

**UNIVERSITE DE DROIT, D'ECONOMIE ET DES SCIENCES D'AIX MARSEILLE**  
**UNIVERSITE PAUL CEZANNE**  
**INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES**

**CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHE**  
**EN GESTION D'AIX MARSEILLE**

**STRATEGIE, CONTROLE ET INFLUENCE**

*Christian HARBULOT\**  
*Aubry SPRINGUEL\*\**

**W.P. n° 858**

**Septembre 2009**

*\*Directeur de l'Ecole de Guerre Economique, 1 Rue Bougainville, 75007 Paris*

*\*\*Etudiante en Doctorat, rattachée au CERGAM-IMP GT Université Paul Cézanne Aix Marseille III, 21 Rue Gaston de Saporta, 13100 Aix-en-Provence*

Toute reproduction interdite

L'institut n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ces publications : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Institut d'Administration des Entreprises, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063  
13089 Aix-en-Provence Cedex 2, France  
Tel. : 04 42 28 08 08.- Fax : 04 42 28 08 00

# Stratégie, contrôle et influence

## Résumé :

Au-delà du contrôle de l'entreprise persiste son influence.  
En son sein, les informations équivoques ne peuvent être vérifiées par son contrôle. Tant que ces équivoques subsistent, l'influence pour leur en donner une interprétation unique persiste.  
En dehors du pilotage hiérarchique, l'entreprise ne contrôle pas son environnement mais maintient toutefois son influence via des structures de gouvernance hybrides dont la forme se situe entre hiérarchie et marché.  
Vu les caractéristiques de ce contexte, les activités d'influence devraient faire l'objet d'une recherche spécifique pour donner à l'entreprise une alternative au contrôle.  
L'agenda proposé prévoit de trouver des outils théoriques et pratiques pour accommoder l'entreprise à ces situations.

## Mots-clés :

Influence, contrôle, information équivoque, formalisation, attaque informationnelle, structure de gouvernance

## Abstract :

Beyond the firm's control, its influence is continuing.  
Within the firm, the ambiguous information can not be checked by the control. As long as the ambiguity subsists, the influence persists to give a unique interpretation.  
Besides the hierarchical structure, the firm does not control its environment but keeps up its influence via hybrid governance structures whose form is between market and hierarchy.  
The influence activities should result in specific research due to these characteristics of their context in order to give an alternative at the firm.  
The resulting agenda includes theoretical and practical tools which aim to accommodate the firm regarding those situations.

## Key words :

Influence, control, ambiguous information, formalisation, informational attack, governance structure

## **INTRODUCTION**

Desservi par une connotation péjorative, le concept d'influence est étudié comme un phénomène non naturel de l'organisation mais pas comme un instrument de gestion.

Un précurseur s'est pourtant donné la peine d'approfondir le sujet, mais ses travaux n'ont pas eu beaucoup d'échos. Il s'agit de James G. March. Ses recherches étaient destinées à introduire une théorie et une mesure de l'influence (March 1955). Il faisait le point sur les recherches déjà réalisées. Il dressait une liste des problèmes rencontrés à propos du niveau de généralité du concept, de son identification, de ses résultats indirects, de ses dimensions sociale et relationnelle et de sa mesure. Son travail sur la mesure de l'influence (March 1957) a fait une subtile distinction entre l'influence sociale, liée, pour un individu, à son rôle dans la société, et l'influence relationnelle attachée, pour sa part, à son comportement. Le niveau de formalisation utilisé était adapté aux sciences de gestion mais ne put se départir d'une approche de l'influence purement causale sujette à discussions (Zimmerlink 2005, p. 76-82). Bien que la définition de l'influence, conçue par James G. March comme une simple relation causale, ne soit plus reprise très souvent, aucun autre chercheur n'a plus pris autant de soin à la conceptualiser pour en faire un instrument de gestion.

Entre chaque décision, la vie à l'intérieur et en dehors de l'organisation ne se résume pas au contrôle de leurs bonnes applications. En fait, de nombreux acteurs passent une partie de leur temps à influencer, à essayer de changer le comportement, les attitudes, les croyances ou les aspirations de ceux qui, de temps en temps, prennent ces décisions.

Il convient donc de remettre ce sujet de recherche au goût du jour. On en a d'autant plus besoin qu'on se rend compte des limites du contrôle.

Tout au long de leur histoire, les êtres humains ont aspiré à un plus grand contrôle de leur environnement physique, source centrale de leur incertitude. Avec le développement des sciences et des technologies, les incertitudes résultant de l'environnement humain ont pris une

importance écrasante (North 2005, p. 5). Pour Harrison C. White (1992, p. 58), qui affirme que les « disciplines de contrôle semblent d'autant plus stochastiques que l'ensemble de l'économie et de la technologie est avancé », la conquête de leur environnement physique par les êtres humains leur a créé un environnement d'une immense complexité et, par là même, a augmenté leur incertitude.

Pour maîtriser leur environnement, les êtres humains utilisent d'autres pratiques que le contrôle. Dans les cas les plus équivoques ou les moins formalisés, ils utilisent, comme ils peuvent, leur influence. Ces pratiques méritent d'être un peu mieux étudiées car elles se révèlent souvent utiles dans un environnement où l'incertitude et la complexité vont souvent de paire avec les enjeux.

Une parfaite illustration des enjeux que ces pratiques d'influence constituent pour les organisations, est donnée par les déboires que les industries produisant des Organismes Génétiquement Modifiés (OGM) ont rencontrés au tournant du siècle dernier.

Les biotechnologies étaient prometteuses. Les espoirs étaient grands mais les actions intentées contre les industries qui commençaient à se pré-positionner sur ce nouveau marché les ont fait reculer. Les relations entre les industriels de l'agrochimie, les industries agroalimentaires et les enseignes de distribution étaient soutenues par des développements prometteurs mais n'ont pas résisté à certaines pressions. Les informations sur ces nouveaux produits étaient déficientes et soumises à diverses interprétations. Des associations écologistes se sont alors emparées du sujet et ont mobilisé les opinions et les gouvernements pour bloquer ce nouveau marché. Elles ont exprimé des doutes sur l'innocuité des produits, sapé les relations entre les acteurs concernés et entraîné l'opinion publique puis le politique à réaliser leur volonté. En Europe, elles y sont parvenues.

## **1. AU-DELA DU CONTROLE : UN CONTEXTE FAVORABLE A**

### **L'UTILISATION DE L'INFLUENCE**

Le contrôle de l'entreprise peut s'exercer en son sein sous forme des activités d'établissement des standards et objectifs, de mesure de la performance actuelle et de mise en œuvre d'action corrective. Il a donc les rôles de vérification et de pilotage. Il a certaines limites, particulièrement concernant les ressources immatérielles comme la réputation (Rindova et al. 2006, p. 66), les compétences, la fidélité de la clientèle, la r&d et l'innovation, car elles sont difficiles à évaluer. Les informations à leur sujet peuvent facilement être interprétées de manière équivoque.

La définition du contrôle de gestion donnée par Robert N. Anthony (1988, p.10) est beaucoup plus large : « le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation ». Selon cette définition, le contrôle de gestion et le processus d'influence interne à l'entreprise se confondent. Il y a une différence significative entre cette définition reposant sur la finalité de l'organisation (Berland 1999, p.17) et non sur ses processus, qui fait du contrôle en quelque sorte un gouvernement disciplinaire (Pézet 2001, p.10).

Le contrôle des individus est une dimension fondatrice du management (Rindova & Starbuck 1997). La conception qu'en ont les managers peut même expliquer l'évolution des organisations (Fligstein 1992). Le continuel renouvellement des dispositifs de surveillance de l'entreprise, associés au contrôle de l'activité humaine, montre cependant ses limites. La recherche de Miller et Rose (1990) sur le sujet aboutit d'ailleurs à un véritable paradoxe en montrant tout à la fois la récurrence et la précarité des pratiques de surveillance à partir d'une instrumentation de gestion.

### ***1.1. L'équivoque : souci de vérification entre ressources matérielles et interprétations***

Les outils de contrôle de l'entreprise visent des informations et interprétations univoques. Le rôle de vérification du contrôle nécessite en effet d'éviter toute ambiguïté. Or, on observe que les informations utilisées dans le contexte de l'entreprise ne sont pas nombreuses à être vérifiées, ni même corroborées ou mises en adéquation. Celles qu'utilisent le contrôle ne représentent en effet qu'une infime partie des informations disponibles et produites au sein de l'organisation.

Les informations disponibles restent équivoques tant qu'il n'est pas possible de les « expliciter », de les rendre intelligibles dans un énoncé. Prenons le cas d'un procès, l'impératif légal à figer la connaissance souligne l'équivoque – l'écart entre les interprétations possibles. Dès que ces possibles sont arrêtés – dès que l'on retient une interprétation – l'équivoque est apaisée (Baumard 1994, p. 189).

Ce processus de choix d'une interprétation parmi les sens, possibles et incertains, donnés à des informations équivoques repose sur des critères de validité présentant des similitudes avec ceux utilisés dans les sciences. Selon que l'interprétation doit répondre aux critères de vérifiabilité (Blaug 1982, p. 11), de corroboration (Popper 1973, p. 256) ou d'adéquation (Glaserfeld 1988, p. 23), le champ de contrôle et la part d'autonomie correspondante s'adaptent pour chacun des membres de l'organisation (Reynaud 1989).

Le contrôle peut adopter divers critères et niveaux de validité pour sélectionner les informations utiles à son rôle de vérification. Des zones d'incertitude lui échappent cependant (Allard-Poesi 2003, p. 51). Ces zones d'incertitudes consistent, pour partie, en des informations équivoques, sujettes à interprétations. L'influence, elle, persiste dans l'équivoque bien au-delà du contrôle et comble le vide laissé entre la pratique du contrôle et l'idéal défini par Robert N. Anthony. Il y a en effet une différence entre la finalité de ce contrôle destiné à « influencer

les membres de l'organisation pour mettre en œuvre sa stratégie » et le résultat obtenu par les processus de contrôle qui, eux, ne prennent en compte qu'une infime partie de des informations utiles à l'influence.

La distinction entre univoque et équivoque prend tout son sens quand on la renvoie au terrain concurrentiel. L'entreprise possède des avantages liés à son domaine matériel (ses actifs physiques) aussi bien qu'à un domaine interprétationnel (sa réputation, ses connaissances, son identité) (Rindova et Fombrun 1999, p. 692-695). L'un est évidemment lié à l'autre. Mais, le domaine interprétationnel est constitué de sujets moins tranchés et plus équivoques. Il est moins l'objet du contrôle de l'entreprise et plus celui de son influence...

... ou de celle des autres. Telle a été la surprise des industries agrochimiques lors de leur tentative de pénétration du marché alimentaire européen. Elles se sont laissé prendre de court par la rapidité des organisations non gouvernementales pour exprimer des doutes sur les zones d'ombres que laissaient percevoir les OGM.

## ***1.2. La non-formalisation : souci de pilotage entre hiérarchie et marché***

Le rôle de vérification du contrôle est mis à mal en dedans comme en dehors de l'organisation à cause de l'équivoque des informations. Le rôle de pilotage du contrôle a aussi un souci à l'extérieur de l'organisation en l'absence de son propre mode hiérarchique.

A l'image d'un système ouvert (Katz et Kahn 1966) où le contexte et l'environnement ont des implications constantes sur les actions et la structure de l'organisation, l'entreprise exerce un certain contrôle sur son environnement. Son rôle de pilotage peut aussi bien être assuré par l'organisation, comme supposé ci-dessus, que par le marché.

Entre le marché et l'organisation, la structure de gouvernance peut prendre des formes hybrides (Williamson 1991, p. 12-19). Elles correspondent à des arrangements très variés dont la franchise, les contrats interentreprises de long terme, les entreprises en réseaux sont des exemples. En reprenant la définition des formes hybrides de Ménard (1997, p. 3), on peut dire qu'elles consistent en des « structures de gouvernance qui assurent le pilotage de transactions impliquant une dépendance significative entre actifs détenus par des unités autonomes, sans que cette spécificité justifie l'intégration dans une entreprise ».

Les organisations ancrées dans leurs réseaux d'interdépendances (Abrahamson et Fombrun 1992), qui ne sont d'ailleurs pas toujours économiques, parfois simplement sociales ou politiques, multiplient les occasions d'exercer leur influence dans les fédérations, les associations, leurs relations avec les clients et les fournisseurs, les relations de concurrence ainsi qu'au sein de l'appareil socio-légal.

Ces relations d'interdépendances peuvent se concrétiser par l'échange de postes de direction, la création de joint venture, les restrictions normatives et certains arrangements contractuels (Pfeffer et Salancik 1978, p. 2).

Une modalité de pilotage particulière leur est associée pour surmonter les insuffisances des relations contractuelles. Elle est distincte de la relation hiérarchique comme de la relation transactionnelle et peut prendre la forme d'une relation d'influence.

Ces modalités de coordination, ou structure de gouvernance, peuvent consister en des relations de plus en plus formelles allant du marché jusqu'à l'organisation. Plus le niveau de formalisme du pilotage se réduit, plus il s'approche d'un mode que Claude Ménard nomme l'influence. A l'inverse, plus la modalité de pilotage est ancrée, plus elle est institutionnalisée et le contrôle est ferme. Ainsi, les différentes formes que peut prendre la présence d'une entreprise lors de son développement à l'étranger (joint venture, filiale, licence, etc.) peuvent révéler le niveau de contrôle souhaité (Koenig 2004, p. 433-438).

La distinction entre les différentes structures de gouvernance, de la hiérarchie au marché, prend tout son sens quand on la renvoie au terrain concurrentiel. L'entreprise possède des avantages liés à sa propre organisation (avec sa structure hiérarchique) aussi bien qu'à son champ organisationnel (avec les caractéristiques du marché, du secteur d'activités) (Rindova et Fombrun 1999, p. 692-695). L'un est à nouveau lié à l'autre. Mais, ce deuxième domaine, dont beaucoup de caractéristiques sont l'objet de structures de gouvernance informelles, est bien moins l'objet du contrôle de l'entreprise que celui de son influence.

... et les industriels de l'agrochimie l'ont appris à leurs dépens. Lorsque les associations écologistes ont commencé à émettre des doutes sur les OGM, c'est d'abord sur les distributeurs qu'elles se sont retournées. Leurs pressions ont provoqué le relâchement de la relation qu'ils entretenaient avec les industries agrochimiques au point qu'ils se sont dérobés. Les accords conclus entre eux étaient visiblement beaucoup moins formalisés que ce qu'ils auraient pu espérer.

Le contrôle de l'entreprise, interne comme externe, a des limites liées aux niveaux d'équivoque de l'information et de formalisation du système de pilotage. Dans les deux cas, sa capacité d'influence persiste au-delà. L'entreprise exerce alors son influence à travers des relations moins formalisées et au contenu plus équivoque. Elle développe même cette influence par des dynamiques entre ressources matérielles et interprétations ainsi qu'entre hiérarchie et marché. Les relations d'influence sont cependant plus lâches et leurs rôles ne recouvrent d'ailleurs pas entièrement ceux du contrôle. Pour cette raison, l'étude spécifique de l'influence a retenu notre attention.

## **2. REVUE DE LITTERATURE**

Par bien des biais, l'influence a déjà été étudiée. Le concept d'influence, généralement défini comme la capacité à changer le comportement, les

attitudes, les croyances ou les aspirations d'un acteur donné, peut être présenté comme l'instrument généralisé d'un mode spécifique de l'action humaine : la persuasion (Parsons 1963). Dans cette acception-là, l'influence produit un résultat intentionnel dont la portée est sociétale.

Une autre manière de considérer l'influence est d'observer, au sein d'une relation ou d'une interaction, les processus de changement d'opinion (Kelman 1961) ou de comportement. Dans cette acception-ci, l'influence est le produit d'une intention dans une interaction.

Ces deux manières de concevoir l'influence sont utilisées en sciences de gestion. Cependant, en se focalisant sur les interactions, on gagne en pouvoir explicatif et en facilité d'opérationnalisation. En plus, l'étude de l'exercice de l'influence interactionnelle n'empêche pas de prendre en compte l'influence sociétale dans la formation de l'intention.

Ces considérations sur le pouvoir explicatif et le niveau de généralité des concepts étudiés ont trop souvent été mises de côté dans l'étude de l'influence en sciences de gestion qui, depuis James G. March, se concentrent sur sa description et non sur sa conceptualisation.

### ***2.1. L'influence interne inspirée par l'impression management***

Dans l'entreprise, de nombreuses formes d'influence relationnelle ont tout de même déjà été étudiées. Kipnis et Schmidt (1982) mettent ainsi en exergue toute une série de comportements qui vont de l'échange d'information à la sanction.

L'influence organisationnelle qu'ils étudient se concentre surtout sur les intérêts individuels des membres de l'organisation. Les différents types de tactiques d'influence identifiés dans (Kipnis et al. 1980) et affinés par toute une série d'auteurs assimilés, dont (Yukl et Falbe 1990), se focalisent en effet sur les comportements individuels.

Leur travail de classification est utilisé par (Wayne et Ferris 1990) pour leur recherche sur l'interaction entre un superviseur et son subordonné.

Ils constatent que tous les effets de l'influence ne se font pas ressentir directement, d'où la nécessité de les observer au cours d'études longitudinales. Centrée sur les relations interpersonnelles, leur recherche a été inspirée par les courants du Leader-Member Exchange (LMX), initié par Dansereau, Graen et Haga (1975), et de l'Impression Management, amorcé par Green et Mitchell (1979), qui traitent, respectivement, de la relation du supérieur au subordonné et du subordonné au supérieur.

Le LMX se traduit par un modèle de leadership qui se focalise sur la relation un à un, ou dyadique, avec un subordonné. Ce modèle suggère que presque tous les supérieurs entretiennent des relations différentes d'un subordonné à l'autre. Ces relations, développées rapidement et généralement stables, peuvent être évaluées sur base de leur qualité. Selon la qualité de la relation et le niveau de résistance au changement du subordonné (Furst et Cable 2008), certains types de tactiques d'influence du supérieur vis-à-vis de son subordonné sont utilisés.

Inversement, l'Impression Management est le comportement d'une personne qui a pour but de maîtriser ou de manipuler son impression ou celles des autres sur d'autres personnes (Tedeschi et Reiss 1981, p. 3). Ce cadre théorique suppose que les comportements des subordonnés influencent leurs supérieurs et les impressions qu'ils laissent auprès d'eux. Selon les dispositions et la situation du subordonné (Barbuto et Moss 2006), certains types de tactiques sont préférés par les subordonnés pour influencer leur supérieur.

Pour examiner les relations d'influence vers les supérieurs, vers les subordonnés ou vers les pairs, les recherches sur le contenu restent les plus courantes.

Comme l'article propositionnel sur les façades organisationnelles (Baumard 2005) le suggère cependant, une recherche processuelle sur une séquence de tactiques d'influence constitue par ailleurs une

méthode intéressante pour étudier des phénomènes d'influence originaux.

L'influence étudiée ici ne se cantonne cependant pas aux effets néfastes que Milgrom et Roberts (1990) représentent comme une nouvelle source de coûts de transactions. Au niveau de l'entreprise, l'influence constitue bien du temps, des efforts et de l'ingéniosité destinées à guider le choix des décideurs. Mais, si l'exercice de l'influence se base sur des informations trop incertaines ou équivoques pour être utilisées par son système de contrôle, cela permet alors de réduire et non d'augmenter les coûts de transaction car il prend en compte des informations inexploitées jusque-là.

## ***2.2. L'influence externe de l'organisation***

Pour distinguer l'importance que revêt l'influence au niveau de l'organisation, on peut en écarter l'essentiel des enjeux individuels en consacrant notre étude à un cas d'influence externe de l'organisation. Les interactions y sont plutôt inter-organisationnelles qu'interpersonnelles.

Le cas des actions d'influence exercées en défaveur de la diffusion des OGM en Europe peut déjà être éclairé par certains travaux des sciences économiques sur les phénomènes d'influence.

La structure même du marché de l'agroalimentaire favoriserait l'influence politique du secteur étant donné la multiplication des contacts entre cette industrie et les pouvoirs publics (Salomon et Sigfried 1977) pour des raisons sanitaires et alimentaires. Les gouvernements étaient d'ailleurs directement impliqués dans la mise en place d'instances de contrôle et de moratoire, comme au Royaume-Uni en janvier 1999.

Par ailleurs, les retraits simultanés des distributeurs de produits à base d'OGM, dans le courant du mois de mars 1999, suite à leur crainte que

la défiance de quelques-uns de leurs clients à l'égard des OGM n'implique les comportements d'achat de toute leur clientèle, sont expliqués par les macro-effets que des micro-comportements peuvent provoquer (Schelling 1978).

Dans la grande tradition des lobbies auprès du Congrès, les grandes organisations professionnelles agricoles, soutenues par des scientifiques et des professeurs d'université, ont plaidé devant le Sénat américain en faveur des organismes génétiquement modifiés. Elles réclament le soutien inconditionnel du gouvernement et étaient fortement opposées à l'étiquetage obligatoire réclamé par l'Union européenne en 2000. Ces actions de lobbying qu'industries agrochimiques et associations ont menées pour les OGM auprès des instances politiques étaient surtout déterminées par l'importance des enjeux de santé et d'accès au marché (Becker 1983).

La position des agriculteurs européens s'est, quant à elle, modifiée quand des arguments concernant les risques de dépendances et de déséquilibre du pouvoir de négociation (Wagner 1988) de l'agriculture européenne vis-à-vis des industries agrochimiques américaines se sont répandus.

Tous ces éléments d'explication ne constituent pas un domaine de recherche unifié mais soulignent l'intérêt du sujet.

Il a aussi retenu l'attention en sciences de gestion. D'un côté, D'Aveni (1994) et ses prédécesseurs (Edwards 1955 ; Bernheim et Whinston 1990) font appel au concept d'influence, comme s'il s'agissait d'une capacité liée à la composition du portefeuille d'activités. C'est par le terme « sphère d'influence » qu'ils qualifient l'espace occupé économiquement et socialement par une entreprise dans le cadre de ses nombreuses relations sur les multiples marchés où elle mène ses activités. D'un autre côté, Frazier et Summers (1984) ont fait appel au concept d'influence pour décrire et classer les différentes stratégies

suivies par une entreprise pour exercer son influence sur chacune de ses parties prenantes, des fournisseurs aux clients.

D'un côté, l'influence est considérée comme une capacité économique et sociale, de l'autre, comme l'exercice de cette capacité au sein d'une interaction.

Dans notre cas, on s'attache à l'étude de l'exercice de l'influence dans le cadre d'une suite d'interactions entre acteurs, et pas à l'étude de la capacité d'influence, vu les difficultés que peut revêtir l'observation de changements de perception, de croyance ou d'opinion qui ne sont associées à aucun changement de comportements.

### **3. CAS ILLUSTRATIF : LE DEVELOPPEMENT MANQUE DES OGM**

L'étude cas présentée pour illustrer nos propositions se base sur une méthode figurative utilisée comme plate-forme d'échange avec les experts interrogés. Cette méthode a le double intérêt d'être support dans les processus de recueil des données ainsi que lors de la diffusion des résultats. Il s'agit également d'une première proposition de méthode pour étudier les interactions d'influence en sciences de gestion.

#### **3.1. Méthodologie**

Les données recueillies pour ce cas concernent les échanges de signaux et la structure de pilotage des organisations. Le traitement de ces données intègre la recherche sur les interactions dynamiques (Smith et al. 1992) entre toutes sortes de parties prenantes (Freeman 1984) et les théories linguistiques sur la manière dont la langue et le discours organisent expérience et réalité (Wittgenstein 1953). Sur base de l'idée des jeux de langage (Rindova et al. 2004), nous supposons que les stratégies d'influence prennent forme non seulement à travers des interactions mais aussi à travers des actes de communication, lesquels créent une réalité sociale qui n'existait pas avant leur prononciation (Searle 1969).

En incorporant ces idées sur l'utilisation du langage dans l'étude de la dynamique des interactions d'influence, on suppose qu'il y a un environnement interprétatif où les parties prenantes allouent des ressources entre les firmes concurrentes sur base de leurs interprétations au sujet de ces firmes (Rindova et Fombrun 1999). En adoptant une méthode ajustée aux discours, nous concentrons notre attention sur les pratiques linguistiques liées aux actions organisationnelles, aux dynamiques concurrentielles, aux relations des parties prenantes et aux performances des résultats.

Les organisations étudiées intègrent, à l'image des trois éléments de stratification que Max Weber a distingués chez les individus (la classe, le statut et le parti), les trois éléments de stratification des organisations distingués par Christian Harbulot (1990). Il s'agit de leurs composantes politiques, sociétales et économiques.

Pour l'analyse des interactions d'influence, nous nous aiderons d'un système figuratif représenté par une grille de lecture tridimensionnelle reprenant les composantes politiques sociétales et économiques du champ organisationnel (Harbulot 2009, p. 219-221). Elle permet de relier les interactions d'influence possibles entre ces trois dimensions et, surtout, constitue un support parlant pour suivre l'évolution de la structure du champ organisationnel. Cette approche macro-cognitive de l'organisation suggère que toutes les parties prenantes peuvent poursuivre et promouvoir des changements destinés à remodeler leur marché ainsi que leurs contextes politique et social (Rindova et Fombrun 2001, p. 236-237).

Usant de la métaphore du jeu d'échecs, les interactions d'influence entre différents acteurs aux intérêts convergents ou divergents sont représentées sur trois échiquiers distincts et interdépendants.

La perméabilité entre les différents échiquiers est particulièrement marquée dans des secteurs d'activités, comme l'agroalimentaire, où le rôle réglementaire des gouvernements et parlements est important.

Pour l'analyse des interactions d'influence, telles que celles mises en œuvre dans le cas des OGM, cette grille de lecture est appliquée afin de

faciliter la compréhension du déploiement des actions d'influence. Il s'agit de retranscrire l'évolution du positionnement des acteurs sur son échiquier (politique, sociétal ou économique) en relation avec ces actions. Les actions d'influence représentées sont définies comme des événements dirigés vers l'extérieur, spécifiques et observables initiée par une firme (Smith et al. 1992, p. 25 ; Ferrier 2001, p. 859) pour modifier le positionnement d'un autre acteur. L'échiquier est utilisé comme plate-forme d'échanges avec les experts pour évaluer les niveaux d'engagement, au sens de l'intrusion organisationnelle (Daft et Weick 1984, p. 288-290) comme des moyens engagés (Smith et al. 1992, p. 68-86), et de rivalité (Smith et al. 1992, p. 159-176 ; Chen 1996, p. 108-110) par rapport au positionnement d'un acteur donné<sup>1</sup>. Cette représentation intègre différents indicateurs ou critères à propos des informations et signaux échangés entre acteurs. Ainsi l'information engendrée par un évènement est suivie et analysée jusqu'à son impact sur l'entreprise.

Chaque échiquier est ensuite analysé de manière à mettre en évidence les changements de relations et de positionnements des différents acteurs, leurs points faibles et forts, les informations qu'ils diffusent et les vecteurs d'information utilisés.

Cette instrumentation et la retranscription de ce cas sont à prendre dans un sens illustratif et propositionnel. Ils n'ont pas pour objet d'établir une quelconque validité externe ou généralisation.

### **3.2. Un exemple de contexte favorable à l'émergence de stratégies d'influence : les OGM**

En 1983, des modifications génétiques effectuées en laboratoire ont fait apparaître les perspectives d'une révolution technologique. Les industriels ont alors largement investi dans la recherche et le développement de cette biotechnique, en particulier dans le domaine végétal, sollicitant de nombreux agréments pour de nouvelles variétés de

---

<sup>1</sup> Nous nous concentrons ici sur le point de vue de Monsanto, principale cible des associations de consommateurs et d'écologistes.

plantes obtenues par transgénèse. Cette rapidité de mise en œuvre, associée à une publicité offensive, a provoqué une inquiétude chez les agriculteurs européens, inquiétude accrue par les déclarations des industriels de l'agrochimie annonçant que certaines plantes résistaient aux insecticides et aux herbicides.

### **Des informations équivoques muées en interprétations défavorables aux OGM**

Les effets de ces nouveautés technologiques n'étaient pas clairement compris et assimilés par le grand public. Les éventuels risques pour l'homme et la nature engendrés par ces plantes génétiquement modifiées suscitaient déjà une polémique quant à leur innocuité sur l'environnement et la santé.

Parallèlement, une autre crainte se développait, celle d'une probable dépendance de l'agriculture européenne vis-à-vis des multinationales américaines de l'agrochimie. L'opinion publique européenne, rendue méfiante par les affaires de la vache folle et des poulets à la dioxine, avait adopté une attitude d'extrême réserve et d'attente face à cette nouvelle agriculture, tout en réclamant une identification des produits ayant subi une modification génétique. Cette revendication fut exaucée en février 2000 avec l'étiquetage systématique des aliments contenant plus de 1% de produits génétiquement modifiés.

Outre-Atlantique, les consommateurs américains ont adopté une autre attitude en se fiant aux contrôles effectués par leurs agences fédérales, la Food and Drug Administration (FDA) et l'Environmental Protection Agency (EPA), qu'ils estiment parfaitement compétentes pour évaluer et combattre les atteintes à la santé publique ainsi que la pollution de l'environnement. Le débat Europe/États-Unis portait principalement sur la sûreté alimentaire et la protection de l'environnement.

En présence d'une communication institutionnelle équivoque où apparaissait une grande asymétrie d'information entre l'industrie de l'agrochimie et les consommateurs, les parties prenantes ont cherché à combler leur manque d'information (Fombrun et Shanley 1990, p. 233).

Dès le mois de juin 1998, plusieurs associations et mouvements écologistes ont déployé une importante campagne d'opposition aux plantes transgéniques pour empêcher que les gouvernements ne s'engagent dans une voie inspirée par les seules considérations économiques.

L'organisation écologiste Greenpeace est celle qui a le plus contribué à la campagne contre les multinationales de l'agroalimentaire, Unilever et Nestlé. La virulence de ses attaques a contraint les deux firmes à retirer précipitamment leurs produits transgéniques du Royaume-Uni.

Cette démarche de mise en doute de l'innocuité des OGM a ensuite été reproduite en France dès le printemps 1999. La section française de Greenpeace a développé l'équivoque et tenté d'instaurer le doute chez les consommateurs. Par exemple, elle a repris une partie des propos accordés le 12 février de cette même année au journal *Le Monde* par le président de l'Institut National de la Recherche Agronomique (INRA) : « les consommateurs [...] découvrent que la fabrication des aliments transgéniques contient une zone d'ombre, une boîte noire » pour les commenter en mettant en exergue leur flou : « Greenpeace veut aider au repérage de toutes ces boîtes noires, attirer sur elles l'attention des citoyens, à exiger leur ouverture et la mise en cause des secrets qu'elles nous cachent ». L'organisation écologiste a basé son argumentaire sur une partie d'une phrase sortie de son contexte (ici « boîte noire »). Elle appelle alors les consommateurs à la vigilance, elle développe leur sentiment de peur.

Le site internet de l'association met en avant le manque de clarté des discours adverses en utilisant des termes ciblés : « manipulant, apprentis sorciers, inquiétante loterie, peu de réponses fiables, se joue l'avenir de notre santé, rapport de forces, répercussion sur l'environnement, risques en matière de santé publique ». L'attaque de Greenpeace est bâtie sur le rapport du faible au fort (Harbulot 1990), du consommateur contre les multinationales de l'agrochimie. Elle exploite au mieux les interrogations générales sur les organismes génétiquement modifiés,

interrogations d'autant plus importantes qu'elles sont intimement liées à une fonction vitale pour l'individu : s'alimenter.

L'association activiste s'adresse d'ailleurs directement aux consommateurs pour créer un mouvement d'opinion : à partir de son site, elle propose de suivre un simple mode opératoire : diffusion des listes de produits, de lettres de pétition et recrutement de nouveaux adhérents.

L'argumentaire qu'utilisent les industries agrochimiques pour se défendre et restaurer leur image s'appuie principalement sur la sécurité alimentaire mondiale : « Agir en harmonie avec la nature » (Novartis), « Vous avez le droit de savoir ce que vous mangez. Surtout quand c'est meilleur » (Monsanto). Dès le mois de juin 1999, afin de faire obstacle aux opposants, le directeur général de Monsanto, Robert Shapiro, met en œuvre une campagne de communication à grande échelle utilisant comme support les plus grands titres de la presse écrite anglo-saxonne et européenne. Il y est question « d'un formidable espoir en vue de contribuer à l'amélioration de l'alimentation et de la santé, ainsi qu'à la préservation de notre environnement ». Dans une lettre ouverte adressée au président de la Fondation Rockefeller, Gordon Conway (celui-ci avait dénoncé cette technologie au motif qu'elle pénalisait les pays en voie de développement), Robert Shapiro annonce le 4 octobre 1999 son intention de différer l'emploi de technologie rendant les semences stériles<sup>2</sup>. Le 6 octobre 1999, il intervient à nouveau, cette fois-ci en visioconférence, lors d'un débat à Londres avec Greenpeace.

Consciente que l'opposition aux organismes génétiquement modifiés est le résultat d'une trop grande détermination à vouloir acquérir la maîtrise de la filière semences-distribution, l'entreprise est contrainte de modifier sa stratégie. Ce revirement s'appuie sur l'obligation de

---

<sup>2</sup> Il s'agit du gène baptisé *Terminator* ayant pour fonction de stériliser les graines après la première récolte ; ce procédé est actuellement détenu conjointement par le Département de l'agriculture américain et la société *Delta and Pine Land*.

satisfaire aux nécessités des marchés boursiers pour lesquels le pôle agrochimique lié à l'alimentation est virtuellement moribond.

Le projet de fusion de Monsanto avec le groupe Pharmacia-Upjohn amorcé en décembre 1999 lui permet de vendre 20% de sa division agricole et de développer sa branche pharmaceutique qui affiche un bilan excellent.

### **Une structuration du marché directement remise en question**

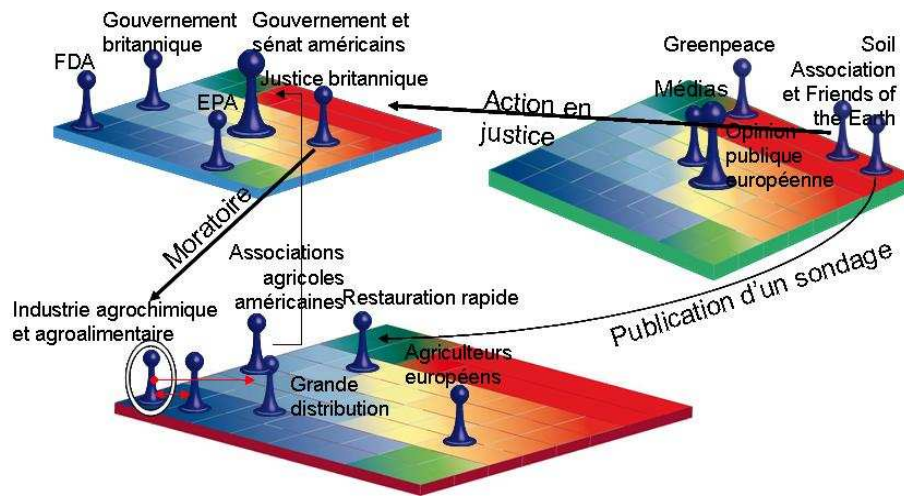
Par ces attaques répétées, ce sont les relations des entreprises de l'agrochimie, productrice d'OGM, avec leurs principales parties prenantes, qui ont été sapées. En effet, les industries agrochimiques étaient déjà en interactions avec l'industrie agroalimentaire, la distribution, les agriculteurs et les agences responsables des risques alimentaires et de santé dans le cadre de leurs autres activités.

Au Etats-Unis et en Europe, les relations et les marchés se sont structurés différemment. Au Royaume-Uni, la situation est particulière, d'abord favorables aux OGM, le gouvernement est ensuite le premier, en janvier 1999, à imposer un moratoire à la suite de la condamnation de la firme américaine Monsanto obtenue par le mouvement écologiste anglais Soil Association à cause de l'insuffisance de mesures de protection contre la pollinisation des plantes environnantes.

Le gouvernement, en plus de reconnaître la nécessité d'un moratoire, mit en place deux instances consultatives destinées à établir l'impact des organismes génétiquement modifiés sur la santé, l'agriculture et l'environnement.

À la même époque que la condamnation obtenue par Soil Association, un sondage réalisé par une autre association anglaise, Friends of the Earth, révélait que plusieurs chaînes de restauration rapide avaient éliminé, ou s'apprêtaient à le faire, tous les aliments à base d'organismes génétiquement modifiés. Chez les scientifiques, certains spécialistes de l'environnement s'inquiétèrent également des

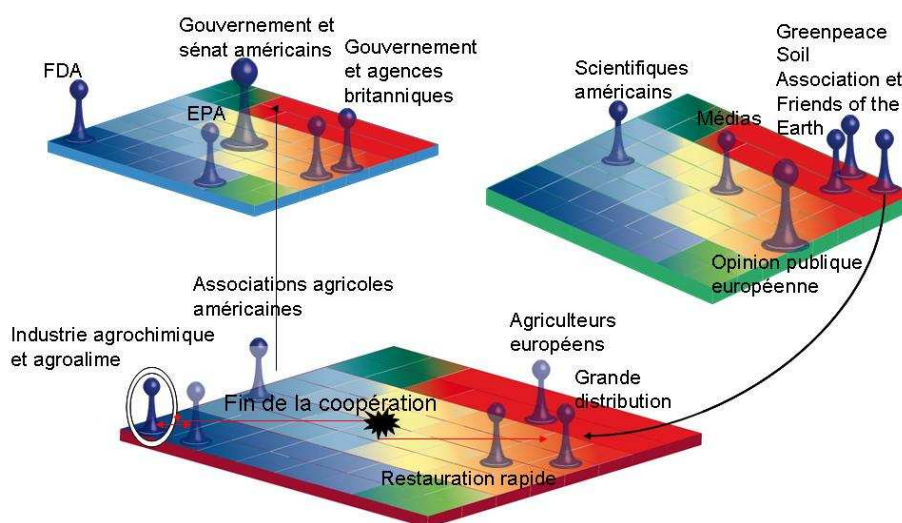
conséquences de l'utilisation intensive de produits chimiques sur des récoltes dotées de gènes résistants aux désherbants.



**Figure 1 : Moratoire sur les OGM au Royaume-Uni (légende des échiquiers en**

## ANNEXES)

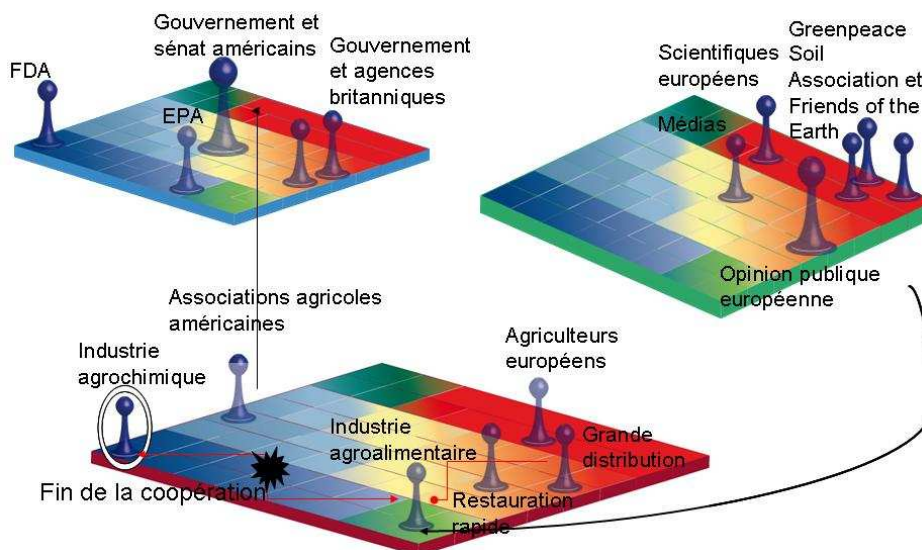
Les grandes enseignes de la grande distribution s'étaient d'abord engagées à distribuer des produits contenant ces nouveaux organismes. Cependant, devant l'ampleur des vagues de contestation, elles furent contraintes de céder aux revendications. La deuxième chaîne britannique de supermarchés Sainsbury's, ainsi que Body et Mark & Spencer retirèrent de leurs rayons tous les produits contenant des organismes génétiquement modifiés et associèrent à leur démarche plusieurs grands groupes européens : Carrefour (France), Effelunga (Italie), Migros (Suisse), Superquinn (Irlande) et Delhaize (Belgique). Ces groupes décidèrent dans un communiqué de « s'engager à long terme envers les industries agricoles et de matières premières afin de répondre à la demande des consommateurs et de vendre une nourriture exempte d'organismes génétiquement modifiés ».



**Figure 2 : Engagement de nombreuses entreprises de la grande distribution à ne pas distribuer de produits contenant des OGM.**

L'Organisation Nationale des Producteurs de Maïs (NCGA) américaine et son président, Tim Hume, portaient alors un regard critique sur l'attitude des Européens qui refusaient désormais d'acheter du maïs transgénique.

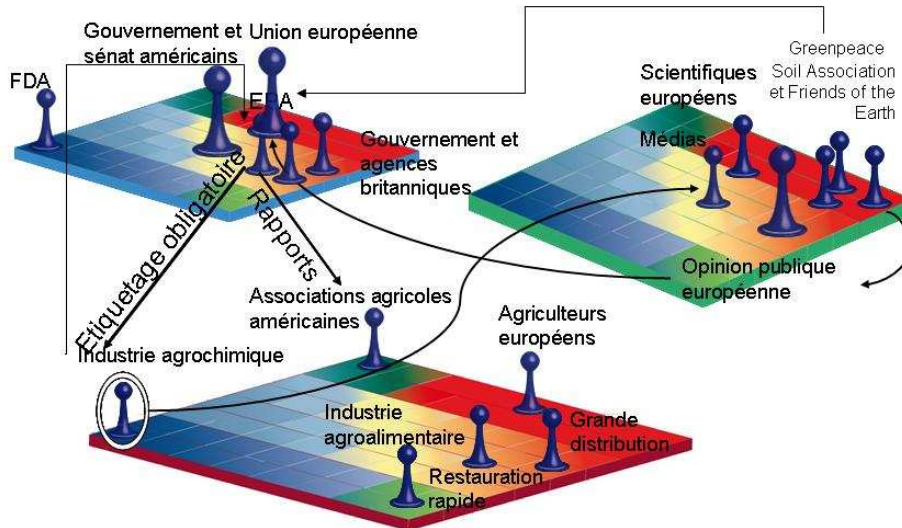
L'industrie agroalimentaire fut alors également poussée par l'opinion et la grande distribution à changer de position. Ainsi, le 27 avril 1999, Tesco, leader anglais de la distribution, décida de collaborer avec Greenpeace afin de rechercher des fournisseurs garantissant des matières premières sans organismes génétiquement modifiés. Le 28 avril 1999, la filiale anglaise d'Unilever, premier fabricant à introduire des OGM dans les produits alimentaires au Royaume-Uni, décide aussi d'éliminer les aliments transgénétiques. Le même jour, le géant agroalimentaire suisse Nestlé prend une décision identique. Ces réactions se propagent rapidement aux autres membres de l'industrie... Cette décision des entreprises agroalimentaires européennes eut comme conséquence d'inciter de nombreuses entreprises étrangères à modifier leur stratégie simultanément. Ainsi, aux Etats-Unis, la société Gerber, spécialisée dans l'alimentation pour bébé, décida de n'utiliser que du maïs issu de l'agriculture biologique.



**Figure 3 : Changement de position des industriels de l'agroalimentaire sous pression de la grande distribution et des consommateurs.**

Ce brusque retournement déconcerta toute l'industrie agrochimique qui détenait les deux tiers du marché mondial des pesticides, le quart de celui des semences et la totalité de celui des plantes transgénétiques. Les multinationales Monsanto (États-Unis), Du Pont de Nemours (États-Unis), Novartis (Suisse), Aventis (France-Allemagne) et Zénécca

(Royaume-Uni) qui avaient réalisé de lourds investissements entreprirent de réagir par une ample campagne de communication. Elle dut s'accompagner d'un revirement stratégique qui n'empêcha pas les producteurs d'OGM de subir de nouveaux revers.



**Figure 4 : Changement de stratégie des industriels de l'agrochimie n'évitant tout de même pas l'étiquetage obligatoire en UE et la publication de rapports défavorables aux OGM par des agences US.**

Si, en Europe, les agriculteurs exprimaient leurs craintes de se retrouver dépendants des industries agrochimiques américaines, aux Etats-Unis, les grandes organisations professionnelles agricoles, soutenues par des scientifiques, ont par contre continué à plaider en faveur des organismes génétiquement modifiés. Elles réclamaient le soutien inconditionnel du gouvernement et étaient fortement opposées à l'étiquetage obligatoire réclamé par l'Union européenne depuis le début de l'année 2000.

Malgré tout, la grande majorité des fermiers américains s'aperçut que les semences transgéniques étaient à l'origine de la baisse des ventes à l'exportation (moins 60% en 1998). Ils furent d'autant plus soutenus dans leur nouvelle conviction que des rapports émanant simultanément des deux agences américaines compétentes, l'United States Department of Agriculture (USDA) et l'Environmental Protection Agency (EPA), expliquaient que le volume d'insecticides employé pour les semences transgéniques était identique à celui des semences classiques et que certaines espèces d'insectes résistaient à la toxine de la plante.

Pour résumé, la stratégie des opposants a consisté à couper successivement tous les liens des industries agrochimiques avec la filière de la chaîne alimentaire :

La première phase consistait à faire condamner le producteur d'OGM emblématique dans un pays, le Royaume-Uni, dont le secteur agroalimentaire avait déjà subi les affres d'une précédente crise, celle liée à la maladie de la vache folle.

La deuxième phase a permis de faire éclater le bloc constitué de la grande distribution, de l'industrie agroalimentaire et de l'industrie agrochimique.

La troisième phase avait pour but de séparer les multinationales agroalimentaires et agrochimiques.

La quatrième phase concentrait les actions offensives contre les multinationales agrochimiques qui, isolées, ont été contraintes de changer de stratégie.

### **3.3. Discussion**

Les stratégies d'influence des opposants ont visé à dénoncer le manque d'informations fiables sur les nouveaux produits et à isoler leurs producteurs.

L'offensive informationnelle, clé de voûte de cette stratégie, repose sur la manière d'instaurer le doute quant à l'innocuité des produits transgéniques, de l'entretenir et de l'amplifier via des caisses de résonance ou des guides d'opinion (Katz et Lazarsfeld 1955) (presse écrite locale et régionale, reportages télévisés, sites des mouvements écologistes et associatifs sur internet, forums de discussion).

Elle s'est soldée par la rupture de tous les liens qui liaient les industries chimiques à l'ensemble de la filière de la chaîne alimentaire.

L'influence sociétale, celle de tous leurs consommateurs, dans le choix des entreprises de la grande distribution, puis de l'agroalimentaire, de se

désolidariser des industries de l'agrochimie n'a pas été mesurée. Leurs décisions ont néanmoins été sollicitées en toute conscience par les associations écologistes.

L'influence sociétale a donc bien son rôle dans l'étude de l'influence interactionnelle, car elle a un impact sur la formation de l'intention de celui qui cherche à influencer ou du comportement de celui qui est influencé.

L'analyse du cas des organismes génétiquement modifiés a permis d'illustrer le fait que l'influence des organisations peut s'exercer avec des informations équivoques et des structures de pilotage non formalisées.

Dans un premier temps, les entreprises de l'agrochimie avaient ainsi fait de grands efforts pour essayer de contrôler la filière de semences-distribution.

Le cadre d'analyse adapté de l'environnement concurrentiel de Rindova et Fombrun (1999) a donc pu être mobilisé pour l'étude de cas. Il s'est bien comporté cette fois-ci. Il correspond à un premier pas vers l'édification d'un cadre de recherche sur l'influence.

Partant des caractéristiques d'un contexte favorables à l'exercice de l'influence, le cadre d'analyse doit être confronté à d'autres cas pour obtenir une meilleure validité. La démarcation de l'environnement organisationnel en fonction du niveau d'interprétation des informations et en fonction du degré de formalisation des relations donne déjà un premier outil utile pour observer ultérieurement d'autres interactions d'influence.

#### **4. AGENDA DE RECHERCHE PROPOSE**

Les événements de la débâcle des OGM ont en partie été mis en lumière par les résultats des précédentes recherches d'économistes et de gestionnaires. La double acception, sociétale et interactionnelle, de

l'influence et sa connotation péjorative sont sans doute les principales raisons de l'absence d'une recherche unifiée et structurée sur ce sujet.

#### **4.1. Apports théoriques envisagés**

L'influence mérite cependant de constituer à l'avenir un thème de recherche à part entière vu l'intérêt que représente l'étude d'un processus aux effets incertains pour aller au-delà du principe de contrôle.

D'un côté, les limites observées sur les rôles de vérification et de pilotage du contrôle développent l'intérêt de l'étude des phénomènes relais. Les actions non formalisées ou équivoques des organisations sont déjà identifiées et catégorisées par les chercheurs actuels. Il manque encore les passerelles entre l'influence des organisations, dirigée vers l'extérieur (Frazier et Summers 1984), (D'Aveni 1994) et l'influence organisationnelle, exercée en son sein (Porter et al. 2003).

D'un autre côté, l'exercice de l'influence n'est pas lié par un processus pré-établi qui définirait la forme de ses résultats et de ses actions. Elle repose en quelque sorte sur des zones d'incertitudes (Allard-Poesi 2003). Du coup, elle est également caractérisée par des effets incertains. La recherche sur le sujet devra identifier ces facteurs d'incertitude et leurs mécanismes. L'utilisation d'outils et de méthodes appropriés à l'incertitude des interactions sera une étape critique de cette recherche.

#### **4.2. Usages pratiques concernés**

Les outils méthodologiques utilisés ici pour observer l'utilisation de l'équivoque via une méthode sociolinguistique et la restructuration des relations du champ organisationnel à l'aide de la métaphore des 3 échiquiers donnent déjà une grille de lecture directement transposable aux usages courants des organisations. Adaptés et affinés, ils pourront encore les aider à analyser l'équivoque et la restructuration de leur environnement.

A l'aide de ces outils, la prise en compte de l'influence comme un processus incertain de l'organisation est cependant destinée à diminuer ou, du moins, à « réaliser » cette incertitude. Une première étape sera de mesurer l'incertitude de l'exercice de l'influence.

A partir de cette mesure, il sera alors possible de comparer les résultats d'un processus d'influence par rapport à une autre solution, comme le contrôle, pour se donner la possibilité d'arbitrer à bon escient entre l'une ou l'autre des actions.

## **CONCLUSION**

Le concept d'influence s'inscrit parfaitement dans la dialogique du contrôle et de l'autonomie (Koenig 2004, p. 124). Elle pourrait d'ailleurs être une des essences de l'organisation.

En vue de prolonger et de relancer un travail il y a longtemps entamé, nous retournons un instant à James G. March et aux problèmes qu'il a soulevés sur la généralité du concept, sur son identification, ses résultats indirects, ses dimensions sociale ou relationnelle et, finalement, sa mesure.

Dans cet article, nous avons décidé de traiter l'exercice de l'influence comme un processus intentionnel d'interactions destinées à changer le comportement, les croyances ou les aspirations d'un autre acteur.

La grande généralité du concept lui fait perdre beaucoup de son pouvoir explicatif, c'est pourquoi nous limitons notre étude aux suites d'interactions intentionnelles d'unités d'analyse de la taille d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation.

L'identification de l'influence est très difficile si elle ne se matérialise pas. Dans ce but, nous nous cantonnons à étudier son exercice et non pas sa capacité non utilisée.

Ses résultats indirects sont bien pris en compte grâce à la recherche processuelle mise en œuvre pour observer l'évolution de ses mécanismes dans la durée.

Seule la dimension relationnelle est étudiée en profondeur. La dimension sociétale, elle, est étudiée dans le seul cas de la formation de l'intention des acteurs en présence lors des interactions.

La mesure de l'influence, comme celle de nombreux phénomènes, est difficilement généralisable à tous les cas rencontrés. La proposition soumise par James G. March basée sur l'influence vue comme un concept causal quasi mécanique ne tient pas à l'épreuve de l'expérience. Les interactions humaines sont trop longues, complexes et uniques pour être soumises à une loi causale linéaire associée à deux ou trois variables internes et externes. Il nous revient donc, dans des recherches futures, de trouver des outils adaptés pour, malgré tout, mesurer l'incertitude des effets d'interactions d'influence ponctuelles.

L'influence comme outil de gestion, malgré la difficulté à l'appréhender, a deux grandes raisons d'être développée.

D'une part, dans un cadre, comme il s'en présente dans les organisations, où la mise en place d'un contrôle est impossible, l'exercice de l'influence est monnaie courante. Ces pratiques méritent d'être étudiées pour être améliorées.

D'autre part, dans un contexte où le temps et les moyens sont comptés, l'influence est un outil accessible aux grandes comme aux petites organisations. Comme le cas des OGM nous l'a montré, l'influence peut être exercée par de petites structures, rapidement et à faible coûts...

## ANNEXES

### A. La méthode sociolinguistique (Rindova et al. 2004, p. 673-674)

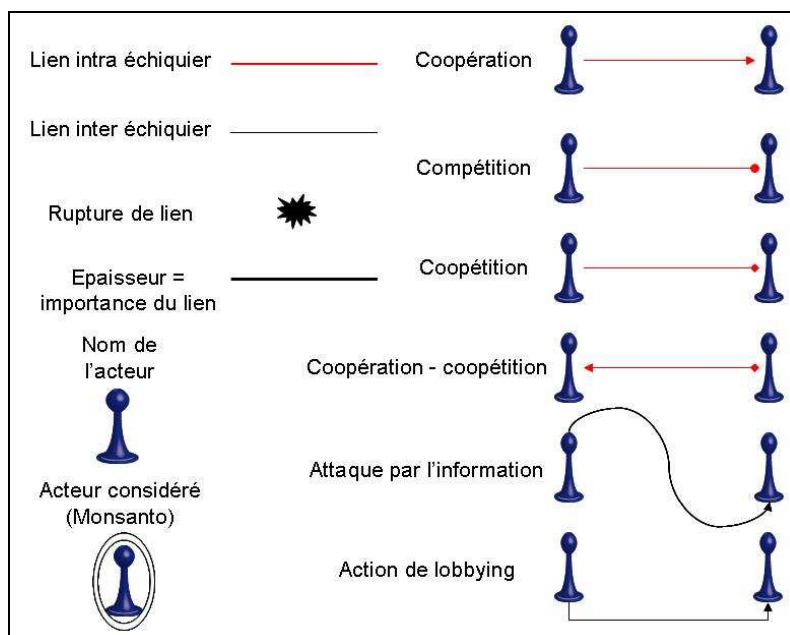
Par le terme jeu de langage, Wittgenstein (1953) entend le fait que le sens des mots est défini à travers leur utilisation dans les interactions sociales. Il compare les mots à des « instruments à usage particulier » (Wittgenstein 1953, p. 291), parce que, selon lui, les mots représentent, non seulement, la dénomination d'objets mais aussi les actions correspondant aux objets cités. Donc, dans un jeu de langage, les mots et les actions sont intimement liés puisque le sens des mots est compris quand l'action correspondante est mise en œuvre. Tandis que les mots d'un jeu de langage appellent à mener une action, les règles du jeu, en spécifiant la correspondance entre mots et actions (Wittgenstein 1953, p. 53-54), définissent en quoi une action est appropriée. Les règles sont le réceptacle des pratiques sociales. Elles sont le modèle de la régularité, apprises aux nouveaux entrants sous la forme d'exemple et par la pratique même du jeu de langage (Wittgenstein 1953, p. 70). Ainsi, un jeu de langage est appris à travers des pratiques sociales. Il fournit un contexte dans lequel les mots et les actions sont connectés sur base des institutions sociales, de leurs règles, coutumes et traditions.

L'influence est exercée via les jeux de langage du fait que langue et action mènent aux changements dans les pratiques et, finalement, dans l'allocation des ressources, au niveau du marché comme au niveau de l'organisation, entre entreprises rivales comme entre parties prenantes.

Les changements d'attention et d'interprétation (incluant les émotions) mènent les parties prenantes à répondre plus intensément et proactivement aux actions de la firme, à participer elles-mêmes à au jeu de langage, et à contribuer à ses performances par leurs décisions concernant l'allocation de leurs ressources.

De ce fait, nous proposons un cadre où nous cherchons à illustrer comment les procédures sociolinguistiques et économiques de firmes qui exercent leur influence sont reliées pour redéfinir les comportements de parties prenantes internes et externes.

### B. LEGENDE DES FIGURES REPRESENTANT LES 3 ECHIQUIERS :



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Abrahamson E. et Fombrun C. J. (1992), « Forging the Iron Cage : Interorganisational Networks and The Production of Macro-Culture », *Journal of Management Studies*, vol. 29, n°2, p. 176-194.

Allard-Poesi F. (2003), « Management d'équipe », Paris : Dunod, 128 pages.

Anthony R. N. (1988), « The Management Control Function », The Harvard Business School Press, 216 pages.

Barbuto J. E. et Moss J. A. (2006), « Dispositional Effects in Intra-Organizational Influence Tactics : A Meta-Analytic Review », *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 12, n° 3, p. 30-52.

Baumard P. (1994), « Organisations déconcertées : Les transformations de la connaissance dans la gestion de situations ambiguës », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris IX-Dauphine, novembre.

Baumard P. (2005), « The Crafting of Organizational Façades : An Empirical Investigation », CEROG, Université Paul Cézanne Aix-Marseille III.

Becker G. S. (1983), « A Theory of Competition among Pressure Groups for Political Influence », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 98, n° 3, p. 372-400.

Berland N. (1999), « L'histoire du contrôle budgétaire en France », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris IX-Dauphine, janvier.

Bernheim B. D., Whinston M. D. (1990), « Multimarket Contact and Collusive Behavior », *Rand Journal of Economics*, vol. 21, n° 1, p. 1-26.

Blaug M. (1982), « Des idées reçues aux idées de Popper », in La méthodologie économique, Paris : Economica, p. 4-25.

Chen M.-J. (1996) « Competitor Analysis and Interfirm Rivalry : Toward a Theoretical Integration », *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 1, p. 100-134.

Daft R. L. et Weick K. E. (1984) « Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems », *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 2, pp. 284-295.

Dansereau F. Jr., Graen G. et Haga W. J. (1975), « A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations — A Longitudinal Investigation of the Role Making Process », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 13, p. 46-78.

D'Aveni R. A. (1994), « Hypercompétition : The Dynamics of Strategic Maneuvering », New-York : Free Press.

Edwards C.D. (1955), « Conglomerate Bigness as a Source of Power », in National Bureau of Economics Research conference report (Ed.), Business Concentration and Price Policy, Princeton University Press, p. 331-352.

Ferrier W. J. (2001), « Navigating the Competitive Landscape : The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness », *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 4, p. 858-877.

Fligstein N. (1992), « The Transformation of Corporate Control », Cambridge, MA : Harvard University Press.

Fombrun C. J. et Shanley M. (1990), « What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy », *Academy of Management Journal*, vol. 33, n° 2, p. 233-258.

Frazier G. L. et Summers J. (1984), « Interfirm Influence Strategies and Their Application Within Distribution Channels », *Journal of Marketing*, vol. 48, p. 43-55.

Freeman R. (1984), « Strategic Management : A Stakeholder Perspective », Boston : Pitman.

Furst S. A. et Cable D. M. (2008), « Employee Resistance to Organizational Change : Managerial Influence Tactics and Leader-Member Exchange », *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, n°2, p. 453-462.

Glaserfeld von E. (1981), «Die Erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus », Munich, R. Piper Co., Verlag, traduit en français (1988), « Introduction à un constructivisme radical », in Watzlawick P. (dir.), *L'invention de la réalité : contributions au constructivisme*, Paris : Le Seuil, p. 19-43.

Green S. G. et Mitchell T. R. (1979), « Attributional Processes of Leaders in Leader-Member Interactions », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 23, p. 429-458

Harbulot C. (1990), « Techniques offensives et guerre économique », Paris : Etudes Aditech n°131, 156 pages.

Harbulot C. (2009), « Les guerres de l'information », in Leroy F. et Saïd Yami, *Management stratégique de la concurrence*, Paris : Dunod, p. 217-228.

Katz D. et Kahn R. L. (1966), « The Social Psychology of Organizations », New-York : Wiley.

Katz E. et Lazarsfeld P. F. (1955), Glencoe (ed.), « Personal Influence. The Part Played by People in the Flow of Mass Communications », Free Press.

Kelman H. C. (1961), « Processes of Opinion Change », *The Public Opinion Quarterly*, vol. 25, n° 1, p. 57-78.

Kipnis D. et Schmidt S. M. (1982), « Profile of Organizational Influence Strategies », San Diego, CA : University Associates.

Kipnis D., Schmidt S. M. et Wilkinson J. (1980), « Intraorganizational Influence Tactics : Explorations in Getting One's Way », *Journal of Applied Psychology*, vol. 65, p. 440-452

Koenig G. (2004), « Management stratégique : Projets, interactions et contextes », Paris : Dunod.

March J. G. (1955), « An Introduction to the Theory and Measurement of Influence », *The American Political Science Review*, vol. 69, n°2, p. 431-451.

March J. G. (1957), « Measurement Concepts in the Theory of Influence », *Journal of Politics*, vol. 19, p. 202-226.

Ménard C. (1997), « Le pilotage des formes organisationnelles hybrides », *Revue économique*, 1997, vol. 48, n° 3, p. 741-750.

Milgrom P. et Roberts J. (1988), « An Economic Approach to Influence Activities in Organizations », *AJS*.

Miller P. et Rose N. (1990), « Governing Economic Life », *Economy and Society*, vol. 19, n° 1, p. 75-105.

North D. C. (2005), « Understanding the Process of Economic Change », Princeton, NJ : Princeton University Press.

Parsons T. (1963), « On the Concept of Influence », *Public Opinion Quarterly*, vol. 27, n° 1, p. 37-62.

Pézet E. (2004), « Discipliner et gouverner : influence de deux thèmes foucauldien en sciences de gestion », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 7, n°3, septembre, p. 169-189.

Pfeffer J. et Salancik, G. R. (1978), « The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective », New-York : Harper & Row.

Popper K. R. (1959), « The Logic of Scientific Discovery », Londres, Hutchinson, traduit en français (1973), « La logique de la découverte scientifique », Paris : Payot.

Porter L. W., Angle H. L. et Allen R. W (2003), « Organizational Influence Processes », M. E. Sharpe, 555 pages.

Salamon L. M. et Siegfried J. J. (1977), « Economic Power and Political Influence : The Impact of Industry Structure on Public Policy », *The American Political Science Review*, vol. 71, n° 3, p. 1026-1043

Smith K. G., Grimm C. M. et Gannon M. J. (1992), « Dynamics of Competitive Strategy », Sage Publications.

Reynaud J.-D. (1989), « Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale. », Paris : Armand Colin, 306 pages.

Rindova V. P., Becerra M. et Contardo, I. (2004), « Enacting Competitive Wars : Competitive Activity, Language Games, and Market Consequences », *Academy of Management Review*, vol. 29, n° 4, p. 670-686.

Rindova V. P. et Fombrun C. J. (1999), « Constructing Competitive Advantage : The Role of Firm-Constituent Interactions », *Strategic Management Journal*, vol. 20, n°8, p. 691-710.

Rindova V. P. et Fombrun C. J. (2001), « Entrepreneurial Action in the Creation of the Specialty Coffee Niche », in *The Entrepreneurship Dynamic*, Stanford University Press, p. 236-261.

Rindova V. P., Pollock T. G. et Hayward M. L. A. (2006), « Celebrity Firms : The Social Construction of Market Popularity », *Academy of Management Review*, vol. 31, n°1, p. 50-71.

Rindova V. P. et Starbuck W. H. (1997), « Ancient Chinese theories of control », *Journal of Management Inquiry*, vol. 6, n°2, p. 144-160.

Schelling T. C. (1978), « Micromotives and macrobehavior », New-York : WW Norton.

Searle J. R. (1969), « Speech acts : An Essay in the Philosophy of Language », London : Cambridge University Press.

Tedeschi J. T & Reiss M. (1981), « Verbal Tactics of Impression Management », in C. Antaki (Ed.), *Ordinary explanations of social behaviour*, London : Academic Press, p. 271-326.

Wagner R. H. (1988), « Economic Interdependence, Bargaining Power, and Political Influence », *International Organizations*, vol. 42, n° 3, p. 460-483.

Wayne S. J. et Ferris G. R. (1990), « Influence Tactics, Affect, and Exchange Quality in Supervisor-Subordinate Interactions : A Laboratory Experiment and Field Study », *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, n°5, p. 487-499.

White H. C. (1992), « Identity and Control : A Structural Theory of Social Action », Princeton, NJ : Princeton University Press.

Williamson O. E. (1991), « Comparing Economic Organizations : The Analysis of Discrete Structural Analysis », *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, n° 2, p. 269-296.

Wittgenstein L. (1953), « Philosophical Investigations », New York : Macmillan.

Yukl G. et Falbe C. (1990), « Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts », *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, n° 2, p. 132-140.

Zimmerlink R. (2005), Laporta F. ed., « Influence and Power : Variations on a Messy Theme », Springer.