notion de risque peut également être financière. Effectivement, Miller et Friesen (1978) ont défini le risque en fonction du « *degree to which managers are willing to make large and risky resource commitments – i.e., those which have a reasonable chance of costly failures* » (p. 923). Plus tard, Baird et Thomas (1985) ont affirmé que les individus et les organisations ayant une faible aversion au risque peuvent avoir tendance à emprunter énormément, et donc, à s'endetter.

2.2.2.4. L'autonomie

Initialement absente de la conceptualisation originale de Miller (1983) et de Covin et Slevin (1989), l'autonomie fut ajoutée à la définition de l'orientation entrepreneuriale par Lumpkin et Dess (1996). Ces derniers ont défendu son addition en suggérant que l'histoire de l'entrepreneuriat regorge de récits de pionniers indépendants aux idées novatrices. Selon eux, « *entrepreneurship has flourished because independently minded people elected to leave secure positions in order to promote novel ideas [...] rather than allow organizational superiors and processes to inhibit them* » (p. 140). Lumpkin et Dess (1996) ont donc décrit cette quatrième dimension comme étant l'habileté, et la volonté, d'être indépendant dans la poursuite de nouvelles opportunités.

Toutefois, en dépit des arguments mis de l'avant par ces deux auteurs, l'ajout de cette dimension est critiqué par d'autres chercheurs qui affirment que l'autonomie se manifeste davantage à un niveau individuel plutôt qu'à un niveau organisationnel (Frese, et al. 2002).

2.2.2.5. L'agressivité compétitive

L'agressivité compétitive est la deuxième et dernière dimension ajoutée par Lumpkin et Dess (1996) à leur reconceptualisation de l'orientation entrepreneuriale. Celle-ci fait référence à la tendance des firmes à « *directly and intensely challenge its competitors to achieve entry or improve position, that is, to outperform industry rivals in the market place* » (p. 148). Selon ces chercheurs, une posture agressive et compétitive est essentielle afin d'assurer le succès d'une action entrepreneuriale face à des concurrents déjà bien établis (Lumpkin et Dess, 1996).

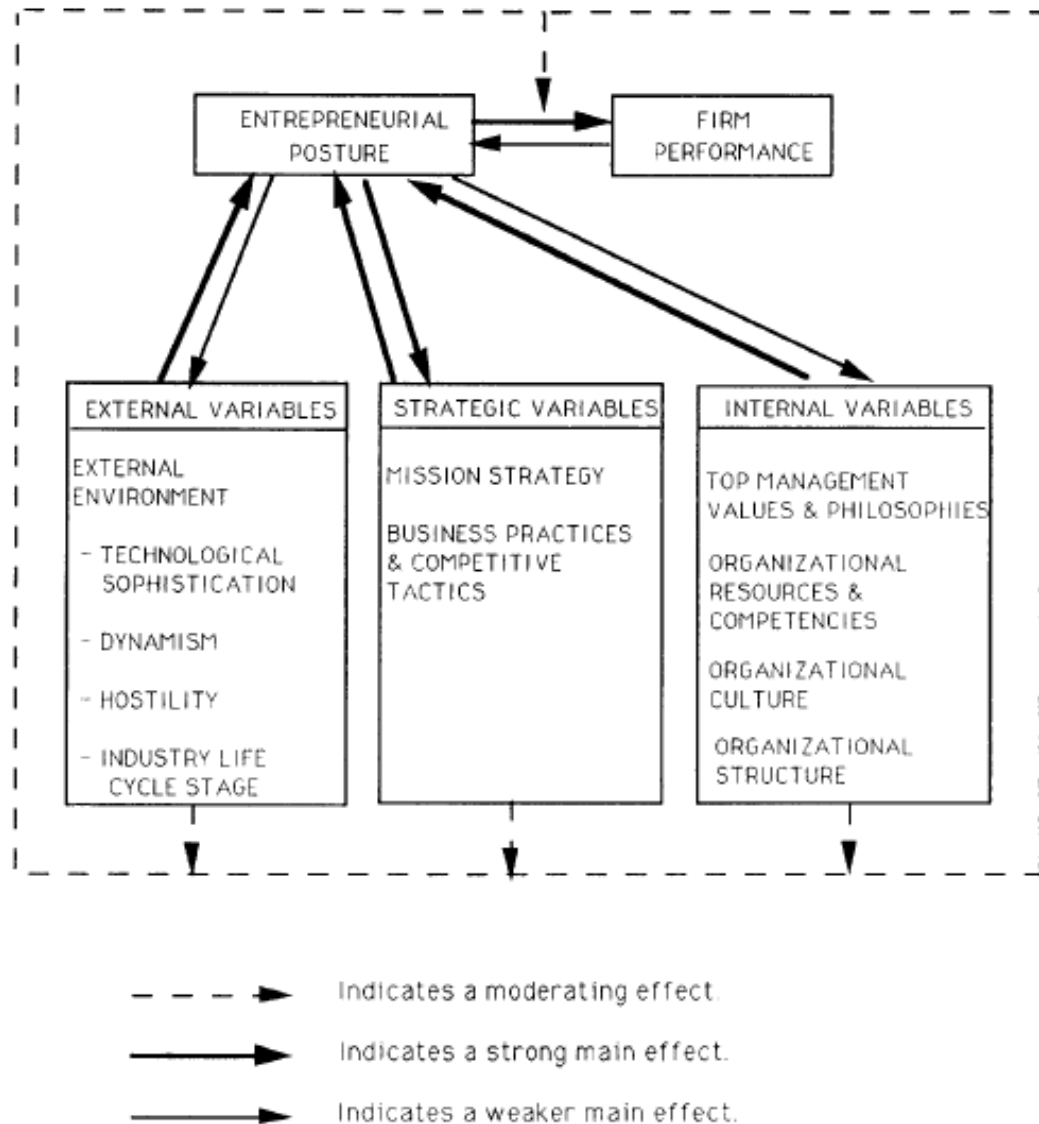
Encore une fois, cet ajout est remis en question par certains auteurs qui contestent la pertinence de la relation suggérée entre l'agressivité et l'action entrepreneuriale (Edmond et Wiklund, 2010).

2.2.3. LES ANTÉCÉDENTS ET LES CONSÉQUENCES DE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE

Jusqu'à présent, nous nous sommes penchés sur le développement théorique de l'orientation entrepreneuriale, puis sur les différentes dimensions qui le composent. Dans le cadre de cette troisième sous-partie, nous aborderons ses antécédents et ses conséquences.

Cette littérature remonte au début des années 1990 lorsque Covin et Slevin (1991) ont introduit le premier modèle conceptuel de l'OE (*Figure 2.3., page suivante*). Dans un premier temps, les deux chercheurs se sont penchés sur l'étude de l'influence de différentes variables internes, externes et stratégiques sur l'apparition d'une orientation entrepreneuriale (*antécédents*). Par la suite, ils ont analysé les effets de son adoption (*conséquences*) sur ces mêmes variables. Enfin, ils ont porté une attention particulière quant aux effets modérateurs de ces trois variables sur la relation l'orientation entrepreneuriale et la performance organisationnelle. À travers cet article, Covin et Slevin (1991) ont inspiré de nombreux chercheurs qui, à leur tour, ont tenté d'enrichir ce modèle conceptuel (Lumpkin et Dess, 1996; Edmond et Wiklund, 2010).

Cette sous-partie permettra donc au lecteur d'approfondir sa compréhension du phénomène, et surtout, de saisir l'intérêt stratégique que peut représenter l'emprunt d'une telle posture stratégique pour les organisations. Nous procéderons ainsi à une revue des antécédents de l'OE, de ses conséquences, puis de sa relation sur le niveau de performance des firmes.



2.2.3.1. Les antécédents de l'orientation entrepreneuriale

Comme nous l'avons indiqué plus haut, l'étude des antécédents de l'orientation entrepreneuriale vise à identifier les variables ayant un effet positif sur l'émergence de cette posture stratégique au sein des organisations (Wales et al. 2011). Nous constaterons ainsi que le développement de comportements entrepreneuriaux dépend fortement des caractéristiques internes des firmes, de leurs stratégies et de leurs missions organisationnelles, ainsi que de certains éléments propres à l'environnement dans lequel elles évoluent.

Les variables internes

La littérature managériale a accordé une attention particulière à l'étude de l'influence des variables internes sur l'apparition d'une orientation entrepreneuriale (Wales et al. 2011). Celles-ci peuvent comprendre les valeurs des dirigeants, les ressources et les compétences des organisations, la structure des firmes, ainsi que la culture d'entreprise.

Tout d'abord, selon Covin et Slevin (1991), le développement d'une OE au sein d'une firme est fortement lié à la présence de dirigeants valorisant la performance économique et souhaitant être perçus comme des leaders de leur industrie. Cela est peu surprenant considérant la place accordée par la recherche aux dirigeants dans le processus d'adoption d'une orientation entrepreneuriale (Covin et Slevin, 1989). En effet, Andrews (1980) a fait remarquer qu'il est impossible de séparer les valeurs de la haute direction et les choix stratégiques des organisations.

L'adoption d'une orientation entrepreneuriale dépend fortement des ressources et des compétences des firmes (Wales et al. 2011). Dans un premier temps, considérant que le déploiement de comportements entrepreneuriaux peut être une activité particulièrement onéreuse, Romanelli (1987) a suggéré que les ressources financières des organisations peuvent déterminer leur capacité à innover, exploiter de nouvelles opportunités et prendre des risques. Ensuite, au niveau des compétences, Covin et Slevin (1991) ont proposé que les entreprises les mieux placées pour se doter d'OE sont celles qui disposent d'un pourcentage élevé d'employés jouissant de compétences scientifiques et techniques, et celles qui ont la capacité à modifier régulièrement leurs lignes de production afin d'introduire rapidement de nouveaux produits sur le marché.

D'autres chercheurs se sont également intéressés à l'influence des structures organisationnelles sur l'émergence d'une orientation entrepreneuriale. Effectivement, la littérature reconnaît que les structures flexibles (Khandwalla, 1977), informelles, décentralisées (Covin et Slevin, 1991), et peu hiérarchisées (Peters, 1987), favorisent l'apparition de comportements entrepreneuriaux.

Finalement, selon Cornwall et Perlman (1990), la culture interne d'une organisation est déterminante quant à sa capacité, et sa volonté, de se doter d'une orientation entrepreneuriale. En effet, l'émergence d'une telle posture stratégique est habituellement soutenue par une culture valorisant l'innovation et la créativité (Kanter, 1982), la prise de risque (Burgelman et Sayles, 1986), et la proactivité (Miller et Friesen, 1984).

Les variables stratégiques

Selon Wales et al. (2011), la recherche portant sur l'étude de l'influence des variables stratégiques sur l'émergence d'une orientation entrepreneuriale, a été au cœur d'une vingtaine de publications scientifiques entre 1983 et 2010. Parmi ces variables, on retrouve la mission des organisations, ainsi que leurs pratiques et leurs tactiques compétitives.

Tout d'abord, il est reconnu que les firmes dont la stratégie est orientée vers l'investissement, la croissance des parts de marché et la maximisation des profits ont davantage tendance à adopter des comportements entrepreneuriaux que celles dont la mission est plutôt de nature défensive ou protectionniste (Geller, 1980).

Ensuite, Covin et Slevin (1991) ont suggéré que l'adoption de pratiques compétitives axées sur la prédiction des tendances du marché et sur le marketing avait tendance à inciter les organisations à se doter d'une orientation entrepreneuriale.

Les variables externes

Enfin, la relation entre l'apparition d'une orientation entrepreneuriale et les variables externes est étudiée depuis la publication des travaux de Bruno et Tyebjee (1982) portant sur les conditions environnementales favorisant ou complexifiant l'émergence d'activités entrepreneuriales.

Ainsi, les organisations les plus susceptibles de développer des comportements entrepreneuriaux sont celles qui évoluent au sein d'industries caractérisées par un niveau élevé de sophistication technologique (Maidique et Hayes, 1984), et celles dont l'environnement externe est particulièrement dynamique (Miller, Droge et Toulouse, 1988), compétitif et hostile (Covin et Slevin, 1989).

2.2.3.2. Les conséquences de l'orientation entrepreneuriale

En plus d'avoir abordé les éléments facilitant l'apparition d'une orientation entrepreneuriale, la littérature managériale s'est également intéressée aux conséquences de son adoption sur les firmes, sur leur environnement externe, et sur leurs stratégies organisationnelles.

Tout d'abord, il est évident que l'adoption d'une orientation entrepreneuriale a d'importantes répercussions au sein même des firmes. Par exemple, cela peut notamment contribuer au développement ou au renforcement d'une culture organisationnelle entrepreneuriale (Covin et Slevin, 1991), et peut avoir des effets positifs sur le niveau d'apprentissage organisationnel, ainsi que sur le niveau d'engagement des employés (Wales et al. 2011).

Ensuite, Covin et Slevin (1991) estiment quant à eux que l'influence de l'orientation entrepreneuriale sur l'environnement externe des firmes est relativement faible. Toutefois, selon Miller et Friesen (1982), le recours à une telle posture par une entreprise particulièrement performante peut entraîner des transformations au niveau de son industrie puisque les firmes concurrentes seront tentées de s'inspirer de ses pratiques internes.

Finalement, Covin et Adler (1989) ont démontré que le développement d'une orientation entrepreneuriale peut inciter les firmes à mettre une emphase spécifique sur certains des éléments stratégiques suivant : « *long-term financial orientation, service/support, advertising, high prices, product quality, innovative operations and industry awareness* » (p.14).

2.2.3.3. L'orientation entrepreneuriale et la performance

Depuis la fin des années 1990, un important courant de recherche s'est développé autour de l'étude de la relation présumée entre l'orientation entrepreneuriale et la performance des firmes (Wales et al. 2011). Cela n'est pas étonnant considérant que le champ de la stratégie s'intéresse par définition aux déterminants de la performance (Porter, 1980), et que l'entrepreneuriat est, depuis de nombreuses années, vu comme un moteur de l'efficacité (Schollhamer, 1982). Plus encore, selon Covin et Slevin (1988), les dirigeants « *may feel compelled to adopt a more entrepreneurial style if they perceive that bold, entrepreneurial actions are needed to improve their firm's performance* » (p. 230). Par conséquent, il est tout à fait légitime et pertinent de s'interroger quant à l'influence de l'OE sur la performance organisationnelle.

Ainsi, selon une méta-analyse rassemblant les données provenant de cinquante-trois entreprises, Rauch et al. (2009) ont démontré empiriquement que l'orientation entrepreneuriale a un effet allant de *modéré* à *élevé* sur le niveau de performance des firmes. Généralement, cette variable est mesurée sous un angle économique, à travers des indicateurs tels que la rentabilité ou la croissance des parts de marché (Covin et Slevin, 1991).

Les variables modératrices de la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance des firmes

Cette littérature scientifique est aujourd'hui dominée par l'approche de la contingence et vise à identifier des variables ayant un effet modérateur positif sur la relation entre l'orientation entrepreneuriale et la performance des firmes (Wales et al. 2011). Effectivement, considérant l'importance des coûts liés à l'adoption de cette posture stratégique, il est essentiel pour les organisations de connaître précisément les éléments leur permettant d'en rentabiliser la mise en œuvre (Covin et Slevin, 1991).

Les variables modératrices les plus régulièrement étudiées sont liées à l'environnement externe des firmes (Wales et al. 2011). Celles-ci permettent de déterminer dans quel contexte le recours à une orientation entrepreneuriale mène à des résultats positifs. Ce faisant, il est démontré que l'adoption d'une OE permet d'accroître la performance des firmes qui évoluent dans un environnement hostile, concurrentiel et ayant un niveau de sophistication technologique élevé (Covin et Slevin, 1989; Miller et Friesen, 1983; Rauch et al. 2009). À l'opposé, dans un environnement stable et peu concurrentiel, le recours à une orientation entrepreneuriale peut nuire à la performance des organisations, notamment en raison des risques stratégiques et financiers qui lui sont propres (Miller et Friesen, 1983).

Ensuite, au niveau des variables stratégiques, Covin et Slevin (1991) ont démontré que l'adoption d'une orientation entrepreneuriale est particulièrement profitable pour les firmes dotées de stratégies de croissances ambitieuses. Plus encore, ces derniers ont également suggéré que l'OE a un impact positif sur la performance des entreprises qui mettent une emphase sur la publicité, et sur la prédiction des tendances du marché.

Enfin, certaines caractéristiques internes des firmes peuvent également influencer le rapport entre l'orientation entrepreneuriale et le niveau de performance. Par exemple, Rauch et al. (2009) ont suggéré que l'adoption d'une OE peut être particulièrement bénéfique pour les petites et moyennes entreprises en raison de leur grande flexibilité organisationnelle et de l'important niveau d'autonomie dont jouissent leurs dirigeants. Ces éléments sont plus difficiles à retrouver au sein des grandes firmes. Finalement, au niveau des compétences, Covin et Slevin (1991) ont démontré que l'orientation entrepreneuriale est particulièrement profitable lorsque les firmes investissent en recherche et développement.

2.2.4. LA TRANSFÉRABILITÉ DE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE

Cette quatrième sous-partie portera sur la transférabilité de l'orientation entrepreneuriale en dehors de son cadre d'origine. Nous nous pencherons donc sur les domaines dans lesquels ce concept est aujourd'hui mobilisé, puis nous nous interrogerons quant à son utilisation dans le champ politique.

Jusqu'au milieu des années 1990, la littérature scientifique s'est principalement intéressée à l'observation de l'orientation entrepreneuriale au sein des entreprises privées. Toutefois, alors que se sont multipliées les études faisant état d'une relation positive entre son adoption et la performance des firmes, le concept s'est rapidement popularisé et a progressivement été mobilisé au-delà du cadre économique (Rauch et al. 2009).

En effet, l'OE est désormais emprunté afin d'étudier le caractère entrepreneurial d'organisations évoluant dans des domaines aussi variés que l'administration publique (Karyotakis et Moustakis, 2016), l'éducation (Dianes-Gonzales et Camelo-Ordaz, 2017), la santé (Bhuiyan et al., 2005), les affaires internationales (Thanos, Dimitratos et Sapouna, 2017; McDougall et Oviatt, 2000), les congrégations religieuses (Pearce et al. 2010), l'industrie artistique (Voss, et al. 2005) et le secteur non-marchand (Morris et al. 2011). Logiquement, cela a entraîné une prolifération des champs de recherches liés à l'entrepreneuriat, tels que l'entrepreneuriat international, l'entrepreneuriat institutionnel, l'entrepreneuriat académique ou l'entrepreneuriat social (Morris et al. 2011).

Considérant la diversité des domaines dans lesquels le concept d'orientation entrepreneuriale est aujourd'hui mobilisé, nous nous sommes questionnés à savoir si celui-ci a déjà été employé pour analyser la nature entrepreneuriale des partis politiques. Les recherches que nous avons menées nous ont conduits vers les travaux de Schneider et Teske (1992). Bien que ces auteurs aient effectivement abordé les notions d'innovation, de proactivité et de prise de risque chez les entrepreneurs politiques, nous avons constaté qu'ils n'ont fait aucune mention explicite du concept d'orientation entrepreneuriale, et qu'ils n'ont pas cherché à en mesurer la présence. Plus encore, ces derniers se sont uniquement intéressés à l'étude de l'entrepreneuriat auprès d'acteurs politiques individuels et non pas organisationnels.

En somme, à la lumière de nos connaissances, et sous réserve de ce qui aurait pu nous échapper, nous avons constaté qu'il ne semble exister aucune recherche académique ayant mobilisé le concept de l'orientation entrepreneuriale dans le contexte des partis politiques.

2.3. CONCLUSION DE LA REVUE DE LITTÉRATURE

À travers cette recension des écrits, nous sommes parvenus à présenter l'état des connaissances académiques liées à notre problématique, et d'en extraire les principales limites théoriques.

Dans un premier temps, nous avons expliqué en quoi le terrain politique était propice à l'émergence de comportements entrepreneuriaux, puis nous nous sommes intéressés aux différentes approches conceptuelles offertes par la littérature afin de distinguer les entrepreneurs politiques. Cet exercice nous a ainsi permis de constater que la recherche en sciences sociales s'intéresse à l'entrepreneuriat politique presque exclusivement à un niveau individuel. En effet, bien qu'il existe certains travaux portant sur les « *partis entrepreneuriaux* », ceux-ci se focalisent uniquement sur les caractéristiques organisationnelles de ces formations politiques, et négligent entièrement la nature stratégique de l'action entrepreneuriale.

Face à ce constat, nous nous sommes ensuite tournés vers les sciences de la gestion afin d'étudier le concept d'orientation entrepreneuriale. Initialement développé dans le contexte de l'entreprise privée, ce construit théorique est désormais mobilisé dans une multitude de domaines par des chercheurs désirant analyser la nature entrepreneuriale des organisations. Toutefois, en dépit de son importante notoriété académique, nous nous sommes aperçus que ce dernier n'a encore jamais été utilisé afin d'étudier les stratégies organisationnelles des partis politiques.

Dans le prochain chapitre, nous aborderons le processus que nous avons emprunté afin d'élaborer un cadre conceptuel nous permettant de combler, partiellement, ces limites de la littérature.

CHAPITRE 3. CADRE CONCEPTUEL

Ce troisième chapitre portera sur notre cadre conceptuel. Nous débuterons en explicitant notre problématique de recherche, puis nous présenterons les outils conceptuels que nous avons développés afin d’y répondre. Enfin, nous terminerons en suggérant une proposition théorique que nous estimons originale.

3.1. LA PROBLÉMATIQUE DE L’ÉTUDE

Comme nous l’avons énoncé en introduction, l’émergence de nouvelles formations politiques disruptives en Europe de l’Ouest a conduit de nombreux observateurs à comparer ces partis à des « *start-ups* » (Forbes, 5 juin 2017). Mais qu’en est-il réellement?

Afin de déterminer si ce parallèle tient la route d’un point de vue théorique et opérationnel, nous avons mené, dans le chapitre précédent, une revue de la littérature portant, tout d’abord, sur l’entrepreneuriat politique. Or, cet exercice nous a permis de constater qu’il n’existe, à ce jour, aucun concept faisant référence à des partis se démarquant par le recours à des stratégies pouvant être qualifiées d’entrepreneuriales. Plus encore, nous avons remarqué en seconde partie que le concept d’orientation entrepreneuriale, régulièrement emprunté afin d’étudier les stratégies des organisations, n’a encore jamais été mobilisé dans le contexte politique.

Par conséquent, dans le cadre de ce mémoire, nous tenterons de pallier ce déficit des connaissances en posant la question de recherche suivante :

Comment reconnaître les partis politiques employant une stratégie entrepreneuriale?

Cette problématique nous semble importante à plusieurs égards. Tout d’abord, à une époque où les sociétés libérales vouent un véritable culte à l’entrepreneuriat, Lyon et al. (2000) suggèrent que certaines organisations peuvent avoir un intérêt à s’autoproclamer « *entrepreneuriales* » sans l’être réellement. Ce faisant, il devient nécessaire de posséder les outils nous permettant de départager les *vrais* partis entrepreneuriaux des *faux*. Ensuite, d’un point de vue théorique, nous jugeons que le développement d’un cadre conceptuel servant à reconnaître les partis ayant emprunté une stratégie entrepreneuriale est la pierre d’assise de toutes les démarches postérieures visant à étudier ces formations politiques. Enfin, la littérature managériale a maintes fois démontré que l’adoption

d'une orientation entrepreneuriale par les firmes évoluant dans un environnement compétitif contribuait à l'amélioration de leur niveau de performance. Par conséquent, dans une perspective pratique, nous considérons qu'il est dans l'intérêt des organisateurs politiques d'en apprendre davantage sur le fonctionnement interne de ces nouveaux partis.

3.2. LA CONSTRUCTION DU CADRE CONCEPTUEL

Cette seconde partie sera consacrée à la présentation de la démarche que nous avons empruntée pour développer le cadre conceptuel de ce mémoire.

3.2.1. LE CHOIX DU CONCEPT DE L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE

Afin de répondre à notre problématique, nous avons décidé d'emprunter le concept de l'orientation entrepreneuriale tel qu'introduit par Covin et Slevin (1989). Développé dans le but d'étudier le caractère entrepreneurial des organisations, celui-ci nous semble être parfaitement adapté à notre question de recherche. De plus, nous savons qu'il s'agit d'un construit théorique flexible puisqu'il a été régulièrement mobilisé dans une diversité de domaines (Covin et Wales, 2012).

Toutefois, l'orientation entrepreneuriale est un concept dont les manifestations varient d'un environnement à l'autre. Lorsque celui-ci est extrait du domaine de l'entreprise privée, il devient nécessaire, selon Morris et al. (2011), de procéder à une série d'opérations visant à l'ajuster à son nouveau contexte d'étude. Par conséquent, considérant que l'OE n'a encore jamais été mobilisé avec l'intention d'étudier le caractère entrepreneurial des partis politiques, nous dévoilerons ici, un cadre conceptuel adapté à cette nouvelle réalité. Cet exercice nous permettra, espérons-le, de proposer une analyse plus étoffée du phénomène étudié.

3.2.2. L'ADAPTATION DE L'OE AU CONTEXTE PARTISAN

Pour adapter le concept d'orientation entrepreneuriale au contexte politique, nous allons suivre la démarche développée par Morris et al. (2011) dans un article portant sur l'étude de l'entrepreneuriat dans les organismes à but non lucratif (OBNL). Malgré les différences qui existent entre les univers politique et associatif, nous considérons que ce modèle est parfaitement aligné avec les objectifs de notre mémoire. Afin de garantir un niveau élevé de validité aux construits développés, nous allons suivre les conseils de Gagnon (2011) et illustrer, de manière transparente, notre démarche.

3.2.2.1. Première étape : L'identification de la mission principale de l'organisation étudiée et de ses principaux processus internes

La première étape de cette démarche a pour objectif de déterminer *où* se manifeste l'orientation entrepreneuriale au sein des organisations étudiées. Selon Morris et al. (2011), l'entrepreneuriat s'exprime au niveau des activités clés permettant aux organisations de réaliser leur objectif principal. Par conséquent, d'un contexte à un autre, l'OE se manifeste à différents endroits en fonction de la mission première de l'organisation dont il est question. Afin d'enrichir leurs propos, ces derniers ont pris l'exemple des entreprises en affirmant que celles-ci agissent de manière entrepreneuriale spécifiquement au niveau des opérations leur servant à maximiser leurs profits.

Dès lors, pour savoir *où* chercher les manifestations de l'orientation entrepreneuriale au sein des partis politiques, il est nécessaire d'identifier leur mission organisationnelle ainsi que les opérations internes à travers lesquelles celle-ci est exécutée. Selon les informations recueillies à travers notre revue de la littérature, nous savons, d'une part, que l'objectif principal des partis est l'accession au pouvoir à travers la victoire électorale (Downs, 1957; Schlesinger, 1984; François, 2003), et d'autre part, que ceux-ci cherchent à optimiser leur performance électorale en perfectionnant les processus internes liés à l'organisation des campagnes (Payen, 1996), et en développant une offre alignée avec la demande sociale (François, 2003).

Par conséquent, nous suggérons que les comportements entrepreneuriaux des organisations partisans devraient se manifester au niveau de leur offre politique et au niveau des opérations leur permettant de remporter les élections. Parmi celles-ci, nous pouvons mentionner le processus d'élaboration de l'offre, le processus de recrutement et de mobilisation des adhérents, et le processus de financement électoral.

Maintenant que nous savons où s'exprime l'orientation entrepreneuriale au sein des partis politiques, nous pouvons passer à l'étape suivante.

3.2.2.2. Deuxième étape : L'adaptation des indicateurs de l'orientation entrepreneuriale au contexte d'étude

La seconde étape de cette démarche consiste à développer des indicateurs de l'orientation entrepreneuriale spécifiquement adaptés à la réalité du contexte étudié. Sachant que les

manifestations de l'innovation, de la proactivité et de la prise de risque varient fortement selon le contexte organisationnel, Morris et al. (2011) ont suggéré que les marqueurs traditionnels de l'OE développés afin de mesurer l'entrepreneuriat au sein des firmes n'étaient pas forcément valides en dehors de la sphère économique.

Ce faisant, en nous appuyant sur la littérature scientifique, nous allons élaborer dix indicateurs nous permettant de distinguer, avec précision, l'expression des différentes dimensions de l'orientation entrepreneuriale dans le contexte partisan. Dans quelques pages, nous exposerons ces dix indicateurs par l'entremise d'une figure récapitulative.

L'innovation dans le contexte des partis politiques

Concentrons-nous d'abord sur les principales conceptualisations de l'innovation organisationnelle que nous traduirons ensuite en indicateurs de l'expression de l'innovation dans la sphère politique.

Premièrement, Lumpkin et Dess (1996) suggèrent qu'une organisation est innovante lorsqu'elle introduit dans le marché de nouveaux produits et services. Or, contrairement aux entreprises privées, l'offre présentée par les partis est de nature politique. Selon Bernier (1991), celle-ci est un *tout* faisant référence au programme, aux candidat.s et à l'image du parti. Cette définition de l'innovation est similaire à celles de Schneider et Teske (1992) et de Sheingate (2003), qui considèrent que les entrepreneurs politiques sont des individus élaborant un nouveau programme électoral, ou fondant un nouveau parti. Ce faisant, nous suggérons qu'un parti est innovant lorsqu'il développe une nouvelle offre politique.

- *Innovation 1 : Introduction d'une nouvelle offre politique*

Deuxièmement, une organisation est considérée comme étant innovante lorsqu'elle développe des processus novateurs (Lumpkin et Dess, 1996). Cette conceptualisation n'est pas sans rappeler celle de Payen (1996), qui définissait les entrepreneurs politiques en tant que pionniers capables de remettre en question leurs pratiques organisationnelles. Considérant que cette définition est parfaitement adaptée au contexte partisan, nous proposons que l'innovation, dans le contexte politique, peut s'exprimer par le développement de nouvelles opérations électorales.

- *Innovation 2 : Développement de nouveaux processus internes*

Enfin, selon Zahra et Covin (1993), une organisation qui manifeste un engagement marqué envers l'adoption et le déploiement de nouvelles technologies est généralement innovante. Cette conceptualisation s'adapte parfaitement au contexte politique puisque les partis sont de plus en plus enclins à recourir à de nouveaux outils technologiques (Gibson, 2015; Hatch, 2016). Par conséquent, nous suggérons qu'une formation politique est innovante lorsqu'elle déploie de nouvelles technologies au niveau de ses processus internes.

- *Innovation 3 : Déploiement de nouvelles technologies*

La proactivité dans le contexte des partis politiques

La notion de proactivité est centrale dans la littérature portant sur l'entrepreneuriat politique. Par conséquent, nous allons nous concentrer sur les quatre principales conceptualisations de cette seconde dimension de l'orientation entrepreneuriale.

Tout d'abord, selon Kirzner (1973), une organisation est proactive lorsqu'elle met une emphase particulière sur l'identification et sur l'exploitation de nouvelles opportunités. Cette conceptualisation est applicable au contexte qui nous intéresse puisqu'elle rejoint les définitions de l'entrepreneuriat politique introduites par Holcome (2002) et Kindgon (1984). Ce faisant, nous suggérons qu'un parti est proactif lorsqu'il anticipe et exploite des opportunités pouvant être de nature politique ou organisationnelle.

- *Proactivité 1 : Anticipation et exploitation de nouvelles opportunités*

Ensuite, selon Miller (1983), l'introduction d'innovations avant ses compétiteurs est un indicateur de la proactivité au sein des entreprises. Selon nous, cette conceptualisation est également adaptable à la sphère partisane. Toutefois, selon Morris et al. (2011), lorsque l'OE est mobilisé dans un nouveau contexte, il devient nécessaire de préciser à qui fait référence le terme « *compétiteurs* ». Ainsi, nous suggérons qu'il fait référence aux différentes formations politiques qui s'affrontent dans le cadre des mêmes élections. Par conséquent, nous considérons qu'un parti est proactif lorsqu'il est le premier à introduire une innovation dans son *marché*, y compris lorsque celle-ci existe déjà ailleurs.

- *Proactivité 2 : Introduction d'innovations avant les adversaires politiques directs*

Pour Venkatraman (1989), la proactivité organisationnelle peut se manifester par l'élimination des processus ou des opérations arrivées à leur stade de maturité ou de déclin. Encore une fois, nous considérons que cette manifestation est adaptée au contexte partisan. En effet, Payen (1996) a suggéré que les entrepreneurs politiques étaient des pionniers qui brisaient les vieilles routines. En somme, nous suggérons que l'élimination de processus électoraux jugés dépassés ou d'opérations obsolètes est un indicateur de la proactivité chez les formations politiques.

- *Proactivité 3 : Élimination de processus ou d'opérations obsolètes*

Enfin, selon Miller et Friesen (1978), une organisation est proactive lorsque ses actions contribuent à transformer son environnement externe. Cette définition n'est pas sans rappeler celle de Schneider et Teske (1992) selon laquelle les entrepreneurs politiques sont des « *individuals who change the flow of politics* » (p. 737). Ainsi, nous considérons qu'un parti qui transforme le paysage politique dans lequel il évolue, peut être considéré comme étant proactif.

- *Proactivité 4 : Transformation de l'environnement politique*

La prise de risque dans le contexte des partis politiques

Nous allons maintenant aborder la dernière dimension de l'orientation entrepreneuriale, la prise de risque, et développer trois indicateurs permettant de l'examiner dans la sphère partisane.

Dans un premier temps, Baird et Thomas (1985) suggèrent qu'une organisation ayant tendance à plonger régulièrement dans l'inconnu peut être considérée comme ayant une faible aversion au risque. Nous considérons que cette définition peut parfaitement s'appliquer au contexte politique.

- *Prise de risque 1 : Plonger dans l'inconnue avec des actions aux résultats incertains*

Ensuite, selon Morris et al. (2011), la prise de risque peut se manifester par l'exécution d'actions ayant le potentiel de miner l'atteinte de l'objectif primaire des organisations. Par conséquent, nous suggérons que la prise de risque au sein des partis politiques peut s'exprimer par la réalisation d'actions pouvant nuire aux perspectives électorales.

- *Prise de risque 2 : Réalisation d'actions pouvant miner les succès électoraux*

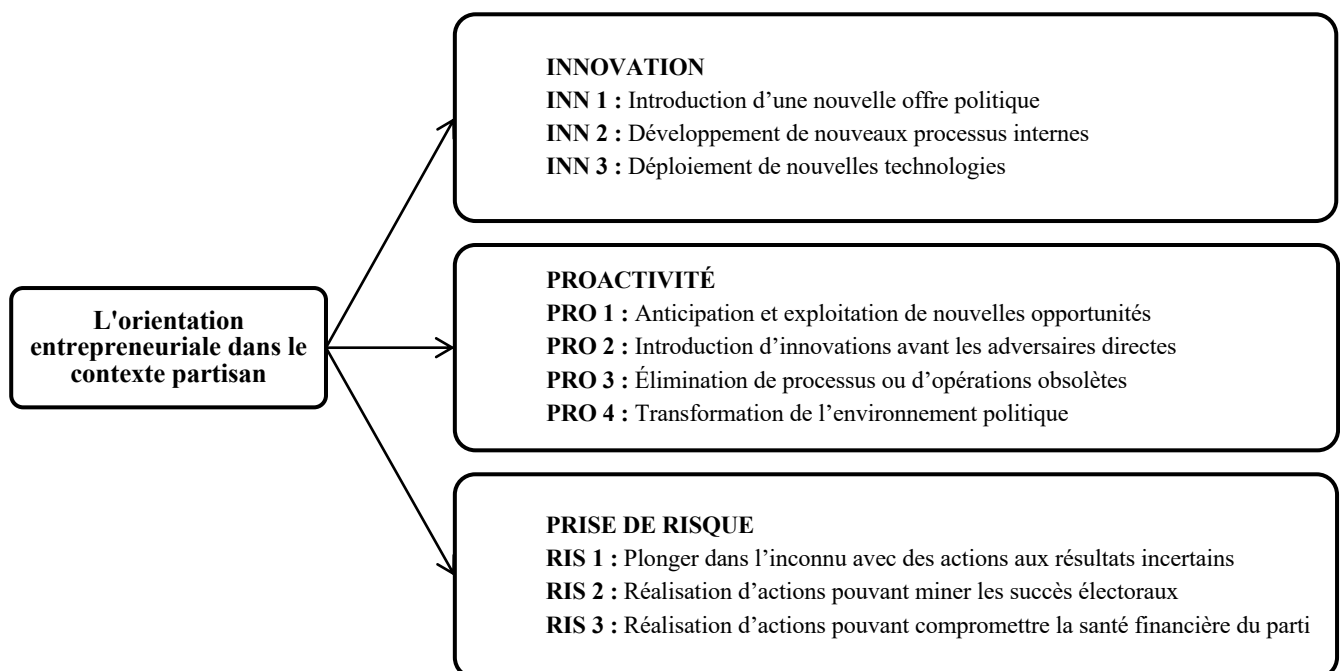
Enfin, la littérature en gestion accorde une place importante aux risques de nature financière. Effectivement, pour Miller et Friesen (1978), l'investissement de sommes importantes dans des projets incertains est une manifestation de la prise de risque. De plus, Baird et Thomas (1985) suggèrent que l'endettement massif témoigne également d'une faible aversion au risque. Bien que l'objectif principal des partis ne soit pas de générer des profits, il est évident que ces organisations ont besoin de ressources financières afin d'opérer. Ce faisant, nous considérons que ces deux conceptions de la prise de risque peuvent s'appliquer au contexte partisan.

- *Prise de risque 3 : Réalisation d'actions pouvant compromettre la santé financière du parti*

3.2.3. LE CADRE CONCEPTUEL RETENU

En suivant les deux étapes proposées par Morris et al. (2011), nous pensons être parvenus à adapter le concept d'orientation entrepreneuriale à la réalité politique. Effectivement, nous savons maintenant que l'entrepreneuriat se manifeste au sein des partis politiques au niveau de leurs principaux processus électoraux, et que cette posture stratégique peut être observée grâce aux dix indicateurs que nous avons développés. Nous les regroupons dans la Figure 3.1 ci-contre.

Figure 3.1. Les indicateurs de l'orientation entrepreneuriale dans le contexte partisan



Nous détenons ainsi les outils nécessaires au développement d'une nouvelle définition des « *partis entrepreneuriaux* ». Ainsi, en nous appuyant sur les concepts de la firme entrepreneuriale (Miller, 1983) et de l'orientation entrepreneuriale (Covin et Slevin, 1989), nous suggérons qu' :

*« Un **parti entrepreneurial** est une organisation politique qui, afin de maximiser ses perspectives électorales, adopte une orientation entrepreneuriale caractérisée par la manifestation simultanée de comportements innovants, proactifs et risqués au niveau de ses processus. »*

En comparaison aux définitions offertes par la littérature existante, celle-ci présente, selon nous, trois avantages significatifs. Tout d'abord, elle prend en considération la nature stratégique de l'action entrepreneuriale. Ensuite, elle précise la motivation des partis à adopter de tels comportements. Et enfin, elle indique aux chercheurs où se manifeste et s'exprime l'entrepreneuriat au sein des formations politiques.

3.3. LA PROPOSITION DE RECHERCHE

Au début de ce chapitre, nous avons suggéré que le concept de l'orientation entrepreneuriale pouvait potentiellement nous servir à répondre à notre question de recherche. Maintenant que nous avons à notre disposition une nouvelle définition des partis entrepreneuriaux ainsi qu'un modèle nous permettant d'identifier les manifestations de l'OE dans le contexte partisan, nous sommes d'avis que nous pouvons préciser notre positionnement fondamental.

Nous proposons donc que :

- Le concept de « *parti entrepreneurial* » peut être emprunté afin de désigner les formations politiques employant des stratégies entrepreneuriales;
- La reconnaissance de la nature entrepreneuriale de certains partis passe par l'observation simultanée de comportements innovants, proactifs et risqués au niveau des processus les plus fortement liés à la performance électorale.

Logiquement, la prochaine étape est d'évaluer la pertinence de nos propositions ainsi que la validité du concept de parti entrepreneurial. Nous consacrerons donc le prochain chapitre à l'exposition des choix méthodologiques que nous avons effectués afin d'essayer d'atteindre ces deux objectifs.

CHAPITRE 4. MÉTHODOLOGIE

Dans le chapitre précédent, nous avons suggéré qu'il était possible de reconnaître le caractère entrepreneurial des formations politiques en suivant une démarche visant à identifier des indicateurs de comportements novateurs, proactifs et risqués. Afin de vérifier la validité de cette proposition, nous mobiliserons notre concept de « *parti entrepreneurial* » dans le cadre d'une étude exploratoire visant à déterminer si le parti français En Marche ! peut être qualifié d'entrepreneurial.

Ce quatrième chapitre sera donc consacré à la présentation de la méthodologie employée dans ce mémoire. Dans un premier temps, nous préciserons l'approche que nous avons suivie afin de mener notre recherche. Par la suite, nous nous pencherons sur la méthode d'analyse employée pour distinguer les manifestations de l'orientation entrepreneuriale. Finalement, nous présenterons les procédés que nous avons utilisés afin de collecter et de traiter nos données.

4.1. L'APPROCHE DE RECHERCHE

Nous énoncerons dans cette première partie les raisons qui nous ont poussés à choisir l'étude de cas comme approche méthodologique. Par la suite, nous présenterons les critères que nous nous sommes fixés afin de sélectionner le parti politique examiné dans le cadre de cette recherche.

4.1.1. L'ÉTUDE DE CAS

L'étude de cas est une méthode consistant à « *enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe, ou un ensemble d'individus, sélectionné de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes* » (Roy, 2009, p. 207). Selon Gagnon (2011), cette approche est particulièrement bien adaptée aux recherches : 1) visant à étudier des sujets dans leur contexte réel; 2) tentant de combler un vide théorique dans la littérature; 3) portant sur des événements contemporains; et 4) ne nécessitant pas la manipulation des variables.

C'est donc sur la base de ces quatre critères que nous avons jugé qu'il s'agissait d'une approche adaptée à notre problématique. En effet, notre objectif est de combler partiellement un déficit de connaissances en observant les comportements d'un parti politique contemporain dans un contexte électoral réel. De plus, notre recherche sera de type naturaliste, c'est-à-dire que nous serons en position d'observation et que nous n'exercerons aucun contrôle sur les variables étudiées.

Enfin, les études de cas peuvent être *multiples* lorsqu'elles visent à observer un phénomène dans une diversité de contextes, ou *simples*, lorsque l'échantillon examiné est réduit au minimum (Yin, 2009). Dans le cadre de ce mémoire, nous avons choisi de mener une étude de cas simple, car il nous semblait irréaliste de couvrir en profondeur plus d'un parti politique. De plus, selon Eisenhardt et Graebner (2007), il s'agit d'une approche généralement favorisée dans le contexte d'études exploratoires comme la nôtre.

4.1.2. LA SÉLECTION DU CAS

L'organisation que nous avons décidé de couvrir dans le cadre de cette étude est le parti politique français En Marche !. Ce choix a été fait dans le respect de quatre critères que nous nous sommes fixés afin de sélectionner l'organisation la mieux adaptée à notre problématique de recherche.

Notre premier critère de sélection faisait écho à une recommandation formulée par Yin (2009). En effet, dans le cadre d'études de cas simples, celui-ci suggérait de favoriser les sujets représentatifs du phénomène étudié. Ce faisant, En Marche ! incarne parfaitement le phénomène des partis entrepreneuriaux alors qu'il est parvenu, en l'espace de treize mois, à devenir le plus grand parti de France, autant en termes d'adhérents que de votes obtenus (Forbes, 5 juin 2017). De plus, ce parti a régulièrement été comparé par la presse à une « *start-up politique* » en raison des méthodes utilisées durant la campagne présidentielle (Le Point, 15 mars 2018).

Ensuite, tel que suggéré par Gagnon (2011), nous avons convenu que le cas sélectionné se devait d'être contemporain. Force est d'admettre que ce critère a été respecté alors que nous avons décidé de couvrir une période allant de la fondation d'En Marche ! le 6 avril 2016, à l'élection d'Emmanuel Macron le 7 mai 2017. En effet, il était essentiel pour nous d'étudier une formation politique dans un contexte électoral, considérant que, selon notre conceptualisation, l'entrepreneuriat se manifeste spécifiquement au niveau des processus permettant aux partis de remporter les élections.

Notre troisième critère consistait à sélectionner un parti ayant reçu une importante couverture médiatique. En effet, comme nous allons l'expliquer dans la prochaine partie de ce chapitre, nous avons opté pour une méthode de collecte de données de type analyse de contenu nécessitant l'accès à un grand nombre de sources journalistiques. Le choix du parti En Marche ! est parfaitement cohérent avec ce critère alors que la campagne qu'il a menée a été largement couverte par la presse française et internationale en raison de son caractère disruptif.

Finalement, considérant que l'auteur de ce mémoire a occupé diverses fonctions militantes en politique québécoise et canadienne, il était primordial de sélectionner un parti dans lequel ce dernier n'ait jamais œuvré. Ce dernier critère nous a donc incité à diriger notre regard vers l'étranger et à sélectionner le parti En Marche !.

4.2. LA MÉTHODOLOGIE D'ANALYSE

Maintenant que nous avons exposé notre approche de recherche, nous allons présenter la méthode que nous avons empruntée pour mesurer les manifestations de l'orientation entrepreneuriale. Par la suite, nous dévoilerons les procédés que nous avons employés afin de procéder à la collecte et au traitement des données analysées dans le cadre de cette étude.

4.2.1. LA SÉLECTION DE LA MÉTHODE D'ANALYSE DE L'OE

Il existe trois grandes méthodes permettant de mesurer l'orientation entrepreneuriale au sein d'une organisation. Il s'agit de l'analyse de la perception des dirigeants, de l'analyse de l'allocation des ressources et de l'analyse des comportements de l'organisation (Lyon et al. 2000). Nous survolerons tout d'abord ces trois méthodes, puis nous exposerons ensuite les raisons nous ayant menés à faire notre choix.

4.2.1.1. Les approches de mesure de l'OE selon Lyon et al. (2000)

La première approche visant à mesurer l'orientation entrepreneuriale d'une organisation consiste à analyser la perception de ses dirigeants (Lyon et al. 2000). En effet, la littérature managériale a toujours accordé une grande part de responsabilité à la haute direction dans le processus de développement d'une orientation entrepreneuriale (Miller, 1983). La perception des dirigeants peut être analysée à travers une méthode quantitative basée sur des questionnaires (Miller et Friesen, 1978), ou par le biais d'une méthode qualitative en menant des entrevues semi-dirigées. Selon Lyon et al. (2000), cette approche a l'avantage de garantir un niveau de validité élevé aux résultats. Toutefois, elle présente le désavantage d'être difficile à exécuter lorsque l'accès aux dirigeants est restreint par l'organisation.

La seconde approche vise à déceler la présence d'une orientation entrepreneuriale en examinant l'allocation des ressources matérielles, financières et humaines d'une firme (Lyon et al. 2000). Par

exemple, la part de scientifiques et d'ingénieurs au sein d'une organisation peut être considérée comme un indicateur de l'innovation (Lyon et al. 2000). Simple à utiliser lorsque les données internes sont rendues publiques, cette approche présente des limites en termes de validité lorsque l'allocation des ressources n'est pas rendue publique ou lorsqu'elle ne reflète pas fidèlement les activités menées par la firme. Par exemple, une organisation peut investir en recherche et développement, sans être véritablement innovante en termes de résultats (Lyon et al. 2000).

Enfin, la troisième approche consiste à explorer la présence d'une orientation entrepreneuriale en analysant les comportements de l'organisation (Lyon et al. 2000). Cette dernière perspective fait écho à l'idée de Covin et Slevin (1991) selon laquelle une organisation est entrepreneuriale non pas en fonction de ce qu'elle est, mais en fonction de ce qu'elle fait. Particulièrement bien adaptée à l'étude d'organisations dont l'accès aux dirigeants est restreint (Lyon et al. 2000), cette approche est généralement menée à travers une méthode qualitative de type analyse de contenu. En utilisant une diversité de sources documentaires, le chercheur se libère ainsi des biais contenus dans les propos des dirigeants et assure à sa recherche un bon niveau de fiabilité. Toutefois, selon Lyon et al. (2000), cette approche a pour désavantage de présenter des limites en termes de validité puisque le chercheur peut interpréter les données selon sa compréhension personnelle et que celle-ci peut également être porteuse de biais.

4.2.1.2. La méthode retenue : l'analyse de contenu

Parmi les trois méthodes proposées par Lyon et al. (2000), celles qui nous semblaient être les mieux adaptées à notre étude étaient l'analyse de la perception des dirigeants et l'analyse des comportements de l'organisation. Nous avons, rapidement mis de côté l'approche par l'analyse de l'allocation des ressources dès que nous avons réalisé que l'accès aux documents internes du parti politique nous serait interdit.

Tel que suggéré plus haut, l'approche par l'analyse de la perception des dirigeants est généralement menée à travers des entrevues. Nous avons donc sollicité un certain nombre d'organismes de haut niveau ayant participé à la fondation d'En Marche ! et à la campagne présidentielle d'Emmanuel Macron. Malheureusement, nos démarches furent infructueuses, ce qui nous a contraint à abandonner l'idée d'emprunter cette méthode d'analyse. Compte tenu de la nature politique de l'organisation couverte par ce mémoire, ces refus, bien que décevants, ne nous ont pas particulièrement surpris.

Face à cette situation, nous avons été forcés d'employer une seule approche, soit celle de l'analyse des comportements. Particulièrement bien adaptée aux recherches menées auprès d'organisations limitant l'accès aux dirigeants et aux documents internes, celle-ci se conduit généralement par le biais d'une méthode de type analyse de contenu. Cette méthode qualitative permet d'étudier un phénomène à travers un examen méthodique, systématique et aussi objectif que possible de différentes sources écrites, verbales ou télévisuelles (Downe-Wambolt, 1992).

En conduisant une étude qualitative de type analyse de contenu, nous répondons aux appels de Miller (2011), Lumpkin et Dess (1996) et Wales et al. (2015) qui encourageaient les chercheurs à diversifier les méthodes d'analyse de l'orientation entrepreneuriale. En effet, jusqu'à présent, très peu de chercheurs, hormis les exceptions notables de Fayolle et al. (2008), Riviezzo et al. (2013) et Vora et al. (2012), ont employé une méthode qualitative afin d'étudier l'OE.

4.2.2. LA COLLECTE ET LE TRAITEMENT DES DONNÉES

Nous allons maintenant aborder les défis liés à la collecte et au traitement des données analysées dans le cadre de ce mémoire. Cette étape est particulièrement importante car elle vise à garantir un niveau de validité élevé à notre recherche.

4.2.2.1. La collecte des données

Afin d'étudier les comportements entrepreneuriaux d'En Marche !, nous nous sommes tournés vers deux types de sources. Dans un premier temps, nous nous sommes penchés sur des sources internes produites par le parti telles que des communiqués de presse, des infolettres, des documents officiels (règlements, constitution) et promotionnels, ou des discours d'Emmanuel Macron. Ces sources ont été collectées sur le site internet d'En Marche ! ainsi que sur la chaîne YouTube du parti.

Par la suite, afin de nous libérer des biais potentiellement véhiculés par le parti, nous avons collecté des sources externes. En effet, les organisations peuvent avoir un intérêt à se prétendre plus entrepreneuriales qu'elles ne le sont réellement (Lyon et al. 2000). Ce risque est particulièrement présent dans le cas d'un parti politique dont l'image de marque a été construite autour de son caractère entrepreneurial (Le JDD, 19 mars 2017).

Nous avons donc utilisé le moteur de recherche *Eureka.cc* qui nous a donné accès à un vaste éventail de publications journalistiques. Nous avons orienté nos recherches vers des articles traitant, d'une part, de l'offre politique développée par En Marche !, et d'autre part, des processus organisationnels à travers lesquels le parti a développé son programme, a recruté et mobilisé ses adhérents et a mené son financement. Afin d'identifier les articles les plus pertinents, nous avons utilisé une variété de mots-clés tels que : *élections ET macron ET En Marche ! ET parti ET organisation ET innovation*.

Ce procédé nous a permis d'identifier un large éventail de sources : entrevues menées auprès des cadres du parti, articles de presse couvrant l'organisation électorale de la formation et articles scientifiques publiés a posteriori. Une fois les différentes sources collectées, nous les avons différenciées selon leur nature de provenance et selon leur nombre. Voici un tableau (*Tableau 4.1.*) qui en fait la compilation :

Tableau 4.1. Liste des types de sources collectées

Type de source	Source	Nombre
Internes	Documents de communication sur le site d'En Marche !	5
	Documents officiels du parti	1
	Vidéos publiés sur le compte YouTube d'En Marche !	2
Externes	Articles de journaux	45
	Articles scientifiques	2

4.2.2.2. Le traitement des données

Avant même d'entamer la lecture de nos documents, nous avons élaboré un système de codage. Cette étape, régulièrement employée dans le cas des études qualitatives de type analyse de contenu, consiste à identifier un certain nombre d'indicateurs des concepts recherchés. Il s'agit d'un défi théorique et conceptuel important, car il est essentiel que les indicateurs soient fidèles aux dimensions que nous souhaitons identifier et qu'il n'y ait aucun dédoublement (Dey, 1993). Ainsi, nous avons associé un code à chacun des indicateurs de l'innovation, de la proactivité et de la prise de risque, tels que développés dans le chapitre précédent, et nous les avons placés dans un tableau.

Une fois la grille de codage terminée (voir *Tableau 4.2., plus bas*), nous avons entamé la lecture méthodique de nos sources afin d'en extraire des données fiables. Pendant cette étape, nous nous sommes assurés que l'ensemble des données recueillies provenait de sources sûres et qu'elles étaient pertinentes pour notre recherche. Ainsi, nous avons mené ce triage en nous posant la question suivante : « *Cette donnée témoigne-t-elle d'un comportement entrepreneurial ?* ».

Tableau 4.2. Codage utilisé pour le traitement des données

Dimensions	Indicateurs	Code
Innovation	Introduction d'une nouvelle offre politique	INN1
	Développement de nouveaux processus internes	INN2
	Déploiement de nouvelles technologies	INN3
Proactivité	Anticipation et exploitation de nouvelles opportunités	PRO1
	Introduction d'innovations avant les adversaires politiques directs	PRO2
	Élimination de processus ou d'opérations obsolètes	PRO3
	Transformation de l'environnement politique	PRO4
Prise de risque	Plonger dans l'inconnu avec des actions aux résultats incertains	RIS1
	Réalisation d'actions pouvant miner les succès électoraux	RIS2
	Réalisation d'actions pouvant compromettre la santé financière du parti	RIS3

Enfin, après avoir complété le triage des données, nous avons procédé à une relecture de celles-ci. Notre objectif était d'identifier des passages suggérant la présence d'un indicateur exprimant l'une ou l'autre des dimensions de l'orientation entrepreneuriale. Ainsi, nous avons surligné chaque donnée pertinente en fonction du code qui lui était attribué et nous les avons placés dans un tableau Excel en liant chaque donnée aux différents critères de la grille de codage.

Une fois les données collectées, triées et codées, nous pouvions débiter l'analyse. Les résultats de cette dernière feront l'objet du prochain chapitre.

CHAPITRE 5. ANALYSE DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous mènerons une étude de cas visant à déterminer si le mouvement politique En Marche ! peut être qualifié de « *parti entrepreneurial* ». Pour ce faire, nous mobiliserons le cadre conceptuel que nous avons développé précédemment.

Toutefois, avant de présenter nos résultats, nous consacrerons les cinq prochaines sous-parties à une rapide mise en contexte, ainsi qu'à une exposition des principaux processus électoraux mis en place par le parti en vue de l'élection présidentielle de 2017.

5.1. MISE EN CONTEXTE : L'AUDACE D'UN PARI RISQUÉ

Le 6 avril 2016, Emmanuel Macron, alors ministre de l'Économie de la France, avait rassemblé ses partisans et ses proches collaborateurs dans sa ville natale d'Amiens afin d'annoncer la fondation d'un nouveau mouvement politique : En Marche !. Bien qu'il taisait ses ambitions présidentielles, il semblait évident que cette organisation lui servirait de véhicule politique en vue de l'élection de mai 2017 (Le Monde, 6 avril 2016). Toutefois, peu d'observateurs prédisaient que cet ancien banquier d'affaires âgé de 39 ans deviendrait, quelques mois plus tard, le plus jeune président de l'histoire de France. Et pour cause, jamais depuis l'établissement de la Ve République, un candidat n'était parvenu à remporter la majorité des suffrages sans le soutien politique, logistique et financier d'un parti traditionnel (The Atlantic, 21 avril, 2016).

La victoire d'Emmanuel Macron en 2017 était entièrement tributaire de la réussite du mouvement qu'il avait lancé l'année précédente. Parti de rien, celui-ci est parvenu, en l'espace de treize mois, à élaborer un programme politique, à recruter et mobiliser des centaines de milliers d'adhérents, et à récolter le trésor de guerre nécessaire pour mener la campagne présidentielle. Le caractère inédit de cette démarche, la croissance fulgurante du parti, l'introduction d'une offre politique disruptive et le terrassement des partis traditionnels sont quelques-uns des éléments ayant conduit de nombreux observateurs à qualifier En Marche ! de « *start-up* » politique (Le Point, 15 mars 2018). Cette analogie n'a d'ailleurs jamais déplu à Emmanuel Macron, lui qui souhaitait faire de la France une « *start-up nation* » (Europe1, 29 juin 2017).

Voyons maintenant ce que furent à la fois son offre politique et les différents processus organisationnels mis en place par En Marche ! dans le cadre de la campagne électorale.

5.2. L'OFFRE POLITIQUE

Lors du lancement d'En Marche !, Emmanuel Macron a présenté à son auditoire une vidéo promotionnelle aux accents cinématographiques portant sur les défis auxquels faisait face la société française. « *Quand on écoute les Français* », disait la narratrice, « *on entend partout la même chose : il faudrait que ça bouge, il faudrait essayer des idées neuves, aller plus loin, oser, en finir avec l'immobilisme. Ça ne date pas d'hier, c'est le mal français. Le mal d'un pays sclérosé par les blocages* » (La République En Marche !, 7 avril 2016).

Dans l'esprit de nombreux électeurs, cette situation découlait principalement des divisions partisans entre la gauche et la droite (Carnegie Europe, 6 avril 2018). En effet, le paysage politique national semblait alors traverser une véritable crise alors que seulement 12% des Français affirmaient avoir une image positive des partis (Le JDD, 1^{er} janvier 2016), et que 87% des électeurs disaient ne pas faire confiance aux politiciens (Forbes, 5 juin 2017). Ces chiffres témoignaient du degré de méfiance très élevé exprimé par les citoyens à l'égard de leur classe politique et, surtout, de leur important désir de changement.

Comme on le verra, c'est précisément à cette soif de changement qu'En Marche ! a tenté de répondre en mettant de l'avant une trame narrative basée sur le renouveau. Cette partie sera donc consacrée à l'étude de l'offre présentée par le mouvement macroniste lors de l'élection présidentielle de mai 2017. Pour ce faire, nous nous pencherons sur les trois éléments qui caractérisent l'offre politique selon Bernier (1991) : le parti, le candidat et le programme.

5.2.1. LE PARTI : EN MARCHE !

Alors que cette crise politique secouait l'ensemble des pays européens, Emmanuel Macron a jugé qu'un espace était disponible en France pour rassembler, au sein d'une nouvelle organisation, ceux et celles qui ne se sentaient plus représentés par les partis traditionnels (Carnegie Europe, 6 avril 2018). Pour ce faire, l'ancien ministre a fondé En Marche ! en misant sur une stratégie de différenciation basée sur le rejet des normes politiques classiques. Il a présenté aux électeurs une organisation dotée d'une image de marque moderne et audacieuse, revendiquant une identité de « *mouvement politique* » et se démarquant par l'adoption de pratiques managériales empruntées aux entreprises. Il s'agissait effectivement de faire d'En Marche ! un parti « *pas comme les autres* » (La République En Marche !, 7 avril 2016).

5.2.1.1. En Marche ! : une marque politique moderne et audacieuse

Afin de rassembler les déçus de la politique, et attirer l'attention des médias, Emmanuel Macron et ses principaux collaborateurs ont approché l'agence marketing *Jésus et Gabriel* et lui ont donné le mandat de développer un nom et un logo misant sur la différenciation, la désintermédiation et la prise de risque (Fretel, 2019). Après de nombreuses séances de réflexion, ces derniers ont suggéré le nom En Marche !, qui fit rapidement partie intégrante de l'offre politique du mouvement.

Dans un premier temps, le nom En Marche ! a permis au nouveau parti de se différencier « *au sein d'un champ politique fossilisé et saturé d'offres* » (Fretel, 2019). Au XXe siècle, la norme voulait que les partis soient nommés en deux segments : un premier visait à préciser le type d'organisation (parti, rassemblement, union), et un second visait à rappeler son ancrage politique (libéral, conservateur, socialiste, etc) (Le Monde, 18 septembre 2017). Ainsi, l'appellation En Marche ! a dévié de cette coutume en taisant son statut organisationnel et en maintenant le flou quant à son appartenance idéologique (Fretel, 2019). L'identité visuelle du mouvement a également été murement réfléchie afin de contribuer aux efforts de différenciation. En optant pour le noir et le blanc, le parti a évité les couleurs traditionnellement associées à certains courants politiques telles que le rouge pour la gauche ou le bleu pour la droite. De plus, le logo était écrit de la main du candidat, rappelant ainsi sa place au cœur du mouvement (Fretel, 2019).

Dans un second temps, le nom devait répondre à un objectif de désintermédiation. En d'autres mots, il était nécessaire que l'appellation choisie suscite un engagement direct et spontané auprès des électeurs, et ce, sans intermédiaire (Fretel, 2019). Pour ce faire, les cadres sont allés « *vers des mots simples et forts comme Podemos [nous pouvons, en espagnol],* » faisant du nom du parti un appel à briser l'immobilisme politique (Le Point, 31 juillet 2017). Quant au logo, celui-ci était complété par un point d'exclamation. Pour Fretel (2019), le recours à cette ponctuation, qui n'avait encore jamais été utilisée en politique française, avait une visée stratégique. Selon ce dernier, « *en empruntant aux codes des nouvelles orthographes et sémiotiques, dont Yahoo ! est un parfait exemple, le point d'exclamation placé à la fin du nom propre venait remplir une fonction générative d'emphases et de mots d'ordre aux allures modernes* ».

Finalement, en déviant des normes, le nom « *En Marche !* » et le logotype lui étant associé ont témoigné de la faible aversion au risque des dirigeants du nouveau parti. Emmanuel Macron en a ainsi profité pour exploiter cette image de « *candidat de l'audace* » (Fretel, 2019).

5.2.1.2. En Marche ! : un « mouvement » plutôt qu'un « parti »

Lors de son lancement, En Marche ! n'a pas été présenté en tant que « *parti politique* », mais plutôt en tant que « *mouvement politique* » (Médiapart, 3 février 2017). Loin d'être anodin, ce choix sémantique avait, comme nous le verrons, d'importantes visées stratégiques.

Dans un premier temps, l'emploi du mot « *mouvement* » visait à exploiter l'irritation exprimée par les Français quant à une certaine sclérose sociale. Pour Macron, « *l'idée de ce mouvement politique c'est une dynamique, c'est face aux blocages de la société [...], essayer d'avancer* » (LREM, 7 avril 2016). Cette analogie de l'action a été reprise à travers le nom du parti renvoyant à une « *rhétorique du mouvement, du dynamisme, des verrous à faire sauter* » (Le Point, 31 juillet 2017).

Dans un second temps, en se qualifiant de « *mouvement politique* », En Marche ! est parvenu à s'éloigner du caractère verticale, hermétique et formel des partis traditionnels, renforçant ainsi sa volonté de différenciation face à ces acteurs à l'image dépassée (Dolez et al. 2018). Tout d'abord, alors que Macron souhaitait « *refonder [la politique] par le bas* », l'emploi de l'appellation « *mouvement* » permettait à En Marche ! de revendiquer une certaine horizontalité organisationnelle (Dolez et al. 2018). Effectivement, ce terme faisait écho aux mouvements sociaux non hiérarchisés des années 2010 tels que *Black Lives Matter*, ou *Nuit debout*. Cette horizontalité s'est articulée par l'introduction d'un modèle organisationnel accès sur l'autonomie des adhérents.

Plus encore, l'idée de mouvement permettait à En Marche ! de se doter d'une image d'ouverture contrastant avec le côté hermétique des partis traditionnels. Emmanuel Macron avait justement affirmé que « *ce mouvement ne sera pas comme les autres, car je le veux ouvert* » (LREM !, 7 avril 2016). Ce vœu s'est notamment matérialisé par la mise en place d'un système d'adhésion flexible, et d'un processus d'élaboration du programme inclusif (Carnegie Europe, 6 avril 2018).

Enfin, En Marche ! a exploité le terme « *mouvement* » pour s'éloigner du caractère formel des anciens partis, et créer une nouvelle forme de militantisme davantage communautaire que politique. Ainsi, de manière à développer un sentiment d'appartenance fort, les adhérents étaient invités à organiser des actions sociales apolitiques telles que du soutien dans des résidences de personnes âgées, de l'aide aux devoirs ou des œuvres d'embellissement paysagé. Selon Fretel (2019), En Marche ! était « *plus proche des [ONG] et des associations de service telles que le Lions clubs ou les Rotary clubs que des [partis] classiques* ».

5.2.1.3. En Marche ! : une « *start-up politique* » performante

Dans un article portant sur l'ascension politique d'Emmanuel Macron, les journalistes Julian Birkinshaw et Gwen Delhumeau du journal Forbes ont décrit leur visite des locaux d'En Marche ! et ont suggéré que l'ambiance « *felt more like visiting a Silicon Valley business than a political party* » (Forbes, 5 juin 2017). En effet, le mouvement macroniste a tenté de s'éloigner de l'image conservatrice et austère des partis classiques en adoptant les codes et la culture des start-ups (Médiapart, 3 février 2017). Cette analogie entrepreneuriale était pleinement assumée par les cadres qui n'hésitaient pas à comparer En Marche ! à une « *PME* » (Le JDD, 19 mars 2017), ou même à une « *start-up* » (Le Point, 15 mars 2018). D'ailleurs, ces derniers employaient dans leur langage quotidien, et dans certains documents officiels, un vocabulaire directement emprunté à l'univers de l'entreprise avec des anglicismes tels que « *targetent* », « *benchmarkent* » ou « *briefs* » (Dolez et al. 2018). Au-delà des mots, le parti s'était véritablement affairé à développer une culture interne analogue à celle des start-ups en misant sur la créativité et l'innovation (Le JDD, 19 mars 2017).

Pour Emmanuel Macron, la faiblesse des partis traditionnels résidait dans leur amateurisme. Cela l'a donc conduit à affirmer, lors d'un entretien accordé à Médiapart, qu'il fallait « *être très professionnel et très organisé* » (Dolez et al. 2018). Cette volonté de différencier En Marche ! s'est donc également concrétisée par l'adoption de pratiques managériales propres aux entreprises.

Tout d'abord, afin d'assurer le professionnalisme de ses cadres et de ses référents locaux, le parti a instauré un système inédit de recrutement par C.V. basé sur les compétences (Médiapart, 3 février 2017). Les premières recrues ne provenaient donc pas du domaine politique, mais plutôt des grandes écoles de commerces et du secteur privé (Dolez et al. 2018). Ensuite, dans un contexte où les campagnes électorales modernes appelaient à une réactivité de tous les instants, les dirigeants d'En Marche ! ont opté pour un modèle organisationnel souple et agile semblable à celui des start-ups, au détriment du modèle démocratique classique considéré comme étant inadapté aux défis du moment (Médiapart, 3 février 2017; Le Parisien, 23 avril 2017). Ainsi, les votes militants, les congrès et les instances délibératives ont été remplacés par une structure centralisée autour du chef et de sa garde rapprochée (Médiapart, 21 février 2017). Tel que souligné par un cadre s'exprimant sous couvert de l'anonymat, « *on peut changer des choses sans organiser un congrès extraordinaire, ni négocier avec des apparatchiks dans une salle obscure* » (Le JDD, 19 mars 2017). Face à ses adversaires, En Marche ! disposait donc d'un avantage compétitif considérable puisque des décisions politiques importantes pouvaient être prises sans trop de contraintes internes.

5.2.2. LE CANDIDAT : EMMANUEL MACRON

Dans cette sous-partie, nous allons nous intéresser au second volet de l'offre politique tel qu'énoncé par Bernier (1991) : le candidat. Comme nous le démontrerons, En Marche ! a fait d'Emmanuel Macron la figure emblématique du renouveau politique ainsi que son principal « *produit* » électoral.

Lors du lancement du mouvement, Emmanuel Macron jouissait d'une faible expérience politique. Ce dernier ne s'était encore jamais présenté à une élection et occupait un poste ministériel depuis seulement deux ans. Toutefois, dans un contexte où dominait le slogan « *sortez les sortants* », cette inexpérience a aisément été tournée en son avantage alors qu'En Marche ! a fait de lui un symbole du renouvellement de la classe politique (Les Echos, 6 février 2017). De plus, âgé de 39 ans, l'ex-ministre se démarquait nettement de ses principaux adversaires quinquagénaires et sexagénaires. Encore une fois, la nouvelle formation politique a fait de sa jeunesse un pilier de son offre en insistant sur la nécessité d'un changement générationnel. En effet, dans le clip de lancement du parti, la narratrice disait ; « *on ne fera pas la France de demain sans faire place à une génération nouvelle, combative, entreprenante, audacieuse* » (La République En Marche !, 7 avril 2016). Macron fut donc présenté comme l'incarnation de cette nouvelle génération.

Pour Benjamin Griveaux, conseiller de l'ancien ministre, « *le programme d'Obama, c'était le candidat lui-même* » (Médiapart, 3 février 2017). Cette même stratégie a été adoptée par En Marche ! qui fit d'Emmanuel Macron le cœur de son offre politique. Cette personnalisation du parti aux initiales de son fondateur (EM), était d'autant plus visible que Macron était mis de l'avant comme principal argument de vente. Effectivement, pendant la campagne, le parti a publié un billet au titre évocateur ; *10 raisons de voter Emmanuel Macron*. Parmi celles-ci, seulement trois étaient d'ordre idéologique, les autres concernaient uniquement la personnalité du candidat, son parcours, ou son caractère. Par exemple, l'une d'entre elles suggérait de voter Macron « *Parce qu'il est différent des responsables politiques qui l'ont précédé : il a eu un vrai métier, dans le secteur privé et dans le secteur public* » (En Marche !, 7 avril 2017).

Selon Dolez et al. (2018), Emmanuel Macron « *est à la fois le chef, l'effigie, le produit et le bien symbolique principal de l'organisation* ». En effet, le parti n'a jamais manqué d'occasions de faire connaître son candidat qui a régulièrement mis en scène sa vie privée, au plaisir de la presse *people*, et à l'étonnement de la classe politique française encore réticente face à ces pratiques américaines (Médiapart, 3 février 2017).

5.2.3. LE PROGRAMME : « NI DE DROITE, NI DE GAUCHE »

Le troisième et dernier volet de l'offre politique, tel que conceptualisé par Bernier (1991), est le programme électoral. Par conséquent, nous survolerons, dans cette sous-partie, le programme et la trame narrative idéologique présentés par En Marche ! et son porte-étendard, Emmanuel Macron.

Depuis la Révolution de 1789, la vie politique française était structurée entre *les droites* et *les gauches* (Franceinfo, 14 août 2018). Cependant, en ce début de XXI^e siècle, une majorité d'électeurs considérait que les blocages politiques et sociaux auxquels faisait face le pays découlaient précisément de ce clivage (Carnegie Europe, 6 avril 2018). Cette situation a alors été saisie par le mouvement macroniste comme une opportunité politique exceptionnelle.

Effectivement, Emmanuel Macron s'est tout d'abord extirpé de cette dichotomie en confiant ne pas être socialiste, et ce, malgré sa participation à un gouvernement de gauche (Libération, 6 mai 2018). Plus tard, le fondateur d'En Marche ! a suggéré que le clivage gauche / droite était devenu obsolète en affirmant « *je crois en la liberté, économique, sociale, politique et à notre capacité collective à l'articuler avec la justice et la sécurité. Je pense qu'opposer ces notions ou dire que l'une doit toujours être au-dessus des autres est une erreur* » (La République En Marche !, 7 avril 2016).

Ainsi, afin d'exploiter les faiblesses politiques d'une droite de plus en plus conservatrice et d'une gauche éclatée entre socialistes, écologistes et radicaux, En Marche ! s'est donné pour objectif d'occuper un espace laissé vacant au centre de l'échiquier politique (Challenges, 16 mai 2017), en développant « *une nouvelle offre politique capable de transformer la France en dépassant le clivage gauche-droite* » (En Marche !, 6 avril 2017).

Pour y parvenir, En Marche ! a misé sur l'élaboration d'un programme politique conjuguant libéralisme économique et libéralisme sociétal (Carnegie Europe, 6 avril 2018). Le parti souhaitait ainsi réunir les « *modérés venus de la gauche, du centre et de la droite* » (Challenges, 16 mai 2017) en combinant des propositions ancrées à droite, telles qu'une réforme de l'assurance-chômage ou la suppression de l'impôt sur la fortune, avec des revendications progressistes telles que la mise en place de mesures de discrimination positive dans les quartiers défavorisés, ainsi qu'un engagement en faveur du climat (Le Point, 23 avril 2017). Tandis qu'Emmanuel Macron qualifiait son programme de « *ni de droite, ni de gauche* », la presse, quant à elle, le qualifiait, notamment, de « *transpartisan* » ou de « *social-libéral* » (Le Point, 23 avril 2017).

5.3. LE PROCESSUS D'ÉLABORATION DU PROGRAMME ÉLECTORAL

En dépit de son importante notoriété, Emmanuel Macron et son nouveau parti avaient, en avril 2016, le défi d'élaborer, en moins d'un an, un programme qui saurait susciter l'adhésion d'un électorat morose et désenchanté par la politique.

Cette troisième partie, portera donc sur le processus mis en place par En Marche ! afin de développer une offre politique novatrice et enthousiasmante pour les Français. Comme nous le constaterons, le mouvement macroniste s'est démarqué en rejetant les pratiques traditionnelles et en déployant une opération inédite en Europe : la Grande Marche (Forbes, 5 juin 2017).

5.3.1. UN PROCESSUS OUVERT AFIN DE RÉPONDRE À LA DEMANDE SOCIALE

Au sein des partis traditionnels, l'élaboration du programme est habituellement confiée à des comités internes composés de cadres, d'élus et de consultants externes. Pour identifier les propositions les plus populaires auprès de l'électorat, ces derniers ont recours à des sondages d'opinion, font appel à des groupes de réflexion ou consultent leurs membres et sympathisants (Carnegie Europe, 6 avril 2018).

Toutefois, l'ancien ministre jugeait ces pratiques dépassées et souhaitait qu'En Marche ! se distingue des partis classiques en développant une nouvelle méthode répondant à deux impératifs stratégiques (La République En Marche !, 28 mai 2016). Tout d'abord, Emmanuel Macron considérait qu'il était essentiel que ce processus soit ouvert. En effet, celui-ci avait suggéré que le processus traditionnel était rendu obsolète, car « *on ne peut pas construire aujourd'hui un projet sans comprendre ou en est le pays. Et on ne peut pas comprendre ou en est le pays à quelques-uns, dans un bureau, ou à quelques-uns qui se ressemblent* » (La République En Marche !, 28 mai 2016). Ensuite, Macron estimait que cette opération devait conduire au développement d'une offre à laquelle les Français allaient adhérer. « *Je veux, disait-il, que l'offre politique corresponde à ce que veulent les Français et à ce dont la France a besoin* » (En Marche !, 26 mai 2016).

Ces deux citations témoignent de la volonté exprimée par le candidat pour que son parti se dote d'une orientation axée sur les demandes du marché politique (Ormrod, 2005). Nous allons maintenant nous pencher sur le processus mis en place par En Marche ! afin d'y parvenir.

5.3.2. LA GRANDE MARCHE : UNE OPÉRATION INÉDITE

De manière à répondre aux vœux énoncés par l'ancien ministre de l'Économie, les cadres d'En Marche ! se sont inspirés des principes du marketing et ont introduit l'idée d'une étude de marché de type bostonien qui déboucherait sur un diagnostic de l'état du pays (Médiapart, 4 octobre 2016). Ainsi, le mouvement a organisé la Grande Marche, une vaste opération de porte-à-porte dont l'objectif n'était pas de sécuriser des appuis ou de convertir de futurs électeurs, mais plutôt de comprendre la demande sociale et d'identifier les déterminants du vote aux élections présidentielles (En Marche ! : La France qui subit, 4 octobre 2016).

5.3.2.1. L'organisation de la Grande Marche

L'organisation de la Grande Marche a été confiée à *Liegey, Muller et Pons* (LMP), une firme spécialisée dans la stratégie politique fondée par trois trentenaires ayant participé aux campagnes de Barack Obama. Cette dernière s'est donc fortement inspirée des techniques électorales américaines et les a adaptées au contexte local (Capital, 25 avril 2017).

La première étape de cette opération consistait à identifier un échantillon représentatif de la population française. Pour ce faire, LMP a compilé des statistiques provenant du dernier recensement national ainsi que des données électorales rendues publiques par le ministère de l'Intérieur (L'Express, 10 mai 2016). En analysant les résultats du précédent scrutin « *bureau de vote par bureau de vote* », ainsi que les données démographiques, l'agence est parvenue à cibler 6 200 quartiers dans lesquels se déroulerait le porte-à-porte (L'Obs, 21 novembre 2016).

Par la suite, il était nécessaire de développer un questionnaire permettant de saisir correctement les demandes des électeurs. Ce faisant, deux questions ouvertes ont été posées aux répondants : « *Qu'est-ce qui marche en France?* » et « *Qu'est-ce qui ne marche pas en France?* » (En Marche !, 4 octobre 2016). Selon En Marche !, « *on a posé aux gens des questions dont ils sont les seuls à avoir la réponse, puisqu'on leur a demandé comment est-ce qu'eux voient les choses* » (En Marche ! : La France qui subit, 4 octobre 2016). Contrairement aux questions des sondages se répondant par *oui* ou *non*, celles-ci favorisaient des interactions nettement plus riches. En effet, selon Guillaume Liegey de LMP, « *ce n'est pas un sondage où l'on pose des questions plus fermées à un échantillon, pas plus un focus group, où l'on interroge longuement une poignée de personnes sur un sujet donné, c'est quelque chose de nouveau, d' inédit* » (L'Obs, 21 novembre 2016).

La troisième étape était celle de la mobilisation. Lancée en mai 2016, la Grande Marche s'est déployée jusqu'à la fin de l'été de la même année. Selon Liegey, « *un porte-à-porte hors campagne, ce n'est déjà pas classique* », à un an de la présidentielle, celui-ci l'était encore moins (Médiapart, 4 octobre 2016). Durant cette période, plus de 6 000 « *helpers* », nom donné aux volontaires d'En Marche !, ont été mobilisés afin d'aller à la rencontre des Français (eMarketing, 6 avril 2017). Au total, les bénévoles ont cogné à 300 000 portes, ont récolté les réponses de 25 000 questionnaires et les verbatims de 100 000 conversations dont la durée moyenne était de 14 minutes (The Atlantic, 21 avril 2017). C'est donc un corpus de 1,5 million de mots qui a été assemblé à travers cette opération (eMarketing, 6 avril 2017). Selon François-Régis Chaumartin, le patron de Proxem, une firme spécialisée dans le big-data et dans la linguistique, « *aucune marque n'a jamais fait un sondage auprès de près de 100 000 personnes comme c'est le cas ici* » (eMarketing, 6 avril 2017).

Les données ont ensuite été analysées, non pas par des humains, mais par les algorithmes de la firme Proxem (eMarketing, 6 avril 2017). Cette méthode, sans précédent en Europe selon Guillaume Liegey, a permis d'identifier les enjeux qui revenaient le plus régulièrement chez les électeurs (Médiapart, 4 octobre 2016).

Enfin, 176 pages ont été rédigées pour mettre de l'avant les problématiques soulevées par les Français (Carnegie Europe, 6 avril 2018). Par la suite, ce diagnostic de l'état du pays a été présenté par Macron lors de trois meetings à Strasbourg, Le Mans et Montpellier (Les Échos, 25 décembre 2016). Lors de ces rassemblements, des discussions avec l'audience étaient organisées autour des thèmes les plus populaires procurant ainsi une légitimité au processus (Forbes, 5 juin 2017).

5.3.2.2. Les résultats : un programme et un discours sur mesure

À travers cette opération, En Marche ! est parvenu à élaborer un programme politique aligné avec les demandes de la société civile (Dolez et al. 2018). De plus, les données collectées par la Grande Marche ont été utilisées par l'équipe des communications afin de construire un discours intelligible pour la majorité des électeurs (L'Obs, 21 novembre 2016). En effet, Proxem a été en mesure d'identifier « *des centaines de milliers de formules et d'expressions, qui sont la façon dont les gens parlent des problèmes qu'ils rencontrent* » (L'Obs, 21 novembre 2016). Selon Liegey, ces données sont « *une base de citations hallucinante, utile pour illustrer un discours avec des exemples concrets* » (Médiapart, 4 octobre 2016). Pour un cadre du parti, cela équivaut « *à des centaines de milliers de visites de terrain dans tous les coins imaginables* » (L'Obs, 21 novembre 2016).

5.4. LE RECRUTEMENT ET LA MOBILISATION ÉLECTORALE

Fondé *ex-nihilo*, En Marche ! n'avait aucun membre au moment de son lancement en avril 2016. Pourtant, le mouvement d'Emmanuel Macron est parvenu à rassembler, en l'espace de treize mois, près de 320 000 adhérents, faisant de lui le plus grand parti de France (Forbes, 5 juin 2017).

Dans cette quatrième partie, nous aborderons les processus développés par En Marche ! ayant conduit au recrutement d'une véritable armée de volontaires. Comme nous le constaterons, cette force de frappe a fortement contribué aux succès d'une stratégie de mobilisation orientée à la fois, vers le terrain, et vers le numérique.

5.4.1. LE RECRUTEMENT DES ADHÉRENTS

Dès sa fondation, En Marche ! a fait du recrutement l'une de ses principales priorités. En effet, pour remplir rapidement ses rangs, le parti a introduit un modèle d'adhésion inédit en France et a mis sur pied un système de recrutement novateur importé des États-Unis.

5.4.1.1. Un modèle d'adhésion ouvert et peu contraignant

Aux yeux d'Emmanuel Macron, le modèle classique d'adhésion des partis traditionnels centré sur l'achat d'une carte de membre n'était plus adapté à la réalité contemporaine ainsi qu'aux attentes des électeurs (La République En Marche !, 7 avril 2016). En effet, depuis plusieurs années déjà, les partis politiques français faisaient face à un déclin de leur base de membres (Le Point, 18 juin 2014). Cette crise du militantisme s'expliquait par une volatilité électorale croissante, et surtout, par la diffusion des valeurs post-matérialistes qui, selon les chercheurs Andrew Chadwick et Jennifer Stromer-Galley (2016), ont entraîné un « *move away from older forms of habitual, loyalty-based party engagement and toward a single-issue campaigns and protest* » (p. 286). Les cadres d'En Marche ! en ont conclu qu'il fallait développer un modèle d'adhésion plus attractif basé sur la flexibilité, l'ouverture et la gratuité.

Concrètement, œuvrant d'abord au niveau sémantique, le mouvement a abandonné le terme « *membre* », jugé trop proche du vocabulaire classique des partis et de leur forte verticalité, au profit des appellations « *adhérent* » ou « *marcheur* » (Fretel, 2019). Ensuite, conformément aux vœux exprimés par Emmanuel Macron, le parti a misé sur l'ouverture en devenant la première formation

politique, depuis le Rassemblement du peuple français (RPF) du général De Gaulle dans les années 1940 (Larousse, 2005), à s'ouvrir aux membres des partis concurrents (La République En Marche !, 7 avril 2016). Par cette politique de la multi-adhésion, le mouvement est parvenu à attirer des milliers de curieux provenant de différentes familles politiques (Les Échos, 2 mai 2016). Finalement, En Marche ! s'est éloigné du modèle d'adhésion payante des partis traditionnels en optant pour un modèle sans frais, faisant ainsi tomber une autre barrière à l'entrée. Afin d'adhérer au mouvement, un individu devait uniquement s'engager à respecter la charte des valeurs du parti et à procurer ses coordonnées personnelles (Carnegie Europe, 6 avril 2018).

À travers ces choix, En Marche ! est passé d'un modèle de membre, caractérisé par le paiement d'une carte, à un modèle d'affiliation plus flexible. Régulièrement employée par les partis de type « *mouvement* » (Carnegie Europe, 6 avril 2018), cette manœuvre a permis au parti macroniste de recruter, en un temps record, des militants impliqués chez ses concurrents, ainsi que des milliers de citoyens qui ne voulaient pas « *mettre les pieds dans les partis* » (Les Échos, 2 mai 2016). De plus, en renonçant aux frais d'adhésion, En Marche ! a démontré que les données personnelles étaient, aujourd'hui, devenues, pour les partis, des ressources au moins aussi précieuses que les dons.

5.4.1.2. Un nouveau système de recrutement pyramidal

Pour gonfler rapidement ses rangs, En Marche ! a introduit une méthode de recrutement pyramidal inspirée de celle développée par le parti démocrate de Barack Obama lors des campagnes présidentielles américaines de 2008 et de 2012 (Libération, 20 avril 2016).

Au sommet de ce système figuraient une trentaine de personnes choisies sur recommandation par les fondateurs du mouvement. Appelés par la suite à devenir « *coordinateurs de campagnes* », ces derniers avaient la responsabilité de recruter des militants et de les former, pour qu'à leur tour, ils soient envoyés sur le terrain afin de poursuivre le recrutement (Libération, 20 avril 2016). Ce groupe avait suivi une formation auprès des cadres de LMP pour « *apprendre les rudiments du coaching de masse* » (Libération, 20 avril 2016). Durant ces ateliers, les formateurs organisaient des simulations et plaçaient les recrues en situation de porte-à-porte (RTL, 23 avril 2016).

Selon Guillaume Liegey, de LMP, l'objectif était de former 300 coordinateurs qui seraient « *en charge d'aller recruter des volontaires, former ces volontaires pour ensuite aller faire du porte-à-porte et écouter les gens un peu partout en France* » (RTL, 23 avril 2016).

5.4.2. LA MOBILISATION ÉLECTORALE

Pour Bruno Bonnell, coordonnateur d'En Marche ! à Lyon, « *les partis politiques classiques sont solides, ils ont une structure, comme l'armée prussienne. Nous sommes davantage comme une guérilla. Nous sommes fluides, nous misons sur des actions rapides et sur un processus décisionnel agile. Nous sommes étonnamment organisés pour ce qui est essentiellement un grand magma d'émotions* » (The Guardian, 3 avril 2017).

En effet, la stratégie de mobilisation électorale développée par En Marche ! reposait principalement sur l'autonomie, la flexibilité, la réactivité et l'efficacité. De plus, le mouvement macroniste a innové en ouvrant un second front numérique sur lequel nous reviendrons sous peu.

5.4.2.1. La mobilisation de terrain, une guérilla électorale

La stratégie électorale d'En Marche ! était basée sur la mise en place de comités locaux partout à travers la France. Afin de faciliter leur développement, le parti a instauré un modèle organisationnel garantissant un important niveau d'autonomie à ses adhérents qui pouvaient prendre l'initiative de fonder un comité dans leur région à travers le site web du parti (Carnegie Europe, 6 avril 2018). Cette indépendance était tout de même encadrée puisque le mouvement se réservait le droit de fermer les comités inactifs (Médiapart, 3 février 2017). Au total, près de 4 000 comités locaux ont vu le jour entre la fondation du parti et l'élection de 2017 (En Marche !, 6 avril 2017).

Contrairement aux partis traditionnels, En Marche ! n'accordait pas à ses comités une fonction politique. Selon Emmanuel Vaussion, animateur du comité de Montargis-Amilly, « *nous n'allons pas élaborer le programme dans les comités locaux, [...] mais nous l'ajustons. Et il est possible de faire des propositions en envoyant des notes de synthèse* » (Médiapart, 3 février 2017). Les comités avaient principalement un mandat de mobilisation. Ils étaient appelés à mener des opérations de distribution de tracts, à tenir des kiosques dans les marchés ou à organiser des réunions citoyennes (Médiapart, 3 février 2017). Dans un communiqué de presse émis par le mouvement, il fut souligné que « *tous les comités de France iront à la rencontre des Françaises et des Français pour faire connaître et partager le programme d'Emmanuel Macron, convaincre les indécis et inciter au vote* » (En Marche !, 6 avril 2017). Selon le parti, 30 000 événements ont été organisés par les comités locaux durant la campagne à travers la plateforme de mobilisation militante du mouvement (En Marche !, 6 avril 2017).

Afin de garantir à son organisation de terrain une importante flexibilité, En Marche ! a pris la décision d'abandonner l'établissement de bureaux locaux (The Guardian, 3 avril 2017). Selon Bruno Bonnell, la « *bataille présidentielle d'Emmanuel Macron* » n'était pas menée au niveau local par des cadres à partir des bureaux du parti, mais plutôt « *par des milliers de bénévoles qui opéraient largement à partir de leur domicile, de leur véhicule [...] ou d'espaces communs tels que des bars, des restaurants ou des centres communautaires* » (Carnegie Europe, 6 avril 2018). En effet, le développement des nouveaux outils de communications a contribué à la « *déspatialisation* » - c'est-à-dire à la possibilité d'un engagement qui ne nécessite pas un ancrage dans un lieu précis - du travail militant, réduisant par le fait même les coûts d'opération.

Finalement, la réactivité d'En Marche ! reposait sur sa maîtrise des algorithmes (L'Opinion, 27 avril 2017). Selon Jérôme Liegey de LMP, « *grâce aux informations que donnent les adhérents et les outils que nous avons développés, les coordinateurs pourront facilement repérer les marcheurs disponibles dans leur zone géographique et les contacter pour des actions immédiates* » (Libération, 20 avril 2016). Cela a procuré à En Marche ! un avantage indéniable face à ses adversaires qui accusaient un retard important en termes de gestion des données. Selon un ex-collaborateur du président Nicolas Sarkozy, « *il y a eu beaucoup d'amateurisme de la part des partis traditionnels, comme s'ils découvraient au dernier moment qu'il y avait une élection* » (L'Opinion, 27 avril 2017).

5.4.2.2. Le front numérique et la mobilisation sur les réseaux sociaux

À l'ère de l'internet, la mobilisation électorale ne se joue plus uniquement dans la rue et dans les congrès, mais également sur les différentes plateformes sociales numériques. Effectivement, lors de la campagne de 2017, En Marche ! a fait des réseaux sociaux un second front électoral.

En tête dans les sondages, Macron était fréquemment la cible de campagnes de désinformation. Afin de pallier cette situation, En Marche ! a innové en mettant en place une « *cellule riposte* » numérique. Pour Pierre Le Texier, responsable de la riposte, l'objectif était de « *repérer les fake-news et les mauvais buzz. Et d'y répondre* » (L'Express, 21 mars 2017). Quand venait le temps de lancer une nouvelle offensive en ligne, les référents étaient alertés en temps réel sur leur messagerie Telegram et recevaient les consignes officielles, ainsi que les messages politiques à véhiculer (L'Express, 21 mars 2017). Les adhérents étaient également invités à faire circuler les communications du parti (L'Express, 21 mars 2017). Au total, 5 000 bénévoles ont été mobilisés sur Facebook et 3 000 sur Twitter afin de participer à ces opérations (L'Express, 21 mars 2017).

5.5. LE FINANCEMENT

Cette cinquième partie sera consacrée à la stratégie de financement développée par le mouvement d'Emmanuel Macron. Avec 80 000 € en banque lors de son lancement en avril 2016, En Marche ! faisait face à deux défis d'envergure (France Culture, 3 mai 2019). Premièrement, le parti devait récolter les millions d'euros lui permettant de mener ses premières opérations électorales, de réaliser ses ambitions technologiques et de financer la campagne présidentielle (Le Figaro, 18 mai 2016). Deuxièmement, En Marche ! devait composer avec une réglementation relative au financement politique défavorable aux nouveaux partis.

5.5.1. LE CADRE RÉGLEMENTAIRE DU FINANCEMENT POLITIQUE EN FRANCE

En France, les partis politiques disposent de deux sources de financement. Dans un premier temps, un financement public est calculé en fonction des résultats électoraux obtenus lors des précédentes élections (Assemblée nationale, 2020.). Cette mesure constitue donc une barrière à l'entrée pour les nouveaux partis. Ensuite, le financement privé, lui, peut prendre diverses formes. Les partis sont autorisés à percevoir des cotisations auprès de leurs adhérents dont le montant peut varier d'une organisation à l'autre. Les partis peuvent se financer en sollicitant des contributions volontaires de personnes physiques pour un montant maximal de 7 500 € par an. Depuis 1995, les personnes morales telles que les entreprises ou les groupes d'intérêt ne peuvent plus financer les partis français (Assemblée nationale, 2020).

Les campagnes présidentielles, quant à elles, sont encadrées par une autre série de règles. Ainsi, au premier tour¹ des élections, un plafond de dépenses est fixé à 16,8 millions d'euros, tandis que les deux candidats parvenant au second tour sont autorisés à dépenser jusqu'à 22,5 millions d'euros au total (France Culture, 3 mai 2019).

Depuis 1988, les candidats aux élections présidentielles sont tenus de désigner un mandataire, prenant généralement la forme d'une association de financement, dont le rôle est de recueillir les fonds et de couvrir l'ensemble des dépenses électorales (Assemblée nationale, 2020). Contrairement aux partis politiques qui reçoivent un financement public, ces associations disposent

¹ Les élections présidentielles françaises sont menées à travers un mode de scrutin majoritaire à deux tours. Lorsqu'aucun des candidats présents au premier tour ne parvient à recueillir 50% + 1 des voix, les deux aspirants ayant reçu le plus grand nombre de voix sont appelés à s'affronter dans le cadre d'un second tour.

uniquement d'un financement privé. Elles peuvent recueillir des dons auprès des électeurs à hauteur de 4 500 € et peuvent recevoir des transferts de fonds illimités de la part des partis soutenant le candidat qu'elles représentent (Assemblée nationale, 2020). Par conséquent, les campagnes présidentielles sont généralement financées par l'entremise des ressources des partis politiques.

Enfin, selon la loi, l'État rembourse 47,5% des dépenses électorales des candidats ayant obtenu au moins 5% des suffrages au premier tour de l'élection (Assemblée nationale, 2020).

5.5.2. LA STRATÉGIE DE FINANCEMENT D'EN MARCHE !

En tant que nouvelle formation politique, En Marche ! était nettement désavantagée face à ses principaux concurrents. En 2016, le Parti socialiste (PS) au pouvoir, et Les Républicains (LR), la principale force d'opposition, avaient reçu respectivement 24,9 et 18,6 millions d'euros de la part de l'État français (En Marche !, 8 mars 2017). De plus, en ayant opté pour un modèle d'adhésions gratuites, En Marche ! avait renoncé à cette source de financement supplémentaire. Face à des adversaires qui jouissaient d'un avantage considérable en matière de financement, Emmanuel Macron était soutenu par un parti aux ressources limitées. Afin de surmonter ce déficit, En Marche ! a, une fois encore, innové en déployant une stratégie de financement inédite pour un parti français.

Sur son site web, le mouvement d'Emmanuel Macron interpellait ses sympathisants : « *le financement d'En Marche ! repose uniquement sur les dons. Sans votre soutien, les règles de financement des partis politiques rendent impossible l'émergence d'un nouvel acteur* » (En Marche !, 8 mars 2017). Le défi était toutefois de taille. Bien que l'ensemble des partis sollicitaient leurs sympathisants, cette méthode de financement était jusqu'en 2017 relativement marginale en France (Assemblée nationale, 2020). Plus encore, le parti d'Emmanuel Macron disposait d'un temps réduit pour collecter les millions d'euros nécessaires à l'organisation d'une campagne présidentielle.

Par conséquent, En Marche ! a pris une décision audacieuse lui permettant de maximiser sa capacité de financement. La limite des dons étant fixée à 7 500 € pour les partis et à 4 500 € pour les associations mandataires, le mouvement macroniste avait tout intérêt à centraliser son financement. Plutôt que d'orienter ses donateurs vers son association électorale, En Marche ! s'est littéralement transformé en centre de collecte de dons (France Culture, 3 mai 2019). Une fois les dons collectés par le parti, ceux-ci étaient transférés à l'association responsable d'enregistrer les dépenses (France

Culture, 3 mai 2019). Cette manœuvre, tout à fait légale et encore jamais utilisée par un parti politique français, a permis à En Marche ! de se financer très rapidement.

La stratégie de collecte de dons du candidat d'En Marche ! fut menée en trois étapes. Tout d'abord, à l'image d'une start-up, le parti a orienté son financement vers le « *love money* » en sollicitant les proches d'Emmanuel Macron et ses contacts professionnels issus du secteur bancaire (Forbes, 5 juin 2016). Cela a permis à l'organisation de récolter les fonds essentiels pour payer ses premières opérations et ses premiers salariés.

Par la suite, le parti s'est tourné vers les « *grands donateurs* », des sympathisants fortunés pouvant signer des chèques de 7 500 € (France Culture, 3 mai 2019). Afin d'élargir son bassin de donateurs potentiels, le parti a misé sur la notoriété de son candidat pour solliciter les expatriés français. Emmanuel Macron participa à de nombreuses levées de fonds auprès de la communauté d'affaires française de Londres et de New-York. Au total, 15% des dons collectés par En Marche !, soit 2,4 millions d'euros, venaient de l'étranger, principalement du Royaume-Uni, des États-Unis et d'Allemagne (France Culture, 3 mai 2019).

Enfin, la dernière étape de la stratégie de financement d'En Marche ! fut de solliciter le grand public. Bien que le mouvement ait, dès ses débuts, revendiqué une image de « *mouvement populaire* », ce n'est qu'en février 2017, à quelques mois du premier tour, que le parti a redoublé d'efforts afin de solliciter ses sympathisants (France Culture, 3 mai 2019). Afin d'inciter ses partisans à contribuer, le parti a installé sur la page d'accueil de son site web un simulateur permettant de calculer instantanément le coût réel des dons après réduction d'impôts (20 minutes, 13 décembre 2016).

En treize mois seulement, En Marche ! est parvenu à récolter près de 15 millions d'euros en contributions des particuliers (France Culture, 3 mai 2019). Grâce à son mouvement, l'ex-ministre est ainsi devenu le premier candidat à « *se constituer un tel trésor de guerre [...] aussi rapidement* » (Libération, 11 mai 2017). En somme, la campagne d'Emmanuel Macron est devenue la toute première à avoir été financée à 100% par des dons (France Culture, 3 mai 2019). De leur côté, les autres candidats, bénéficiant des subventions publiques reçues par leurs partis respectifs, collectèrent très peu de dons. En effet, François Fillon (LR) récolta 5,6 millions d'euros, Jean-Luc Mélenchon (FI) 4,8 millions d'euros, Marine Le Pen (FN) 2 millions d'euros, et Benoît Hamon (PS) 1,3 million d'euros (France Culture, 3 mai 2019).

5.6. L'ORIENTATION ENTREPRENEURIALE AU SEIN D'EN MARCHE !

Les cinq précédentes parties de ce chapitre nous ont permis de nous familiariser avec l'offre politique du mouvement macroniste, ainsi qu'avec les principales opérations électorales mises en place dans le cadre de la campagne présidentielle française de 2017. Dans ce dernier segment, nous tenterons de déterminer si En Marche ! peut être qualifié de « *parti entrepreneurial* ». Pour ce faire, nous mobiliserons notre modèle de l'orientation entrepreneuriale adapté au contexte partisan et nous tenterons d'en recenser les différents indicateurs.

5.6.1. EN MARCHE !, UN PARTI INNOVANT

Nous débuterons l'étude du caractère entrepreneurial d'En Marche ! en analysant l'expression de la première dimension de l'orientation entrepreneuriale : l'innovation. Selon les indicateurs que nous avons développés en nous basant sur la littérature managériale, un parti politique est innovant lorsqu'il introduit une offre novatrice dans le marché (INN1), lorsqu'il développe de nouveaux processus organisationnels (INN2), et lorsqu'il fait preuve d'un engagement marqué en faveur du déploiement de nouvelles technologies (INN3).

En mettant de l'avant des exemples concrets, nous démontrerons qu'En Marche ! a exprimé un niveau élevé d'innovation organisationnelle entre sa fondation et l'élection de 2017.

5.6.1.1. Une offre politique novatrice

Inspiré par les travaux de Lumpkin et Dess (1996), notre premier indicateur de l'innovation dans le contexte partisan est le développement d'une offre politique novatrice. Selon nos recherches, il est évident qu'En Marche ! s'est imposé dans le paysage électoral en introduisant une offre inédite.

Le caractère novateur de l'offre politique d'En Marche ! repose, dans un premier temps, sur la présentation d'un parti « *pas comme les autres* » (La République En Marche !, 7 avril 2016). Effectivement, le mouvement macroniste est parvenu à se différencier vis-à-vis ses concurrents en développant une image de marque moderne centrée autour du nom « *En Marche !* » (Fretel, 2019), en abandonnant le caractère vertical, hermétique et formel des partis classiques au profit d'un modèle ressemblant davantage à celui des mouvements sociaux (Médiapart, 3 février 2017), puis finalement, en adoptant les codes des start-ups et les pratiques des entreprises (Dolez et al. 2018).

Ensuite, l'offre développée par En Marche ! peut être considérée comme étant innovante en raison de la place accordée à Emmanuel Macron. Souhaitant exploiter le rejet de la classe politique exprimé par l'électorat français, le mouvement a misé sur la jeunesse, le charisme et l'inexpérience politique de son candidat pour en faire l'effigie du renouvellement politique (Les Échos, 6 février 2017). Celui-ci est ainsi devenu le produit central de la marque « *En Marche !* » comme en ont témoigné les nombreuses mises en scène médiatique de sa vie personnelle (Dolez et al. 2018).

Finalement, En Marche ! a rejeté le clivage politique traditionnel français pour offrir aux électeurs un nouveau positionnement idéologique « *ni de gauche, ni de droite* » (Les Échos, 6 février 2017). En effet, le mouvement macroniste a proposé un programme économiquement libéral, socialement progressiste et pro-européen, répondant ainsi à des demandes politiques ignorées par les partis préexistants (Carnegie Europe, 6 avril 2018).

5.6.1.2. Des processus organisationnels novateurs

Notre deuxième indicateur de l'innovation au sein des partis politiques est basé sur une proposition de Lumpkin et Dess (1996), selon laquelle l'orientation entrepreneuriale se manifeste par l'adoption, ou par le développement, de processus organisationnels novateurs. Force est de constater qu'En Marche ! s'est particulièrement démarqué en la matière alors qu'il a radicalement transformé ses principales opérations électorales.

Tout d'abord, le parti macroniste s'est éloigné du processus traditionnel d'élaboration du programme politique et a innové en organisant la Grande Marche. Vaste étude de marché inspirée par les théories du marketing, cette dernière a permis au mouvement de saisir la demande sociale et d'esquisser un projet politique aligné avec les attentes des Français (Médiapart, 4 octobre 2016).

Par la suite, les cadres d'En Marche ! ont mis sur pied un processus de recrutement pyramidal semblable à celui développé aux États-Unis lors des campagnes électorales de Barack Obama (Libération, 20 avril 2016). Grâce à ce système novateur, le parti a été en mesure de recruter près de 320 000 adhérents entre sa fondation et l'élection présidentielle, devenant ainsi le plus grand mouvement politique de France (Forbes, 5 juin 2017).

Ensuite, au niveau de la mobilisation, le parti macroniste a innové de deux manières. Premièrement, celui-ci a mis de côté les méthodes traditionnelles et les structures électorales rigides, et a embrassé

un modèle basé sur l'autonomie des adhérents et sur la flexibilité des comités locaux. Le déploiement d'une véritable « *guérilla électorale* » a permis à En Marche ! de se démarquer en réduisant ses coûts d'opération et en étant davantage réactif aux besoins du terrain (The Guardian, 3 avril 2017). Deuxièmement, le parti a innové en créant des cellules de militantisme numérique, ouvrant ainsi un second front de mobilisation en ligne (L'Express, 21 mars 2017).

Finalement, privé de financement public, En Marche ! a été contraint de développer une nouvelle stratégie de financement orientée vers la sollicitation de « *grands donateurs* ». Pour ce faire le parti a ciblé les catégories socioprofessionnelles lui étant favorables ainsi que les expatriés français (France Culture, 3 mai 2019). De plus, le mouvement a optimisé les règles de financement en dirigeant ses donateurs vers le parti plutôt que vers l'association de financement électoral, lui permettant ainsi de recevoir des sommes plus importantes (France Culture, 3 mai 2019). À travers cette stratégie inédite, En Marche ! est devenu le premier parti politique à financer une campagne électorale gagnante uniquement à travers les dons des particuliers (Libération, 11 mai 2017).

5.6.1.3. Un engagement clair vis-à-vis les nouvelles technologies

Inspiré par les travaux de Zahra et Covin (1995), notre troisième indicateur de l'innovation suggère qu'un parti politique est innovant lorsqu'il fait la démonstration d'un engagement marqué en faveur de l'adoption de nouvelles technologies. Tel qu'illustré tout au long de ce chapitre, En Marche ! a exploité le plein potentiel des technologies numériques en intégrant ces outils à l'ensemble de ses opérations. En effet, selon les mots de Mounir Mahjoubi, responsable digital du mouvement « *c'est le cœur de la campagne [de 2017] qui [était] numérique* » (Le Figaro, 5 avril 2017).

Dans un premier temps, le caractère digital de la campagne d'En Marche ! s'est articulé autour de l'utilisation des réseaux sociaux. Ces plateformes ont été employées par le parti afin de mobiliser ses adhérents et communiquer avec l'électorat. À plusieurs moments clés de la campagne, Emmanuel Macron a directement interpellé ses sympathisants par l'entremise de *Facebook lives* ou sur des plateformes telles que *Snapchat* ou *Instagram* (Challenges, 15 février 2017). Le recours à ces canaux de communication a permis à En Marche ! de contourner le filtre des médias traditionnels et de procurer à ses partisans un sentiment d'exclusivité et un rapport privilégié avec leur champion (Le JDD, 19 mars 2017). Pour Mounir Mahjoubi, « *quand on fait une campagne numérique, on touche vraiment les Français, ils sont directement rattachés au candidat* » (Le Figaro, 5 avril 2017).

Ensuite, En Marche ! s'est appuyé sur une gestion particulièrement sophistiquée des données en sa possession afin d'optimiser plusieurs de ses processus organisationnels. En guise de démonstration, les algorithmes ont servi à cibler les quartiers visités lors de la Grande Marche, à analyser les résultats de cette étude de marché (L'Express, 10 mai 2016), puis à identifier les marcheurs potentiels et les mobiliser (Libération, 20 avril 2016). Plus encore, afin d'adhérer au parti, les sympathisants n'avaient qu'à fournir leurs coordonnées personnelles (Carnegie Europe, 6 avril 2018). Force est d'admettre que l'utilisation de ces outils était intimement liée à l'identité culturelle de l'organisation fondée par Emmanuel Macron (Médiapart, 21 février 2017).

Enfin, cet engagement vis-à-vis les nouvelles technologies s'est matérialisé par l'utilisation de nombreuses applications mobiles. Par exemple, tandis que les comités locaux communiquaient entre eux sur l'application *Télégram* (Médiapart, 3 février 2017), le parti a développé, à quelques mois de l'élection, sa propre application, *JeMarche*, à travers laquelle les adhérents pouvaient inscrire les coordonnées des électeurs souhaitant recevoir des informations sur le mouvement et sur le candidat (En Marche !, 29 mars 2017).

5.6.2. EN MARCHÉ !, UN PARTI PROACTIF

Dans cette seconde sous-partie, nous procéderons à la revue des quatre indicateurs permettant d'identifier la présence de la proactivité dans le contexte partisan. Ainsi, selon notre cadre conceptuel, un parti est proactif lorsqu'il anticipe et saisit de nouvelles opportunités (PRO1), lorsqu'il entreprend des actions avant ses principaux concurrents (PRO2), lorsqu'il élimine des opérations arrivées à leur stade de maturité (PRO3), et lorsqu'il contribue, par ses actions, à transformer son environnement (PRO4).

À la lumière de nos recherches, il ne fait aucun doute qu'En Marche ! a manifesté un niveau élevé de proactivité durant la période électorale étudiée. Voyons en quoi.

5.6.2.1. La recherche et l'exploitation des opportunités

Notre premier indicateur de la proactivité dans le contexte politique est inspiré des travaux de Lumpkin et Dess (1996). En effet, nous suggérons qu'un parti est proactif lorsqu'il met une emphase particulière sur la recherche et sur l'exploitation de nouvelles opportunités. Cette conception kirznérienne de l'entrepreneuriat rejoint parfaitement le cas d'En Marche !.

À l'image d'une entreprise souhaitant percer dans un nouveau marché, le parti macroniste a mis en place une série de mesures lui permettant d'identifier des opportunités dans ses environnements externes et internes.

Tout d'abord, alors que Macron souhaitait aligner son parti sur les aspirations des Français (En Marche !, 26 mai 2016), le mouvement a placé l'exploration d'opportunités externes au sommet de ses priorités. Pour ce faire, celui-ci a organisé la Grande Marche (Dolez et al. 2018), et a dépensé 325 600 € pour une vingtaine de sondages (Le Parisien, 9 mai 2018). Cet investissement colossal témoigne de l'importance accordée par En Marche ! à l'étude de son marché. En comparaison, François Fillon (LR) n'a investi que 199 000 € en enquêtes d'opinions, Marine Le Pen (FN) 190 000 €, Benoît Hamon (PS) 158 000 €, et Jean-Luc Mélenchon (FI) n'a commandé aucun sondage (Paris Match, 8 août 2017).

Par la suite, En Marche ! a développé un certain nombre de dispositifs lui permettant d'identifier des opportunités internes. Le mouvement macroniste s'était en effet donné comme objectif d'anticiper et de satisfaire les attentes de ces adhérents, considérés comme des « *consommateurs politiques* » (Médiapart, 3 février 2017). Pour y arriver, le parti a introduit des questionnaires de satisfactions destinés aux participants de ses rassemblements électoraux (Le Parisien, 23 avril 2017), et a incité ses comités locaux à faire « *remonter les bonnes pratiques du terrain pour qu'elles soient reprises* » (Médiapart, 3 février 2017). De cette façon, En Marche ! a été en mesure d'optimiser ses pratiques en peaufinant l'organisation de ses événements en fonction des suggestions de ses adhérents. Selon Pacôme Rupin, chargé de la mobilisation, « *[on] fonctionne beaucoup en feedback, on essaie d'améliorer très rapidement les process, comme dans une start-up* », puis, « *on adapte notre organisation aux attentes du terrain* » (Le JDD, 19 mars 2017).

Une fois les opportunités identifiées, En Marche ! n'a pas tardé à en tirer profit. Comme nous l'avons vu, le parti a élaboré une offre répondant aux demandes politiques ignorées par les partis traditionnels. Pour ce faire, il a tout d'abord exploité l'exaspération exprimée par l'électorat face au clivage gauche-droite en proposant un programme « *ni de gauche, ni de droite* » (Les Échos, 6 février 2017). Il a ensuite présenté son porte-étendard comme l'incarnation du renouveau (Les Échos, 6 février 2017). Il a également profité du rejet exprimé face à l'immobilisme structurel des partis traditionnels pour adopter un mode de fonctionnement lui permettant d'être plus efficace et réactif que ses adversaires (Dolez et al. 2018). Et enfin, En Marche ! a exploité à fond les opportunités de nature technologiques offertes par un environnement de plus en plus numérisé.

Sur ce dernier point, particulièrement important selon nous, un cadre du mouvement notait : « *il est devenu archisimple d'emporter au nez tout le monde à l'élection présidentielle. Les politiques français n'ont pas encore repéré la faiblesse du dispositif* » (Libération, 20 avril 2016). Cette citation fait référence aux avantages que procure le recours aux outils numériques pour les partis politiques. Force est de constater qu'En Marche ! n'aurait tout simplement pas été en mesure de surmonter les barrières institutionnelles auxquelles il faisait face sans saisir et exploiter le potentiel des opportunités du numérique (L'Obs, 21 novembre 2016).

5.6.2.2. L'introduction d'innovations avant les compétiteurs

Le second indicateur de la proactivité dans le cadre politique que nous avons développé s'inspire des travaux de Miller (1983). En effet, nous suggérons qu'un parti est proactif lorsqu'il introduit des innovations avant ses compétiteurs. Comme nous pourrions le constater, En Marche ! a agi en pionnier alors qu'il a régulièrement devancé ses adversaires en matière de développement et de mise en place d'innovations.

Dans un premier temps, le mouvement macroniste a organisé la Grande Marche, une opération inédite de par son ampleur et son objectif. En effet, aucune marque et aucun parti politique européen n'avait encore mené une telle campagne de consultation (Carnegie Europe, 6 avril 2018; eMarketing, 6 avril 2017). Ensuite, En Marche ! est devenu le premier parti français à profiter de la chute du militantisme en autorisant la multiadhésion afin de faciliter le recrutement de nouveaux membres et bénévoles (La République En Marche !, 7 avril 2016). Plus encore, le parti a mobilisé les sciences des données et les algorithmes dans l'ensemble de ses opérations électorales, prenant ainsi une longueur d'avance face aux partis traditionnels qui ont « *parfois pu paraître mal préparés face aux nouveaux entrants* » (L'Opinion, 27 avril 2017). Finalement, la campagne menée par Emmanuel Macron est devenue la toute première à avoir été financée uniquement à travers les cotisations des particuliers (Libération, 11 mai 2017).

5.6.2.3. L'élimination d'opérations arrivées à leur stade de maturité

Notre troisième indicateur de la proactivité au sein des partis est basé sur une définition de Venkatraman (1989) selon laquelle une organisation est proactive lorsqu'elle démontre sa capacité à briser les routines et à éliminer les opérations désuètes. Ici encore, il est frappant de voir qu'En Marche ! n'a pas hésité à remplacer des processus jugés obsolètes par des opérations plus efficaces.

Tout d'abord, Macron considérait que le processus généralement employé par les partis afin d'élaborer leur programme politique ne lui permettrait pas de développer une offre alignée avec la demande sociale (La République En Marche !, 28 mai 2016). Cette opération traditionnelle a donc été abandonnée au profit d'un processus alliant des nouvelles technologies et les pratiques du marketing politique : la Grande Marche.

Ensuite, au niveau organisationnel, les cadres d'En Marche ! considéraient que les partis, sous leur forme traditionnelle, n'étaient plus adaptés à la réalité politique contemporaine (Le Parisien, 23 avril 2017). Ici, le mouvement d'Emmanuel Macron s'est démarqué par sa capacité à délaisser certaines caractéristiques classiques des partis au profit de nouveaux modes de fonctionnement. Par exemple, plusieurs éléments considérés comme nuisibles pour l'efficacité électorale ont été abandonnés, tels que les structures consultatives ou les élections internes (Le JDD, 19 mars 2017). Ceux-ci ont été remplacés par un mode de fonctionnement vertical ressemblant davantage à celui des entreprises privées. Par la suite, En Marche ! a aboli les adhésions payantes conventionnelles considérant que ce modèle était davantage un frein qu'un facilitateur à l'implication politique, optant plutôt pour des adhésions gratuites (La République En Marche !, 7 avril 2016). Enfin, le mouvement macroniste a demandé à ses adhérents de s'organiser sur le terrain sans locaux électoraux. En effet, le parti considérait qu'à l'ère du numérique il n'était plus nécessaire d'investir des sommes colossales en dépenses immobilières alors que les adhérents pouvaient s'organiser dans des cafés, ou tout autre espace public (The Guardian, 3 avril 2017).

5.6.2.4. Des actions qui contribuent à façonner l'environnement

Finalement, notre quatrième indicateur de la proactivité repose sur les travaux de Miller et Friesen (1978). Selon eux, une organisation est proactive lorsqu'elle contribue, à travers ses actions, à transformer son environnement. Sur le court terme, il crève les yeux que la campagne menée par le mouvement d'Emmanuel Macron a véritablement bouleversé le paysage politique français (Martin, 2017). Cependant, nous suggérons qu'il est probablement trop tôt pour conclure que les initiatives menées par En Marche ! ont eu un impact transformateur à moyen et long terme sur la scène politique française dans son ensemble.

Jusqu'à maintenant, les changements entraînés par le séisme électoral de 2017 semblent perdurer. Tel que démontré auparavant, En Marche ! a brisé le clivage gauche-droite en proposant une alternative politique centriste, ce qui a précipité l'effondrement des partis traditionnels tels que le

Parti socialiste et Les Républicains (Atlantico, 1^{er} mai 2020). Encore aujourd'hui, ces derniers peinent à se relever alors qu'En Marche ! et le *Rassemblement national* de Marine Le Pen dominent la vie politique. Cependant, en dépit du fait que les sondages semblent indiquer qu'une répétition du duel Macron-Le Pen soit le scénario le plus probable pour 2022 (Ifop, 5 octobre 2020), il serait selon nous imprudent et prématuré de conclure que les partis ayant dominé la vie politique française du siècle précédent sont irrémédiablement hors-jeu.

D'un point de vue organisationnel, nous avons aussi montré qu'En Marche ! a profondément transformé les pratiques électorales traditionnelles. Qu'il s'agisse des outils utilisés pour élaborer son offre, ou des méthodes déployées pour mobiliser ses adhérents et pour se financer, le parti d'Emmanuel Macron a véritablement rompu avec les processus classiques. L'élection présidentielle de 2022 permettra sans doute de déterminer jusqu'à quel point les autres formations politiques se seront inspirées de ces méthodes pour mener leurs propres campagnes.

Enfin, sur le long terme, il sera intéressant de déterminer si la démarche constitutive d'En Marche ! viendra inspirer d'autres « *entrepreneurs politiques* » tentés de fonder de nouveaux partis. Il est important ici de rappeler que les politologues étaient initialement sceptiques quant à la viabilité du projet macroniste, affirmant que l'émergence des partis nécessitait une « *institutionnalisation lente, un enracinement sociétal progressif, une entrée graduée dans le champ politique* » (Dolez et al, 2018). Les succès ultra-rapides d'En Marche ! ont plutôt démontré qu'à l'ère du numérique, il était dorénavant possible de faire émerger de nouveaux partis dans un court laps de temps si les conditions sont réunies et si l'entrepreneur politique sait en tirer profit.

5.6.3. EN MARCHÉ !, UN PARTI QUI PREND DES RISQUES

Nous terminerons l'étude du caractère entrepreneurial d'En Marche ! en analysant les manifestations de la troisième et dernière dimension de l'orientation entrepreneuriale : la prise de risque. En suivant les indicateurs que nous avons développés, nous suggérons qu'un parti politique prend des risques lorsqu'il plonge dans l'inconnu en entamant des projets aux résultats incertains (RIS1), et lorsqu'il mène des actions pouvant miner ses succès électoraux (RIS2), et compromettre sa santé financière (RIS3).

Dans le cadre de cette troisième sous-partie, nous démontrerons ainsi qu'En Marche ! a fait preuve d'une très faible aversion au risque durant la période couverte par notre étude.

5.6.3.1. Plonger dans l'inconnu avec des projets incertains

Lors du lancement d'En Marche !, Emmanuel Macron a confié ses doutes quant à l'avenir de son projet. « *Ce sera un nouveau mouvement* » disait-il, « *et je ne sais pas si ça va réussir* » (LREM, 7 avril 2016). Effectivement, la démarche était inédite puisque jamais, dans toute l'histoire de la Ve République, un parti fondé à un an d'un échéancier électoral n'était parvenu à mener son candidat à la victoire (The Atlantic, 21 avril, 2016). Pourtant, l'ancien ministre a fait preuve d'un optimisme certain en affirmant que « *si on veut être cohérent, il faut prendre le risque* » (LREM, 7 avril 2016).

Cette citation témoigne d'une attitude franchement téméraire, régulièrement exprimée par le parti macroniste, qui n'hésitait pas à se lancer dans des activités incertaines, rappelant ainsi la définition de la prise de risque telle que proposée par Baird et Thomas (1985); « *venturing into the unknown* ».

5.6.3.2. La prise de risque politique

Notre second indicateur de la prise de risque s'inspire des travaux de Morris et al. (2011) selon lesquels une organisation prend des risques lorsqu'elle mène des actions pouvant miner la réalisation de son objectif primaire. Dans le contexte qui nous intéresse, cet objectif central est l'élection d'Emmanuel Macron à la présidence de la République française. Comme nous pourrions le constater, En Marche ! a effectivement pris un certain nombre de décisions dont les conséquences étaient potentiellement nuisibles d'un point de vue électoral.

Dans un premier temps, rappelons que le parti, afin de rassembler les modérés de tous bords, a parié que le rejet du clivage traditionnel gauche / droite lui serait électoralement payant. En s'extrayant de ce cadre institutionnel et en entretenant un flou quant à son positionnement politique, le mouvement macroniste a pris le risque d'être incompris. Ses ambiguïtés idéologiques furent en effet critiquées, mais sans succès, par la gauche qui reprochait à l'ex-ministre son libéralisme économique, tandis que la droite le dépeignait comme le dauphin du président Hollande (Le Figaro, 29 mars 2017). La presse, quant à elle, a régulièrement qualifié Emmanuel Macron « *d'ovni politique* » (Le Point, 23 avril 2017) en l'accusant de prôner « *une politique vidée de tout combat idéologique, de toute substance, de tout projet* » (Médiapart, 4 octobre 2016).

Ensuite, comme nous l'avons démontré plus tôt, la Grande Marche s'est révélé être un exercice particulièrement enrichissant pour le mouvement en termes de visibilité et de collecte de données.

Toutefois, cette opération a exposé En Marche ! à un second risque politique. Tandis que les partis américains ont recours aux méthodes du marketing numériques depuis une dizaine d'années, ces pratiques étaient quasi inexistantes en France avant la campagne de 2017 (The Atlantic, 21 avril, 2016). Par conséquent, il est peu surprenant que l'utilisation d'outils, tels que les algorithmes, permettant d'élaborer un message en fonction de l'auditoire ait suscité un lot de critiques de la part des médias. En effet, certains observateurs considéraient que ces pratiques allaient « *vider la politique de sa conflictualité, la transformer en technique* » (L'Obs, 21 novembre 2016). D'autres suggéraient que les algorithmes allaient entraîner la disparition des programmes, et permettre l'élaboration d'une trame narrative faite sur mesure : « *Vous ne trouvez pas cela flippant? On pourrait donc imaginer des discours adaptés aux auditoires, voire des porte-à-porte quasi personnalisés* » (L'Obs, 21 novembre 2016). Finalement, selon The Atlantic (21 avril 2016), le parti risquait de repousser des électeurs recherchant de dirigeants moins calculateurs.

Le troisième risque politique encouru par En Marche ! se situait au niveau de son recours aux pratiques managériales. Afin de se doter d'une importante capacité de réaction, le mouvement macroniste a abandonné les structures démocratiques des partis traditionnels au profit d'un mode de fonctionnement vertical et centralisé autour du chef. En dépit des avantages stratégiques liés à ce pari, force est de constater qu'il n'était pas sans risques. En effet, la presse a régulièrement dénoncé le décalage entre un discours axé sur l'horizontalité et la participation des adhérents et une réalité verticale et autoritaire (Dolez et al. 2018). Conscients des critiques, Macron a préféré les tourner à son avantage en assumant pleinement la métaphore de l'entreprise politique et en affirmant être « *quelqu'un qui aime que les choses fonctionnent* » (Médiapart, 3 février 2017).

Enfin, la stratégie de financement déployée par En Marche ! comportait, elle aussi, d'importants risques. En ciblant spécifiquement les grands donateurs, le mouvement a mis en danger Emmanuel Macron lui-même qui fut qualifié par ses adversaires de « *candidat des riches* » (Libération, 11 mai 2017). Il est vrai que cette formule sembla souvent faire mouche auprès du public en raison du passé de banquier d'affaires du candidat et de ses prises de position économiquement libérales. Face à ces attaques, Macron a rappelé à ses détracteurs qu'il avait été contraint d'opter pour cette méthode en raison d'un cadre réglementaire lui étant défavorable, et en a profité pour reprocher à ses adversaires la perception de millions d'euros via le financement public en affirmant que « *chez [lui], on ne vit pas du contribuable* » (20 minutes, 13 décembre 2016).

5.6.3.3. La prise de risque financière

Selon la littérature, le risque peut également s'exprimer par l'investissement d'importantes sommes dans des projets incertains (Miller et Friesen, 1978), ou par des emprunts pouvant entraîner un niveau d'endettement élevé (Baird et Thomas, 1985). Ces deux manifestations sont rassemblées autour de notre troisième indicateur du risque, soit la réalisation d'actions pouvant compromettre la santé financière d'un parti (RIS3). On retrouve encore tous ces éléments dans le cas du parti En Marche !.

Tout d'abord, au niveau macroscopique, En Marche ! n'a pas hésité à investir les ressources nécessaires afin d'assurer l'élection de son candidat, et cela en dépit de l'incertitude liée à ce projet. Même si son parti misait sur une stratégie de financement n'ayant encore jamais été tentée en France, Emmanuel Macron a mené la campagne la plus onéreuse de l'histoire des élections présidentielles françaises en totalisant des dépenses de 16,8 millions d'euros (BFMTV, 9 août 2017). Cependant, en dépit de son coût important, cette campagne s'est révélée être particulièrement rentable en termes de voix pour le candidat d'En Marche !. Alors que Macron n'a dépensé que 0.80 € par vote reçu, ce furent 1.17 € pour Marine Le Pen, 1.51 € pour Jean-Luc Mélenchon, 1.91 €, pour François Fillon, et 6.58 € pour Benoît Hamon (Paris Match, 8 août 2017).

Ensuite, cette fois au niveau microscopique, le parti s'est une fois encore démarqué par sa faible aversion au risque en investissant des sommes importantes dans des projets dont le succès était incertain. Parmi ces dépenses audacieuses, il y avait la Grande Marche, opération absolument inédite (Forbes, 5 juin 2017), dont le coût non divulgué se situerait entre « *plusieurs dizaines de milliers d'euros* » (Médiapart, 4 octobre 2016), et « *une somme à six chiffres* » (Capital, 25 avril 2017). Ce coûteux projet fut mené à un moment où le parti disposait encore d'un budget restreint (The Atlantic, 21 avril, 2016). Autre exemple frappant, un investissement de près de 5 millions d'euros, soit le tiers du budget de la campagne, fut consacré à des appels téléphoniques, des envois de courriels et de messages textes automatisés (BFMTV, 8 août 2017). Si la pratique est courante en politique, ce qui ne l'était pas fut son ampleur inégalée, puisque Macron devint le premier candidat à passer la barre des 6 millions d'appels robotisés (L'Opinion, 27 avril 2017).

Finalement, lors de la campagne électorale, Emmanuel Macron a sollicité les banques afin de recevoir un prêt de 10,7 millions d'euros (BFMTV, 9 août 2017). Malgré l'importance de cette somme, il faut toutefois convenir ici que le risque encouru par En Marche ! était, cette fois,

relativement faible. En effet, le candidat centriste a reçu ces fonds à un moment où les sondages lui assuraient de passer la barre des 5% de voix, ce qui garantissait un remboursement de 47,5% de ses dépenses électorales par l'État (Assemblée nationale, 2020). D'une certaine façon, Macron a utilisé cette réglementation en tant que police d'assurance afin de réduire le risque d'insolvabilité généralement rattaché à un endettement massif.

5.6.4. CONCLUSION : EN MARCHÉ !, UN PARTI ENTREPRENEURIAL

Tandis que les précédentes sous-parties ont été consacrées à l'identification des indicateurs de l'orientation entrepreneuriale exprimés par En Marche ! entre sa fondation en avril 2016 et l'élection présidentielle française de 2017, nous considérons qu'il est temps de nouer les fils et de revenir sur le sens général de notre démarche.

Dans un premier temps, nous avons démontré que le mouvement macroniste a manifesté un niveau élevé d'innovation alors qu'il s'est démarqué par l'introduction d'une offre politique novatrice (INN1), par le développement de nouveaux processus organisationnels (INN2), et par un engagement sérieux quant au déploiement de nouvelles technologies (INN3).

Ensuite, bien qu'il soit encore trop tôt pour affirmer avec certitude qu'En Marche ! ait entraîné des transformations permanentes dans l'environnement politique français (PRO4), nous avons établi qu'il a exprimé un niveau élevé de proactivité. En effet, celui-ci a fait de l'identification et de l'exploitation de nouvelles opportunités une priorité de tous les instants (PRO1), et il s'est démarqué par sa capacité à introduire des innovations avant ses concurrents (PRO2) et par son aptitude à abandonner les opérations jugées obsolètes (PRO3).

Finalement, nous avons confirmé que l'histoire du mouvement macroniste est intimement liée à la notion de prise de risque puisque ses dirigeants n'ont jamais hésité à se lancer dans l'inconnu (RIS1), et à prendre des décisions pouvant compromettre les succès électoraux d'Emmanuel Macron (RIS2), et la santé financière du mouvement (RIS3).

En somme, à la lumière des informations que nous avons recueillies dans le cadre de cette étude, nous nous sentons autorisés à affirmer que le mouvement politique En Marche ! peut être qualifié de *parti entrepreneurial*. En effet, celui-ci a manifesté simultanément des comportements innovants, proactifs et risqués au niveau de ses principaux processus électoraux.

CHAPITRE 6. DISCUSSION ET CONCLUSION

Dans ce dernier chapitre, nous allons procéder à un récapitulatif de notre démarche de recherche, puis nous reviendrons sur ses résultats. Ensuite, nous aborderons les contributions théoriques et pratiques de ce mémoire, et nous nous pencherons sur ses limites méthodologiques. Finalement, une série d'avenues de recherches ayant le potentiel de faire progresser les connaissances sur les partis entrepreneuriaux sera mise de l'avant.

6.1. RETOUR SUR NOTRE DÉMARCHE DE RECHERCHE

Deux constats nous ont incités à explorer la question de la reconnaissance de la nature entrepreneuriale de certains partis politiques. Il s'agit, dans un premier temps, de l'émergence de nouvelles formations politiques en Europe de l'Ouest comparées, par certains observateurs, à des « *start-ups* », et, dans un second temps, de l'absence de construit théorique permettant de distinguer les organisations partisans employant des stratégies pouvant être qualifiées d'entrepreneuriales. Ce dernier élément a d'ailleurs été mis en lumière dans le cadre de notre revue de la littérature. Face à cette situation, nous nous sommes donc posé la question suivante :

Comment reconnaître les partis politiques employant une stratégie entrepreneuriale?

Pour répondre à cette interrogation, nous avons emprunté le concept de l'orientation entrepreneuriale (Covin et Slevin, 1989), et l'avons adapté au contexte partisan en suivant une démarche énoncée par Morris et al. (2011). Ce procédé nous a permis de déterminer où se manifeste l'action entrepreneuriale au sein des organisations politiques, et de développer une série d'indicateurs rendant possible l'identification des comportements innovants, proactifs et risqués menés par les partis. Par la suite, inspirés par les travaux de Miller (1983) portant sur la firme entrepreneuriale, nous pensons avoir été en mesure de réaliser l'un des principaux objectifs de ce mémoire, soit le développement d'une définition universelle des « *partis entrepreneuriaux* ».

Une fois ces outils mis à notre disposition, nous avons énoncé une proposition de réponse à notre question de recherche. Ainsi, nous avons suggéré que les partis politiques ayant recours à des stratégies entrepreneuriales pouvaient être qualifiés de partis entrepreneuriaux, et que la reconnaissance de ces derniers passait par l'observation de comportements innovants, proactifs et

risqués au niveau de leurs principaux processus les plus directement liés à la recherche de la meilleure performance électorale possible.

De manière à évaluer la validité de cette proposition, nous avons mené une étude de cas sur le mouvement politique français En Marche !. Nous voulions déterminer s'il pouvait véritablement être qualifié de parti entrepreneurial. Pour ce faire, nous avons employé une méthodologie qualitative de type analyse de contenu afin de rechercher des indicateurs reflétant l'emploi d'une orientation entrepreneuriale. Après avoir survolé les principales opérations mises en place par le parti macroniste dans le cadre de l'élection présidentielle de 2017, nous avons été en mesure de démontrer qu'En Marche ! a effectivement adopté une orientation entrepreneuriale durant la période couverte par notre examen.

Cette étude de cas nous a ainsi permis de confirmer la justesse de notre proposition de recherche et le bien-fondé des outils conceptuels introduits et déployés. En effet, nous avons démontré qu'il était possible de reconnaître un parti entrepreneurial en procédant à une observation systématique de ses comportements organisationnels dans le but d'identifier des indicateurs de l'innovation, de la proactivité et de la prise de risque.

6.2. LES CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE

Dans la mesure où la littérature portant sur l'étude du caractère entrepreneurial des formations politiques en est encore à ses premiers balbutiements, ce mémoire fait indubitablement progresser les connaissances à ce sujet. Voyons ici les principales contributions théoriques et pratiques de notre recherche.

6.2.1. LES CONTRIBUTIONS THÉORIQUES

D'un point de vue théorique, la principale contribution de ce mémoire est l'introduction d'une nouvelle définition des « *partis entrepreneuriaux* ». Contrairement à celles offertes par la littérature politique, notre conceptualisation a l'avantage de prendre en considération la nature stratégique de l'action entrepreneuriale, de préciser la motivation des partis à adopter une telle orientation, et de signaler où se reflète l'entrepreneuriat au sein des organisations partisans. En décrivant avec précision ce qu'est un parti entrepreneurial, cette définition a le potentiel de servir de base théorique

et conceptuelle à toute démarche académique visant à approfondir les connaissances sur ce phénomène de première importance.

Ensuite, tel que nous l'avons énoncé à plusieurs reprises, le concept d'orientation entrepreneuriale a été régulièrement mobilisé afin d'étudier la nature stratégique d'organisations évoluant dans une diversité de domaines (Covin et Wales, 2012). Or, à notre connaissance, celui-ci n'avait encore jamais été utilisé dans la sphère politique. Par conséquent, cette étude est une contribution certes modeste, mais significative, pour la littérature entrepreneuriale et stratégique. Nous pensons être les premiers à avoir mobilisé l'orientation entrepreneuriale dans le cadre de l'étude d'un parti politique. Ayant posé que les partis, tout comme les entreprises, peuvent emprunter de telles stratégies, nous avons ouvert la voie à de nombreuses avenues de recherches. Celles-ci seront davantage exposées un peu plus loin.

La troisième contribution théorique de ce mémoire concerne le modèle de Morris et al. (2011) que nous avons emprunté. Initialement développée dans le but d'ajuster l'orientation entrepreneuriale à la réalité des OBNL, cette démarche nous a permis de développer les dix indicateurs que nous avons utilisés afin d'identifier les manifestations de l'innovation, de la prise de risque et de la proactivité dans le contexte des partis politiques. Ce faisant, nous considérons avoir démontré que ce procédé théorique a le potentiel d'être utilisé comme cadre de référence pour toute démarche académique nécessitant d'adapter l'orientation entrepreneuriale à un nouveau contexte.

Finalement, la quatrième et dernière contribution théorique de cette étude est liée à notre méthode de recherche. En ayant eu recours à une méthodologie qualitative, nous avons répondu aux appels lancés par Miller (2011), Lumpkin et Dess (1996) et Wales et al. (2015) qui encourageaient les chercheurs à diversifier leurs pratiques et à étudier le concept de l'orientation entrepreneuriale sans employer les méthodes quantitatives traditionnelles. Dans la mesure où nous sommes parvenus à répondre à notre question de recherche, nous considérons avoir démontré qu'une méthodologie qualitative permet d'analyser avec justesse les manifestations de l'OE.

6.2.2. LES CONTRIBUTIONS PRATIQUES

En plus de ses apports théoriques, cette étude offre également aux organisateurs politiques certaines contributions pratiques. En effet, bien que l'objectif de ce mémoire n'était pas de tracer un lien de causalité entre l'adoption d'une orientation entrepreneuriale et le niveau de performance des partis,

force est de constater que les opérations que nous avons couvertes ont permis à En Marche ! de se distinguer électoralement. Illustrés avec précision à l'aide d'exemples concrets, les processus mis en lumière dans le cadre de ce mémoire peuvent servir de modèles aux organisateurs et stratèges politiques souhaitant doter leurs partis d'une orientation davantage entrepreneuriale.

6.3. LES LIMITES DE LA RECHERCHE

Bien que cette étude ait porté un regard nouveau sur le phénomène des partis entrepreneuriaux, nous devons reconnaître qu'elle présente également deux importantes limites méthodologiques qui méritent d'être soulevées.

Dans un premier temps, il est évident que la validité interne de notre recherche aurait été plus élevée si nous étions parvenus à baser notre examen des comportements entrepreneuriaux d'En Marche ! sur au moins deux approches méthodologiques distinctes (Lyon et al. 2000). En effet, la tenue d'entretiens semi-dirigés auprès des cadres du parti aurait été un moyen efficace de vérifier la justesse des données que nous avons recueillies à l'aide des sources documentaires (Gagnon, 2011). Toutefois, comme nous l'avons mentionné au préalable, la nature politique de l'organisation couverte par ce mémoire a véritablement compromis notre capacité à entrer en relation avec les cadres d'En Marche !.

Dans un second temps, nous considérons que le niveau de validité externe de notre recherche a été limité par notre décision de mener une étude de cas simple. Ce choix était basé sur un raisonnement pratique et sur des contingences personnelles. Il nous semblait irréaliste de couvrir en profondeur les processus internes de plusieurs organisations politiques à la fois. Nous n'en avons ni le temps ni les moyens. Cependant, pour renforcer encore cette idée qu'il est possible de transférer le concept d'orientation entrepreneuriale aux organisations politiques, il faudrait multiplier les études de cas. Nous espérons que d'autres emprunteront cette voie.

6.4. DES AVENUES DE RECHERCHES FUTURES

Cette recherche exploratoire visait à poser les bases théoriques et conceptuelles nécessaires à l'approfondissement des études académiques portant sur les partis entrepreneuriaux. Nos objectifs ont été, croyons-nous, globalement atteints. Par conséquent, nous allons ici présenter trois avenues de recherche qui, selon, pourraient faire progresser, encore davantage, les connaissances.

Tout d'abord, la première avenue que nous proposons concerne l'étude des antécédents de l'orientation entrepreneuriale dans le contexte partisan. En effet, il serait intéressant de comprendre pourquoi certains partis sont entrepreneuriaux et d'autres pas. Pour ce faire, nous suggérons d'analyser l'influence d'une série de facteurs internes, externes et stratégiques sur l'adoption d'une orientation entrepreneuriale par les partis politiques. Il est fort probable que certaines variables telles que le positionnement politique, la culture interne, le niveau d'institutionnalisation, le nombre de membres, ou le fait d'être au pouvoir ou dans l'opposition puissent déterminer la capacité et/ou la volonté des partis à se doter d'une telle posture.

Ensuite, nous suggérons d'étudier les partis entrepreneuriaux dans différents contextes et à différents moments dans le temps. Effectivement, il serait pertinent d'analyser les manifestations de l'OE au sein de partis de petite taille œuvrant aux niveaux municipal, provincial ou régional. Cette démarche permettrait sans doute d'identifier des pratiques moins coûteuses, et donc plus facilement transférables, que celles mises en place par En Marche ! lors de l'élection présidentielle française de 2017. Plus encore, il serait fort intéressant de mesurer le niveau d'intensité de l'orientation entrepreneuriale des partis à différents stades du cycle électoral. En effet, dans le cadre de ce mémoire, nous avons démontré qu'En Marche ! était un entrepreneurial en étudiant ses comportements lors de l'élection présidentielle de 2017. Toutefois, nous savons pertinemment que l'orientation entrepreneuriale s'exprime spécifiquement dans les contextes hautement compétitifs (Covin et Slevin, 1989). Par conséquent, il n'est pas inconcevable de suggérer qu'entre les élections, les partis soient davantage conservateurs, ce qui signifierait que l'action entrepreneuriale, dans la sphère politique, aurait un caractère cyclique plutôt que linéaire.

Enfin, la dernière avenue de recherche que nous proposons est l'étude des conséquences de l'adoption d'une orientation entrepreneuriale sur les pratiques internes et stratégiques des partis, sur leur niveau de performance, et plus largement, sur la vie démocratique des États.

L'étude de cas que nous avons menée nous a permis de constater que le caractère entrepreneurial d'En Marche ! s'est, notamment, matérialisé par l'établissement d'un modèle organisationnel hautement centralisé, par l'abolition des instances délibératives, et par le déploiement de pratiques de marketing électoral. Or, il est légitime de s'interroger sur l'inévitabilité de tels choix, car nous ne pensons pas que l'adoption d'une orientation entrepreneuriale soit incompatible avec la préservation du caractère démocratique des partis politiques. En effet, il est évident que l'innovation, la proactivité et la prise de risque peuvent également mener au développement de

pratiques internes favorisant la participation des membres à la vie démocratique des partis. Ce faisant, nous invitons les chercheurs à mener des études visant à recenser les différentes pratiques mises en place par les partis entrepreneuriaux, certaines étant probablement très différentes de celles choisies par En Marche !.

Dans un second temps, nous suggérons qu'il serait intéressant d'étudier le lien entre l'adoption d'une orientation entrepreneuriale et le niveau de performance électorale des partis. Considérant que ce lien a été maintes fois établi dans le contexte économique (Covin et Slevin, 1991; Rauch et al. 2009), nous sommes d'avis il serait tout à fait logique que le développement d'une telle posture stratégique puisse expliquer les succès électoraux des partis entrepreneuriaux. De manière à démontrer cette relation, les chercheurs devront identifier des indicateurs de performance adaptés à la réalité politique, tels que la part de votes reçus ou le nombre de candidats élus.

Enfin, nous jugeons qu'il serait fort pertinent d'analyser les conséquences que peut avoir l'adoption d'une orientation entrepreneuriale par les partis sur la vie politique des États. À une époque où la défiance des citoyens face aux institutions est en nette croissance, quel est l'impact de la multiplication des partis entrepreneuriaux sur la santé des démocraties? Plus encore, considérant le caractère disruptif de l'entrepreneuriat, est-ce que le développement de partis entrepreneuriaux mène forcément à une instabilité politique croissante? Ces interrogations nous semblent être de première importance.

6.5. CONCLUSION

Dans un contexte où la recherche académique portant sur le caractère entrepreneurial des formations politiques est encore embryonnaire, notre recherche, bien qu'imparfaite et limitée, permet d'y voir un peu plus clair. En ayant introduit une définition générale des partis entrepreneuriaux, et en ayant procédé à une description détaillée des pratiques entrepreneuriales d'un mouvement politique contemporain, nous pensons avoir contribué, certes modestement, à l'avancement de la littérature.

En somme, ce mémoire ne doit, en aucun cas, être perçu comme une fin en soi, mais plutôt comme un premier pas vers un approfondissement de nos connaissances sur un phénomène de première importance. Après tout, les choix organisationnels des partis peuvent, sans doute, nous offrir un éclairage substantiel quant au type de gouvernance qu'ils mettront en place une fois élus.

CHAPITRE 7. BIBLIOGRAPHIE ET SOURCES

- Aflaki, I. N., & Petridou, E. (2016). *Entrepreneurship in the polis: Understanding political entrepreneurship*. Routledge.
- Anderson, B. S., Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2009). Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning capability. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(3), 218–240.
- Anderson, B. S., Kreiser, P. M., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Eshima, Y. (2015). Reconceptualizing entrepreneurial orientation. *Strategic management journal*, 36(10), 1579-1596.
- Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy* (2nd ed.). Richard D. Irwin.
- Attarça, M., & Lassalle de Salins, M. (2013). Quand l'entrepreneur devient entrepreneur politique. Le cas du développement de la méthanisation agricole en France. *Revue française de gestion*, 3(232), 25-44.
- Baird, I. S., Thomas, H. (1985). Toward a contingency model of strategic risk taking. *Academy of Management Review*, 10(2), 230-243.
- Basso, O., Fayolle, A., & Bouchard, V. (2009). Entrepreneurial orientation: the making of a concept. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 10(4), 313-321.
- Bernier, R. (1991). *Gérer la victoire? Organisation, communication, stratégie*. Gaëtan Morin.
- Bhuiyan, S. N., Menguc, B., & Bell, S. J. (2005). Just entrepreneurial enough : The moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*, 58(1), 9-17.
- Bolleyer, N., & Bytcek, E. (2013). Origins of party formation and new party success in advanced democracies. *European Journal of Political Research*, 52(6), 773-796.
- Bourgeois, L. J. (1980). Strategy and Environment: A Conceptual Integration. *Academy of Management Review*, 5(1), 25-39.
- Brenac E., Mallein P., Toussaint, Y., Jobert B., & Payen G. (1987). La contribution des entreprises publiques à l'élaboration des politiques gouvernementales : la DGT et le plan câble. *Réseaux*, 5(24), 7-56.
- Burgelman, R. A., & Sayles, L. R. (1986). *Inside corporate innovation: Strategy, structure and managerial skills*. New-York: The Free Press.
- Chadwick, A., & Stromer-Galley, J. (2016). Digital media, power, and democracy in parties and election campaigns: Party decline or party renewal? *Research Perspectives on UK Politics and Elections*, 21(3), 283-293.
- Cherchem, N. (2013). Orientation entrepreneuriale: analyse de la documentation 1980-2011. *Cahier de recherche, n. 2013-01*. HEC Montréal.

- Christopoulos, D. C. (2006). Relational attributes of political entrepreneurs: a network perspective. *Journal of European Public Policy*, 13(5), 757-778.
- Commetti, H. (2013). L'école autrichienne d'économie. *Cahiers philosophiques*, 133(2), 41-64.
- Cornwall, J. R., & Perlman, B. (1990). *Organizational entrepreneurship*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Covin, J. G., & Adler, P. (1989). Strategic behaviors, strategy patterns, and performance levels of small entrepreneurial and conservative firms. *Southern Management Association Proceedings*, 250-252.
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. *Entrepreneurship Theory and Practices*, 35(5), 855-872.
- Covin, J. G., & Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-88.
- Covin, J. G., & Slevin, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26.
- Covin, J. G., & Wales W. J. (2012). The measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(4), 677-702.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2019). Crafting High-Impact Entrepreneurial Orientation Research: Some Suggested Guidelines. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 3-18.
- Dahl, R. (1961). *Who Governs? Democracy and Power in an American City*. Yale University Press.
- Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis: A User Friendly Guide for Social Science*. Routledge.
- Diáñez-González, J. P., & Camelo-Ordaz, C. (2019). The influence of the structure of social networks on academic spin-offs' entrepreneurial orientation. *Industrial Marketing Management*, 80, 84-98.
- Dolez, B., Fretel, J., & Lefebvre, R. (2019). *L'entreprise Macron, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble*. Libres cours – Politique.
- Downe-Wamboldt, B. (1992). Content analysis: method, applications, and issues. *Health care for women international*, 13(3), 313-321.
- Downs A. (1957) *An economic theory of democracy*. Harper.
- Edmond, V., & Wiklund, J. (2010). The historic roots of entrepreneurial orientation research. *The historical foundations of entrepreneurship research*, 142-160.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building From Cases : Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

- Engelen, A., Kube, H., Schmidt, S., & Flatten, T. C. (2014). Entrepreneurial orientation in turbulent environments: The moderating role of absorptive capacity. *Research Policy*, 43(8), 1353-1369.
- Erlingsson, G. Ó. (2008). The spatial diffusion of party entrepreneurs in Swedish local politics. *Political Geography*, 27(8), 857-874.
- Fayolle, A., Basso, O., & Legrain, T. (2008). Corporate Culture and Values: Genesis and Sources of L'Oréal's Entrepreneurial Orientation. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21(2), 215-229.
- Filion, L. J. (1997). Le champ de l'entrepreneuriat: historique, évolution, tendances. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 10(2), 129-172.
- François, A. (2003). The Political Entrepreneur and the Coordination of the Political Process: A Market Process Perspective of the Political Market. *Review of Austrian Economics*, 16(2), 153-168.
- Frese, M., Brantjes, A., & Hoorn, R. (2002). Psychological Success Factors of Small Scale Businesses in Namibia : The Roles of Strategy, Process, Entrepreneurial Orientation and the Environment. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(3), 259-282.
- Fretel, J. (2019). Un parti sans politique. Onomastique d'une innovation partisane : En Marche !. *Mots. Les langues du politique*, 120(2), 57-71.
- Gagnon, Y-C. (2011). *L'étude de cas comme méthode de recherche. 2e édition*, Les Presses de l'Université Laval.
- Gartner, W. B. (1988). "Who is an entrepreneur?" Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11-32.
- Geller, A. (1980). Matching people to business strategies. *Financial Executive*, 48(10), 18-21.
- George B. A., & Marino L. (2011) The epistemology of entrepreneurial orientation: Conceptual formation, modeling and operationalization. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 989-102.
- Gibson, R. K. (2015). Party change, social media and the rise of 'citizen-initiated' campaigning. *Party Politics*, 21(2), 183-197.
- Gibson, R., & Römmele, A. (2001). Changing campaign communications: A party-centered theory of professionalized campaigning. *Harvard International Journal of Press/Politics*, 6(4), 31-43.
- Grossman E., Saurugger S. (2006). *Les groupes d'intérêts : action collective et stratégie de représentations*, Armand Colin.
- Harmel R., & Janda K. (1994). An integrated theory of party goals and party change. *Journal of Theoretical Politics*, 6(3), 259-287.

- Hatch, R. S. (2016). Party organizational strength and technological capacity: The adaptation of the state-level party organizations in the United States to voter outreach and data analytics in the Internet age. *Party Politics*, 22(2), 191-202.
- Hederer, C. (2010). Political entrepreneurship and institutional change: an evolutionary perspective. *International Journal of Public Policy*, 6(1-2), 87-103.
- Hlousek, V., & Kopecek, L. (2017). Entrepreneurial Partis: A Basic Conceptual Framework. *The Czech Journal of Political Science*, 2(24), 83-91.
- Holcombe, R. (2002). Political Entrepreneurship and the Democratic Allocation of Economic Resources. *The Review of Austrian Economics*, 15(2), 143-159.
- Hopkin, J., & Paolucci, C. (1999). The business firm model of party organization: Cases from Spain and Italy. *European journal of political research*, 35(3), 307-339.
- Kanter, R. M. (1982). The middle manager as innovator. *Harvard Business Review*, 60(4), 95-106.
- Karyotakis, K., & Moustakis, V. (2016). Organizational factors, organizational culture, job satisfaction and entrepreneurial orientation in public administration. *The European Journal of Applied Economics*, 13(1), 47-59.
- Khandwalla, P. (1977). *The design of organizations*. Harcourt.
- Kingdon, J. W. (1984/2003). *Agendas, Alternatives, and Public Policies* (2nd ed.). Longman.
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago University Press.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Harper & Row.
- Knight, G. A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12(3), 213-225.
- Lazzarato, M., & Murphy, T. (2007). Strategies of the Political Entrepreneur. *SubStance*, 36(1), 86-97.
- Linton, G. (2016). *Entrepreneurial orientation: reflections from a contingency perspective* (Doctoral dissertation, Örebro university).
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lyon, D., Lumpkin, G., & Dess, G. (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: Operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *Journal of Management*, 26(5), 1055-1085.
- Maidique, M. A., & Hayes, R. H. (1984). The Art of High-Technology Management. *Sloan Management Review*, 25(2), 17.
- Martin, P. (2017). Un séisme politique. *Commentaire*, 158(2), 249-264.

- McCaffrey, M., & Salerno, J. T. (2011). A Theory of Political Entrepreneurship. *Modern Economy*, 2(4), 552-560.
- McDougall, P., & Oviatt, B. M. (2000). International Entrepreneurship : The Intersection of Two Research Paths. *Academy of Management*, 43(5), 902-906.
- Merz, G. R., & Sauber, M. H. (1995). Profiles of managerial activities in small firms. *Strategic Management Journal*, 16(7), 551-564.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-792.
- Miller, D. (2011). Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 873-894.
- Miller, D., Dröge, C., & Toulouse, J.-M. (1988). Strategic process and content as mediators between organizational context and structure. *Academy of Management Journal*, 31(3), 544-569.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24(9), 921-933.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environnement: The third link. *Strategic management journal*, 4(2), 221-235.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). *Organizations: A quantum view*, Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall.
- Mintrom, M. (1997). Policy entrepreneurs and the diffusion of innovation. *American journal of political science*, 41(3), 738-770.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53.
- Morgan, R. E., & Strong, C. A. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business research*, 56(3), 163-176.
- Morris, M., Webb, J., & Franklin, R. (2011). Understanding the Manifestations of Entrepreneurial Orientations in the Nonprofit Context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 947-971.
- Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action*. Harvard University Press.
- Ormrod, R. P. (2005). A conceptual model of political market orientation. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 14(1-2), 47-64.
- Ostrom, V., Ostrom, E., & Savas, E. S. (1977). Public goods and public choices, 7-49.

- Panbianco, A. (1988). *Political Parties: Organization and Power* (trans. Silver Marc). Cambridge University Press.
- Payen G. (1996). Les dynamiques de la décision : le plan “câble” et ses entrepreneurs politiques. *Politiques et Management Public*, 5(2), 65-90.
- Pearce, J. A., Fritz, D. A., & Davis, P. S. (2010). Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory. *Entrepreneurship Theory and practice*, 34(1), 219-248.
- Peters, T. J. (1987). *Thriving on chaos*. Alfred A. Knopf.
- Porter, M. E. (1980). *Competing Strategy*. Free Press, New York.
- Qvurtrup, M. (2007). Preliminary thoughts on Schumpeter and political entrepreneurship. *Entrepreneurship and Innovation*, 8(4), 305-309.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: Cumulative empirical evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–788.
- Riviezzo, A., Napolitano, M., & Garofano, A. (2013). Entrepreneurial Orientation and Market Orientation in SMEs: an explorative study. *Entrepreneurship Research*, 197-231.
- Roberts, N. C., & King, P. J. (1991). Policy entrepreneurs: Their activity structure and function in the policy process. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1(2), 147-175.
- Romanelli, E. (1987). New venture strategies in the microcomputer industry. *California Management Review*, 30(1), 160–175.
- Roy, S. N. (2009). L'étude de cas. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale de la problématique à la collecte de données* (5e éd., pp. 199-225). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Salisbury, R. H. (1969). An Exchange Theory of Interest Groups. *Midwest Journal of Political Science*, 13(1), 1-32.
- Sheingate, A. D. (2003). Political Entrepreneurship, Institutional Change, and American Political Development. *Studies in American Political Development*, 17(02), 185-203.
- Schlesinger, J. A. (1984). On the theory of Party organization. *The Journal of Politics*, 46(2), 369-400.
- Schneider, M., & Teske, P. (1992). Toward A Theory of the Political Entrepreneur: Evidence from Local Government. *The American Political Science Review*, 86(3), 737 747.
- Schollammer, H. (1982). Internal Corporate Entrepreneurial orientation: A structural analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3). 375-387.
- Schumpeter, J. A. (1912/34). *The theory of economic development - An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press.

- Schumpeter, J. A. (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, Routledge.
- Thanos, I. C., Dimitratos, P., & Sapouna, P. (2017). The implications of international entrepreneurial orientation, politicization, and hostility upon SME international performance. *International Small Business Journal*, 35(4), 495–514.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct dimensionality and measurement. *Management Science*, 35, 942–962.
- Vora, D., Vora, J., & Polley, D. (2012). Applying entrepreneurial orientation to a medium sized firm. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 18(3), 352-379.
- Voss, Z. G., Voss, G. B., & Moorman, C. (2005). An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support. *European Journal of Marketing*, 39, 1132–1150.
- Wales, W. J., Covin, J. G., & Monsen, E. (2020). Entrepreneurial orientation: The necessity of a multilevel conceptualization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1-22.
- Wales, W. J., Monsen, E., & McKelvie, A. (2011). The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 895–923.
- Wales, W. J., Wiklund, J., & McKelvie, A. (2015). What about new entry? Examining the theorized role of new entry in the entrepreneurial orientation–performance relationship. *International Small Business Journal*, 33(4), 351–373.
- Walter, A., Aueur, M., & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21, 541-567.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th Ed.). Thousand Oaks.
- Zahra, S. A. (1993). New product innovation in established companies: Associations with industry and strategy variables. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(2), 47–69.
- Zahra, S. A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: the moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713–1735.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1993). Business strategy, technology policy and firm performance. *Strategic Management Journal*, 14, 451-478.

AUTRES SOURCES

- Assemblée nationale. (n.d.). *Le financement de la vie politique*. Consulté le 20 novembre 2020.
Extrait de <http://www2.assemblee-nationale.fr/decouvrir-l-assemblee/role-et-pouvoirs-de-l-assemblee-nationale/le-depute/le-financement-de-la-vie-politique-partis-et-campagnes-electorales>
- Auffray, A. (2018, 6 mai). Candidat « ni de droite, ni de gauche », président bien de droite. *Libération*. Extrait de https://www.liberation.fr/france/2018/05/06/candidat-ni-de-droite-ni-de-gauche-president-bien-de-droite_1648253
- Berrod, N., Djamshidi, A., Hacot, V., Laurent, Q., et Schuck, N. (2018, 9 mai). Comptes de campagne : comment le candidat Macron a dépensé son argent. *Le Parisien*. Extrait de <https://www.leparisien.fr/politique/comptes-de-campagne-comment-le-candidat-macron-a-depense-son-argent-09-05-2018-7707267.php>
- Birkinshaw, J., et Delhumeau, G. (2017, 5 juin). French Lessons : How Emmanuel Macron Is Turning The Tide On Populism. *Forbes*. Extrait de <https://www.forbes.com/sites/lbsbusinessstrategyreview/2017/06/05/french-lessons-how-emmanuel-macron-is-turning-the-tide-on-populism/#3f23197715d4>
- Chrisafis, A. (2017, 3 avril). The grassroots ‘guerilla army’ powering Macron’s French election battle. *The Guardian*. Extrait de <https://www.theguardian.com/world/2017/apr/03/emmanuel-macron-french-presidential-candidate-grassroots-movement>
- Chwalisz, C. (2018, 6 avril). En Marche ! : From a Movement to a Government. *Carnegie Europe*. Extrait de <https://carnegieeurope.eu/2018/04/06/en-marche-from-movement-to-government-pub-75985>
- Cometti, L. (2016, 13 décembre). Présidentielle : Dons, emprunts... Comment Emmanuel Macron finance-t-il son ambitieuse campagne? *20minutes*. Extrait de <https://www.20minutes.fr/politique/1979263-20161213-presidentielle-dons-emprunts-comment-emmanuel-macron-finance-ambitieuse-campagne>
- Cornudet, C. (2016, 2 mai). Emmanuel Macron ou la politique en mode start-up. *Les Echos*. Extrait de <https://www.lesechos.fr/2016/05/emmanuel-macron-ou-la-politique-en-mode-start-up-1111038>
- de Boni, M. et Berdah, A. (2017, 5 avril). Les réseaux sociaux au cœur de la bataille présidentielle. *Le Figaro*. Extrait de <https://www.lefigaro.fr/elections/presidentielles/2017/04/05/35003-20170405ARTFIG00320-les-reseaux-sociaux-au-coeur-de-la-bataille-presidentielle.php>
- de Montety, E. (2017, 29 mars). Dauphin [dô-fin] n. m. Macron selon Fillon, quand il juge que c’est assez. *Le Figaro*. Extrait de <https://www.lefigaro.fr/langue-francaise/actu-des-mots/2017/03/29/37002-20170329ARTFIG00018-dauphindo-fin-n-m-macron-selon-fillon-quand-il-juge-que-c-est-assez.php>
- Domenach, H. (2014, 19 juin). Les partis politiques sont-ils en voie de disparition. *Le Point*. Extrait de https://www.lepoint.fr/politique/les-partis-politiques-sont-ils-en-voie-de-disparition-18-06-2014-1837201_20.php#

- Emmanuel Macron lance un « mouvement politique nouveau » baptisé « En Marche! ». (2016, 6 avril). *Le Monde*. Extrait de https://www.lemonde.fr/politique/article/2016/04/06/emmanuel-macron-lance-un-mouvement-politique-nouveau-baptise-en-marche_4897274_823448.html
- Emmanuel Macron, ovni politique « ni de droite, ni de gauche ». (2017, 23 avril). *Le Point*. Extrait de https://www.lepoint.fr/societe/emmanuel-macron-ovni-politique-ni-de-droite-ni-de-gauche-23-04-2017-2121814_23.php
- En Marche !. (2016, 26 mai). *Nous sommes maintenant plus de 50 000!*. Extrait de <https://en-marche.fr/articles/actualites/sommes-plus-de-50-000>
- En Marche !. (2016, 4 octobre). *La France qui subit – Restitution du diagnostic de la France*. Extrait de <https://storage.googleapis.com/en-marche-fr/Diagnostic-mis-en-ligne.pdf>
- En Marche !. (2017, 8 mars). *L'essentiel sur les dons*. Extrait de <https://en-marche.fr/articles/actualites/essentiel-sur-les-dons>
- En Marche !. (2017, 29 mars). *Communiqué de presse – Au mois de mars, plus de 8 000 événements ont été organisés par En Marche !*. Extrait de <https://en-marche.fr/articles/communiques/communique-au-mois-de-mars-plus-de-8000-evenements-organises-par-en-marche>
- En Marche !. (2017, 6 avril). *Communiqué de presse – En Marche ! fête ses un an*. Extrait de <https://en-marche.fr/articles/communiques/communique-en-marche-fete-ses-un-an>
- En Marche !. (2017, 7 avril). *10 raisons de voter Emmanuel Macron*. Extrait de <https://en-marche.fr/articles/actualites/10-raisons-de-voter-emmanuel-macron>
- Escalona, F. (2017, 21 février). Macron, tel César dans sa start-up. *Médiapart*. Extrait de <https://www.mediapart.fr/journal/france/dossier/emmanuel-macron-liberal-de-gauche-droite>
- Fages, C. (2017, 6 avril). Marketing politique : les bonnes pratiques Big Data d'Emmanuel Macron. *eMarketing*. Extrait de <https://www.e-marketing.fr/Thematique/social-media-1096/Breves/Marketing-politique-bonnes-pratiques-Big-Data-Emmanuel-Macron-316063.htm>
- Fansten, E., Le Devin, W., Lefilliâtre, J., Halissat, I., et Coquaz, V. (2017, 11 mai). Comment En Marche a résolu sa question de fonds. *Libération*. Extrait de https://www.liberation.fr/politiques/2017/05/11/comment-en-marche-a-resolu-sa-question-de-fonds_1568975
- Gaboulaud, A. (2017, 8 août). Présidentielle 2017 : la campagne hors de prix de Hamon. *Paris Match*. Extrait de <https://www.parismatch.com/Actu/Politique/Presidentielle-2017-la-campagne-hors-de-prix-de-Hamon-1324358>
- Gaube, E. (2017, 9 août). Infographie – Le financement de la campagne présidentielle passé à la loupe. *BFMTV*. Extrait de https://www.bfmtv.com/politique/elections/presidentielle/infographie-le-financement-de-la-campagne-presidentielle-passe-a-la-loupe_AN-201708090038.html

- Guetta, B. (2017, 16 mai). Emmanuel Macron ou la vérité de la France de ce siècle. *Challenges*. Extrait de https://www.challenges.fr/election-presidentielle-2017/ni-de-droite-ni-de-gauche-emmanuel-macron-ou-la-verite-de-la-france-de-ce-siecle_473640
- Husson, E., Boutin, C. et Crevel, P. (2020, 1^{er} avril). LR, PS : la grande déroute des oppositions se poursuit (et voilà pourquoi ça ne risque pas de changer en l'état). *Atlantico*. Extrait de <https://www.atlantico.fr/decryptage/3589247/lr-ps--la-grande-deroute-des-oppositions-se-poursuit-et-voila-pourquoi-ca-ne-risque-pas-de-changer-en-l-etat--christophe-boutin-philippe-crevel-edouard-husson>
- Karlin, E. (2016, 10 mai). Les stratégies de la grande marche d'Emmanuel Macron. *L'Express*. Extrait de https://www.lexpress.fr/actualite/politique/les-strategies-de-la-grande-marche-d-emmanuel-macron_1790553.html
- Kauffmann, S. (2019, 7 août). The Death and Birth of Europe's Parties. *The New York Time*. Extrait de <https://www.nytimes.com/2019/08/07/opinion/europe-politics.html>
- Lacarrière, C. (2017, 27 avril). Le numérique, un outil de campagne, pas encore de communication. *L'Opinion*. Extrait de <https://www.lopinion.fr/edition/politique/numerique-outil-campagne-pas-encore-communication-125332>
- La République En Marche ! (2016, 28 mai). *La Grande Marche | Emmanuel Macron*. [Vidéo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=a8csjG-YbCM>
- La République En Marche ! (2016, 7 avril). *Se mettre En Marche ! | Emmanuel Macron*. [Vidéo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=y1VR2zySs1g>
- Larousse (2005). RPF (Rassemblement du peuple français). Sur *larousse.fr*. Extrait le 20 septembre 2020, de https://www.larousse.fr/archives/histoire_de_france/page/1127
- Le climat électoral à 18 mois de l'élection présidentielle de 2022. (2020, 5 octobre). *Ifop*. Extrait de <https://www.ifop.com/publication/le-climat-electoral-a-18-mois-de-lelection-presidentielle-de-2022/>
- Le Meneec, T. (2017, 29 juin). La France peut-elle devenir la « start-up nation » que souhaite Macron? *Europe1*. Extrait de <https://www.europe1.fr/economie/la-france-peut-elle-devenir-une-vraie-start-up-nation-3375422>
- Le Monde (2017, 18 septembre). *Comment nomme-t-on un parti politique?* [Vidéo]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=x_Peq1Uo4mc&ab_channel=LeMonde
- Lorrain, F-G. (2017, 31 juillet). Quand l'Histoire se met En Marche !. *Le Point*. Extrait de https://www.lepoint.fr/histoire/quand-l-histoire-se-met-en-marche-31-07-2017-2147106_1615.php
- Magnaudeix, M. (2016, 4 octobre). Emmanuel Macron, la politique par les algorithmes. *Médiapart*. Extrait de <https://www.mediapart.fr/journal/france/041016/emmanuel-macron-la-politique-par-les-algorithmes>

- Magnaudeix, M. (2017, 3 février). Dans les rouages de la « Macron Company ». *Médiapart*. Extrait de <https://www.mediapart.fr/journal/france/030217/dans-les-rouages-de-la-macron-company?onglet=full>
- Mottot, V. (2017, 25 avril). LMP, la start-up qui a aidé Macron à gagner. *Capital*. Extrait de <https://www.capital.fr/votre-carriere/lmp-la-start-up-qui-a-aide-macron-a-gagner-1223507>
- Mourgue, M. (2016, 18 mai). Les levées de fonds au profit d'Emmanuel Macron se poursuivent. *Le Figaro*. Extrait de <https://www.lefigaro.fr/politique/le-scan/coulisses/2016/05/18/25006-20160518ARTFIG00273-les-levees-de-fond-au-profit-d-emmanuel-macron-se-poursuivent.php>
- Nadeau, L. et Gaube, M. (2017, 8 août). Comptes de campagne présidentielle : Macron champion de la dépense. *BFMTV*. Extrait de https://www.bfmtv.com/politique/comptes-de-campagne-presidentielle-macron-champion-de-la-depense_AN-201708080025.html
- Noyon, R. (2016, 21 novembre). Comment Emmanuel Macron a fait son « diagnostic ». *L'Obs*. Extrait de <https://www.nouvelobs.com/rue89/rue89-politique/20161116.RUE3756/comment-emmanuel-macron-a-fait-son-diagnostic.html>
- Pétreault, C. (2018, 15 mars). En Marche!: la start-up de Macron vue de l'intérieur. *Le Point*. Extrait de https://www.lepoint.fr/politique/en-marche-la-start-up-de-macron-vue-de-l-interieur-15-03-2018-2202763_20.php
- Poirette, B., et Galtier, L. (2016, 23 avril). « En Marche ! » : « On veut former 300 coordinateurs, on a besoin de 4.000 volontaires », estime Guillaume Liégey. *RTL*. Extrait de <https://www.rtl.fr/actu/politique/en-marche-on-veut-former-300-coordonateurs-on-a-besoin-de-4-000-volontaires-estime-guillaume-liegey-soutien-actif-d-emmanuel-macron-7782954588>
- Poussielgue, G. (2016, 25 décembre). Ça s'est passé en 2016 : l'envol politique d'Emmanuel Macron. *Les Échos*. Extrait de <https://www.lesechos.fr/2016/12/ca-sest-passe-en-2016-lenvol-politique-demmanuel-macron-232166>
- Poussielgue, G. (2017, 6 février). Emmanuel Macron : les ressorts d'une dynamique. *Les Échos*. Extrait de <https://www.lesechos.fr/2017/02/emmanuel-macron-les-ressorts-dune-dynamique-1114384>
- Présidentielle : les candidats ont-ils plus de chance sans les partis politiques? (2016, 1^{er} janvier) *Le Journal du Dimanche*. Extrait de <https://www.lejdd.fr/Politique/Presidentielle-les-candidats-ont-ils-plus-de-chance-sans-parti-politique-836785>
- Raulin, N. (2016, 20 avril). « En Marche ! » : le bébé du ministre fait ses premiers pas. *Libération*. Extrait de https://www.liberation.fr/france/2016/04/20/en-marche-le-bebe-du-ministre-fait-ses-premiers-pas_1447557
- Reille Sault, V. (2017, 15 février). Présidentielle : quand Emmanuel Macron est à la peine sur les réseaux sociaux. *Challenges*. Extrait de https://www.challenges.fr/election-presidentielle-2017/presidentielle-quand-emmanuel-macron-est-a-la-peine-sur-les-reseaux-sociaux_454507

- Revault d'Allonnes, D. (2017, 19 mars). Au QG, les « helpers » de Macron rêvent d'un big bang. *Le Journal du Dimanche*. Extrait de <https://www.lejdd.fr/Politique/Au-QG-les-helpers-de-Macron-revent-d-un-big-bang-855323>
- Schultheis, E. (2017, 21 avril). Can a French Political Upstart Ride Obama's Strategy to Victory? *The Atlantic*. Extrait de <https://www.theatlantic.com/international/archive/2017/04/france-election-macron-obama/523872/>
- Snégaroff, T. (2018, 14 août). Histoire d'info. Le positionnement « ni droite, ni gauche » d'Emmanuel Macron. *FranceInfo*. Extrait de https://www.francetvinfo.fr/replay-radio/histoires-d-info/histoires-d-info-le-positionnement-ni-droite-ni-gauche-demmanuel-macron_2874355.html
- Sulzer, A. (2017, 21 mars). Les coulisses digitales d'En Marche !. *L'Express*. Extrait de https://www.lexpress.fr/actualite/politique/lrem/les-coulisses-digitales-d-en-marche_1891332.html
- Théveniaud, P. (2017, 23 avril). Présidentielle : comment Emmanuel Macron a créé sa machine à gagner. *Le Parisien*. Extrait de <https://www.leparisien.fr/elections/presidentielle/presidentielle-comment-emmanuel-macron-a-cree-sa-machine-a-gagner-23-04-2017-6880890.php>
- Tronchet, S., et Guesdon, J. (2019, 3 mai). La moitié de la campagne d'Emmanuel Macron financée par des grands donateurs. *France Culture*. Extrait de <https://www.franceculture.fr/politique/comment-800-grands-donateurs-ont-finance-la-moitie-de-la-campagne-demmanuel-macron>