

Au-delà du contrôle : l'influence

Aubry SPRINGUEL*
CERGAM, IMPGT,
Université Paul Cézanne Aix-Marseille III

Résumé :

Au-delà de ses activités de contrôle, l'entreprise exercerait son influence dans certaines situations.

Selon Jeffrey Pfeffer et Richard Salancik, l'influence est une forme non aboutie du contrôle externe de l'organisation. Pour James March, l'influence est plutôt la capacité à modifier les aspirations, attentes et intérêts d'un agent selon ses propres intérêts, attentes et aspirations. La littérature nous a ainsi laissés une série de propositions sur l'influence des organisations que nous nous employons à éprouver dans deux études de cas. Il s'agit d'une part d'un projet éolien où l'influence exercée par le développeur aboutit et, d'autre part, d'un autre projet éolien mis en échec malgré l'influence déployée par l'entreprise de développement.

Les informations équivoques soutenues en France par développeurs, associations et médias au sujet de la production d'électricité d'origine éolienne suscitent des situations propices à l'influence. Pour cristalliser ces informations équivoques en interprétations favorables, les organisations impliquées dans ces projets éoliens proposent compensations et arguments.

Lors de chaque projet de développement, les développeurs utilisent diverses structures de gouvernance hybrides en dehors de toute hiérarchie prédéfinie pour maintenir leur influence sur leurs différentes parties prenantes pendant le montage de leur projet. Au final, des soutiens clés conditionnent la concrétisation de leurs développements. Il s'agit de l'appui des politiques, des propriétaires fonciers et des services de l'administration.

Dans ces contextes caractérisés par des informations équivoques ou par une structure de gouvernance non définie, les activités d'influence peuvent faire l'objet d'une recherche spécifique pour pallier les absences de contrôle.

Les perspectives proposées pour cette recherche peuvent reposer sur les premières confirmations théoriques mises en avant ici pour explorer les outils pratiques destinés à accommoder l'entreprise à une pratique performante de l'influence.

Mots-clés : Influence, projet éolien, information équivoque, structure de gouvernance

* Doctorant de l'IMPGT, Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III,
Adresse : 21 rue Gaston de Saporta – 13625 Aix-en-Provence, Email : aubry.springuel@etu.univ-cezanne.fr.

INTRODUCTION

Un des précurseurs concernant le concept d'influence est ni plus ni moins que James G. March. Ses recherches se destinaient à introduire une théorie et une mesure de l'influence (March 1955). Son premier article sur le sujet faisait un état des lieux, 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. Il proposait de définir l'influence comme la capacité d'un acteur à modifier les attentes, intérêts ou aspirations d'un autre acteur en relation avec ses propres attentes, intérêts et aspirations. Ses travaux suivants, sur la mesure de l'influence (March 1957), faisaient 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. Dans son article de 1966, March reconnaissait cependant les difficultés à donner un pouvoir explicatif au concept même de pouvoir, auquel, pour lui, l'influence est assimilée. Les contraintes liées aux méthodes expérimentale ou semi-expérimentale qu'il préconise rendent impossibles la construction de modèles empiriques valides. Les capacités de recueil et d'interprétation des données de cette époque l'ont amené à rejeter les systèmes de choix trop complexes pour les systèmes de traitement des données d'alors.

Aucun chercheur n'a cependant plus pris autant de soin à conceptualiser l'influence en sciences de gestion depuis lors, alors que les systèmes de traitement de données permettent dès à présent de construire des modèles empiriques plus complexes.

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

Dès leurs travaux sur le contrôle externe des organisations, Pfeffer et Salancik (1978, p. 44) ont bien distingué les notions d'influence et de contrôle en définissant l'influence comme un stade non abouti du contrôle. Cela implique des pratiques, mais aussi des modes d'observations, différents du fait même de l'incertitude sur le résultat, intrinsèque à l'influence.

L'originalité de ces pratiques et de ces méthodes d'observation souligne l'intérêt de remettre le sujet de l'influence au centre des préoccupations de la recherche en gestion. Cela est d'autant plus opportun que les limites du contrôle se multiplient avec l'augmentation de la perméabilité organisationnelle liée à la diffusion des outils d'information.

Dans une approche préalable de l'étude du concept d'influence en sciences de gestion, la revue de la littérature présentée ici est combinée à un recueil de propositions théoriques issues d'une méta-analyse des principales publications des trente dernières années. Ces propositions sont le fruit de la comparaison des résultats de ces nombreux courants des sciences de gestion. Elles sont ainsi rassemblées de manière à être confrontées à deux cas concrets.

Les déboires rencontrés par les développeurs de parcs éoliens sur deux de leurs projets constituent le décor de ces études de cas. Le métier des développeurs consiste à réunir toutes les parties concernées par chacun de leurs projets pour obtenir une large adhésion. Les actions initiant ces projets vont toutes dans ce sens. Souvent, des actions intentées contre ces projets voient le jour dans un deuxième temps. Parfois, elles le font même reculer. Les relations entre les développeurs, leurs bureaux d'études et les élus des municipalités concernées sont soutenues par le développement d'activités, les rentrées fiscales liées mais ne résistent pas toujours à certaines pressions. Les informations sur ces nouveaux projets

peuvent être déficientes et soumises à diverses interprétations. Des associations d'électeurs-riverains peuvent s'emparer du sujet et mobiliser l'opinion et certains élus locaux pour arrêter les projets. Ces associations peuvent exprimer des doutes sur l'efficacité de la production d'origine éolienne, saper les relations entre les acteurs concernés et entraîner l'opinion publique puis le politique à réaliser leur volonté. Dans un des cas étudiés, elles y sont parvenues. Dans l'autre, un soutien général a été obtenu.

Confrontés aux propositions précédemment retenues, des deux cas nous permettent principalement de souligner la concordance de certaines caractéristiques contextuelles avec l'éclosion des pratiques d'influence organisationnelles.

Enfin, les suites de ce travail de recherche sur l'influence en sciences de gestion sont annoncées dans les discussions conclusives.

1. L'INFLUENCE POUR PALLIER LES MANQUES DU CONTROLE

La définition du contrôle de gestion donnée par Robert N. Anthony (1988, p.10) lui assigne de vastes contours : « 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. Néanmoins, comme Jeffrey Pfeffer la définit, l'influence n'aboutit pas toujours, contrairement au contrôle. Par ailleurs, l'influence de l'entreprise s'exerce aussi vers l'extérieur. Ses domaines recouvrent donc des zones d'incertitude (Allard-Poesi 2003, p. 51) hors d'atteinte des activités de contrôle. 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 sont certains de ces domaines difficiles à contrôler.

Leong, Bond et Fu (2006), comme Payan et McFarland (2005), décomposent les stratégies d'influence des responsables d'entreprise selon deux facteurs orthogonaux indépendants : les stratégies reposant sur le contenu de la relation, et celles liées à ses relations de dépendance. Nous reprenons ici la distinction entre ces deux catégories d'exercice de l'influence.

1.1. EQUIVOQUE DU CONTENU : L'INFLUENCE PAR LES PERCEPTIONS

Les outils de contrôle de l'entreprise visent des informations et interprétations univoques. Ils nécessitent de lever toute ambiguïté. Or, Philippe Baumard et William Starbuck (2002, p. 8) suggèrent que l'automatisation des données de l'organisation a plutôt tendance à augmenter les connaissances tacites indépendantes. Les outils de contrôle de l'entreprise contribuent donc à cette augmentation tout en n'utilisant toujours qu'une petite partie des informations.

Les informations restent équivoques tant qu'il n'est pas possible de les « cristalliser », 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 levée (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 similaires à 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 associée s'adaptent pour chacun des membres de l'organisation (Reynaud 1989).

[Proposition 1] A l'inverse, l'influence utilise les informations équivoques, sujettes à interprétations. Elle se sert des ambiguïtés et des incertitudes des relations.

Les zones d'incertitude échappent au contrôle (Crozier 1964 ; Allard-Poesi 2003, p. 51). 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.

1.1.1 Impressions et relations hiérarchiques pour les individus

L'approche de l'Impression Management décrit 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). L'organisation, dans son ensemble, peut paraître adopter le même comportement vis-à-vis de certains de ses constituants (Rindova et Fombrun 1999, p. 706).

[Proposition 2] L'organisation elle-même peut être un acteur de l'influence.

Barbuto et Moss (2006) supposent que les comportements des subordonnés influencent leurs supérieurs par les impressions qu'ils laissent auprès d'eux à l'aide de certains types de tactiques, dont le charme et l'autopromotion.

Selon l'approche du Leader Member Exchange (LMX), la qualité de la relation du supérieur à son subordonné et le niveau de résistance au changement du subordonné (Furst et Cable 2008) décident du type de tactiques d'influence utilisé par le supérieur vis-à-vis de son subordonné.

[Proposition 3] Les tactiques d'influence utilisées entre acteurs font moins appel aux dépendances et plus appel aux contenus de l'échange selon la qualité de la relation, sa direction du haut vers le bas et les dispositions favorables de l'acteur influencé.

Bien que Frazier et Summers (1984) aient décrit et classé les différentes stratégies suivies par une entreprise pour exercer son influence sur chacune de ses parties prenantes, l'influence étudiée par ces courants de recherche 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, dont (Yukl et Falbe 1990), se focalisent en effet sur les comportements individuels.

1.1.2 Façades et interprétations pour les organisations

Milgrom et Roberts (1990) considèrent les effets néfastes de l'influence guidée par ces intérêts individuels 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.

[Proposition 4] 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 lui permet de réduire et non d'augmenter les coûts de transaction car cet exercice de l'influence prend en compte des informations inexploitées jusque-là.

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). Mais, le domaine interprétationnel est constitué de sujets dont l'équivoque n'est pas toujours levée. Ce domaine est moins sous le contrôle de l'entreprise et plus sous son influence...

... ou de celle des autres. Telle est toujours la déconvenue des développeurs éoliens lorsque leurs tentatives pour créer des projets se heurtent à une fronde d'une frange des riverains. Ils sont parfois confrontés à des opposants, mais aussi des supporters, montés en collectifs pour l'occasion en vue d'exprimer leurs doutes ou leur soutien sur les aspects des projets éoliens qui prêtent à discussion. Le processus de développement des parcs éoliens le permet en France pour le moment.

Parmi les tactiques d'influence que la lignée de travaux initiée par Kipnis et al. (1980) ont identifiées, certaines s'attachent plus directement à traiter le contenu même de la relation. Il peut s'agir de légitimation, de consultation, d'intégration, de persuasion, de charme, etc. D'autres tactiques utilisent par contre les relations d'interdépendances entre acteurs. Il s'agit alors de coalition, de pression, d'échange, de sanction, etc.

1.2. HYBRIDATION DE LA STRUCTURE : L'INFLUENCE PAR LES RELATIONS

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. Le pilotage de son activité peut aussi bien être assuré par l'organisation, comme supposé ci-dessus, que par les règles de son 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, 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 (Ménard 1997, p. 3) »*.

1.2.1 Institutionnalisation et dépendances en ressources

Pfeffer et Salancik, comme Crozier et Thoenig (1975), voient l'influence comme une capacité à diminuer l'incertitude, à structurer l'organisation au sein d'un système d'interdépendance.

Les organisations ancrées dans leurs réseaux d'interdépendances (Abrahamson et Fombrun 1992, p. 178), qui ne sont d'ailleurs pas toujours économiques, parfois simplement sociaux ou politiques (Becker 1983), 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).

[Proposition 5] Les organisations exercent leur influence via leurs réseaux d'interdépendance pour réduire l'incertitude de leur environnement.

Une modalité de pilotage particulière est associée aux relations d'interdépendances pour surmonter les insuffisances des relations contractuelles. Ménard la nomme relation d'influence.

[Proposition 6] Le mode de pilotage de la relation d'influence est distinct de celui de la relation hiérarchique comme de celui de la relation transactionnelle.

Les tactiques suivies dans ces relations, peuvent prendre diverses formes : de la coalition, de l'échange à la sanction.

Ces modalités de coordination, ou structures 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.

1.2.2 Autonomie et mimétisme

Les différentes formes que peut adopter 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 composition même du portefeuille d'activités de l'entreprise et ses relations au sein de ses multiples marchés constituent un espace occupé économiquement que D'Aveni (1994) et ses prédécesseurs (Edwards 1955 ; Bernheim et Whinston 1990) qualifient de « sphère d'influence ».

[Proposition 7] L'entreprise dispose d'une capacité d'influence au sein d'une sphère, constituée de son portefeuille d'activités, et la développe dans des zones pivots situées à ses limites concurrentielles et géographiques.

Certaines recherches se focalisent plus sur le processus de construction et de développement que sur le contenu même de la relation.

Les macro-effets que de micro-comportements peuvent provoquer (Schelling 1978), sont à la base des explications sur la propagation des modes managériales, de rumeurs ou la diffusion de nouveaux produits.

[Proposition 8] L'influence d'une organisation peut reposer sur des phénomènes d'imitation de pairs ou de contamination comportementale, tels que ceux décrits par Thomas Schelling, pour accroître ou accélérer ses résultats.

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 la structure de sa propre organisation aussi bien qu'à celle de son champ

organisationnel (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 développeurs éoliens en font quotidiennement l'expérience. Lorsque les collectifs de riverains commencent à émettre des doutes sur les fondements d'un projet éolien, c'est d'abord sur les élus qu'ils se retournent (Salomon et Sigfried 1977). Leurs pressions provoquent parfois un relâchement de la relation qu'ils entretiennent avec les développeurs au point qu'ils se dérobent ou, du moins, hésitent à donner leur aval à la création d'une zone de développement éolien (ZDE), puis au permis de construire. Les soutiens au projet exprimés par les élus est beaucoup moins formalisé que celui avec les propriétaires terriens. D'ailleurs, ce soutien décide souvent le développeur à lancer ou non le projet.

L'entreprise exerce un contrôle limité par l'équivoque des informations et par la structure même de ses relations. Elle exerce alors son influence à travers des relations peu formalisées et au contenu encore équivoque. Elle développe même cette influence par des dynamiques d'interprétation ou d'imitation. Pour cette raison, l'étude spécifique de l'influence a retenu notre attention.

2. LE CAS : LE DEVELOPPEMENT DE PARCS EOLIENS

Ce travail est basé sur les entretiens de 10 acteurs de deux projets de parcs éoliens et sur des données secondaires recueillies auprès des deux entreprises en charge du développement des projets de parcs éoliens étudiés.

Un cas peut être considéré comme un cas d'échec. Malgré le soutien des élus locaux et la création d'un collectif dédié à la promotion du développement éolien, le projet a été abandonné suite au changement de majorité municipale et à la multiplication des oppositions. La lettre envoyée par le développeur après plus de 3 ans de réunions de concertation et d'études techniques a invoqué le bruit et le vent pour annuler ce projet de développement.

L'autre cas peut être considéré comme un cas de réussite. Avec le soutien des élus locaux et de nombreux riverains, le développeur a réussi à compléter son dossier très rapidement. Après un an et demi, il ne lui manque plus que de lancer la procédure de permis de construire. Les quelques voix qui se sont opposées contre le projet de parc éolien n'ont pas encore eu raison de la cohésion des différentes parties prenant part à sa concrétisation.

Pour un même processus, dans un contexte réglementaire identique, ces deux cas permettent de considérer les nuances prises par les phénomènes d'influence selon qu'ils tendent vers l'échec ou la réussite.

2.1. INSTRUMENTATION

Vu les difficultés rencontrées par James G. March (1957, 1966) et ses successeurs pour mesurer les phénomènes d'influence, il est utile de s'appliquer à définir l'unité d'analyse étudiée avant d'expliquer les méthodologies retenues.

2.1.1 Unité d'analyse

Le concept d'influence, comme celui de contrôle d'ailleurs, peut être présenté comme un instrument social pour un mode d'action spécifique. Ainsi Parsons (1963) considère-t-il l'influence comme l'instrument de la persuasion. Dans cette acception-là, l'influence produit un résultat intentionnel dont la portée est sociale.

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. L'approche interactionniste prend moins en compte les phénomènes sociaux et est donc moins sensible au bruit du contexte social. L'étude de l'exercice de l'influence interactionnelle n'empêche cependant pas de considérer l'influence sociale dans la formation de l'intention.

Wayne et Ferris (1990) ont démontré par leurs recherches sur l'interaction entre superviseur et subordonné que tous les effets de l'influence ne se font pas ressentir directement, d'où la nécessité de les observer au cours d'une suite d'observations longitudinales.

Par ailleurs, l'influence est considérée parfois comme une capacité et, d'autres fois, comme l'exercice de cette capacité au sein d'une interaction. L'étude de l'influence sera consacrée à l'observation de son exercice et non à l'étude de sa capacité, vu les difficultés qu'il y a à identifier une capacité non exercée.

Dans notre cas, on s'attache donc à l'étude de l'exercice de l'influence dans le cadre d'une suite d'interactions entre acteurs. Il s'agit d'observer directement les actions du fait des difficultés. En effet, l'observation de changements d'aspirations, d'attentes ou d'intérêts est d'autant plus difficile qu'elle n'est pas toujours associée à un changement de comportements.

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

2.1.2 Outils méthodologiques mobilisés

La sélection de notre population de cas est basée sur des fondements théoriques. March (1966) considère que les classes de situations dans lesquelles le concept de pouvoir, ou d'influence, est significativement utile, sont réduites à celles des prises de décision. Il considère que l'influence est un concept utile pour certaines situations de court terme impliquant des participants engagés et actifs. Selon lui, de telles situations existent dans le champ des études de terrain mais se produisent plus fréquemment en laboratoire.

Les cas de projets éoliens revêtent les caractéristiques identifiées par March pour observer des participants engagés et actifs dans une situation de court terme sur une étude de terrain.

Comme le soulignent Glaser et Strauss (1967), la recherche qualitative se fie aux échantillons théoriques et non statistiques dans le choix des cas.

Étant donné le nombre limité de cas étudiés, cela fait sens de choisir des cas opposés du point de vue de leur variable de destination, un cas de réussite rapide et un autre d'échec lent, dans lesquels le processus est limpide (Eisenhardt 1989, p. 537).

Pour éviter la contamination des interviewés, le mode d'observation choisi est non participant. L'étude auprès des participants s'est bornée à recueillir une description de leur impression sur l'évolution du projet et de leurs interactions avec les parties prenantes. Les accords de rigueur ont été demandés aux managers pour réaliser et retranscrire les interviews. Pour éviter d'être gêné par les managers dans nos observations directes en raison de la confidentialité des informations, nous leur avons garanti une anonymisation. Les noms choisis pour nommer les développeurs éoliens étudiés sont issus de notre imagination. Il s'agit de « Le Renouveau d'Eole » et « Mistral Gagnant ».

Les données ont été collectées tout au long des années 2008-2009 sur différents sites. L'observation directe sur site a aussi été intensément utilisée. L'objectif était de confronter les déclarations des interviewés à propos de leurs interactions avec les observations directes. Les interviews longues étaient privilégiées lors des entrevues tant pour les faits que pour l'opinion des personnes interrogées sur les événements (Yin 1984, p. 89). Les entretiens étaient ouverts, avec plusieurs sujets récurrents et des allers et retours avec les interviewés.

Les interviews et les notes de terrain étaient codées suivant les indications données dans le livre de Miles et Huberman (2001). En outre, en vue de « générer des idées théoriques – de nouvelles catégories et leurs propriétés, des hypothèses et leurs hypothèses sous-jacentes – nous ne nous sommes pas confinés à la pratique du premier codage et de l'analyse de données subséquentes. En générant la théorie, nous avons constamment redessiné et réintégré les notions théoriques à mesure que nous revenions au matériau (Glaser et Strauss 1967, p. 101) ».

2.2. EXEMPLE DE CONTEXTE FAVORABLE A L'EMERGENCE DE STRATEGIES D'INFLUENCE : LES PROJETS EOLIENS

Depuis 2007, les démarches pour réaliser des projets éoliens en France requièrent la création d'une Zone de Développement Eolien (ZDE). Depuis lors, le développement d'un parc éolien nécessite de compléter deux grandes étapes : cette ZDE et le permis de construire.

La ZDE délimite le territoire et la puissance des installations qui pourraient y être développées. Elle consiste en un dossier décrivant l'impact paysager, le potentiel éolien et les possibilités de raccordement au réseau électrique. Elle est faite à l'initiative et est souvent financée par la communauté des communes ou le comité ad hoc des communes concernées.

La demande de permis de construire comprend, de son côté, une étude d'impact beaucoup plus fouillée, avec des volets fonciers et environnementaux détaillés (impacts acoustiques, sur les animaux volants, pour les avions, etc.). La demande du permis de construire est complétée et financée par le développeur éolien avec l'aide d'un bureau d'études auquel il demande de rassembler tous les éléments du dossier de l'étude d'impact. La demande de permis de construire est soumise à l'administration (aux directions régionales de l'industrie, de la recherche et de l'environnement) après avoir été autorisée par les mairies concernées.

Ces deux phases impliquent des concertations poussées avec la population avant, et même parfois pendant, l'instruction des dossiers.

La structure du secteur éolien, avec la multiplication des contacts entre les développeurs éoliens et les pouvoirs publics, multiplie les relations 'non marché' au cours de tout développement éolien. Les élus sont les initiateurs de la première phase de développement, lors de la ZDE, et sont directement impliqués dans la décision pour l'obtention du permis de construire dans la seconde partie de ce développement. Les relations du développeur avec les élus et les services administratifs, autres rouages du processus de décision, sont intenses. Elles sont liées à leur poids dans les décisions.

Les deux entreprises dont un projet est étudié, Le Renouveau d'Eole et Mistral Gagnant, sont deux développeurs de taille significative sur le marché français de l'énergie éolienne. Ils sont tous les deux filialisés et leurs chiffres d'affaires s'élèvent à quelques dizaines de millions d'euros. Ils ont de nombreux projets de parcs éoliens en portefeuille et emploient tout deux des personnes spécialement chargées de leurs développements. Le travail de ces développeurs consiste à porter leurs projets auprès des élus, à les défendre devant les citoyens lors des réunions publiques, à s'assurer un engagement de la part des propriétaires fonciers, à coordonner les études, à remplir et présenter les dossiers auprès de l'administration. Après avoir obtenu le permis de construire, le parc éolien est ensuite réalisé par d'autres personnes spécialisées dans sa construction.

2.2.1 Des informations équivoques muées en interprétations défavorables à l'éolien

Le parc de production d'électricité français est tel que peu d'électricité est produite à partir d'énergie fossile par rapport aux pays voisins. Les médias français traitent le secteur de la production d'électricité, en particulier éolienne, assez différemment. Diverses informations transmises par les médias alimentent les craintes des futurs riverains. Par exemple, elles peuvent concerner les rémunérations des exploitants de parcs, jugées excessives ; l'effet de la production d'électricité fatale sur le réseau électrique, considérée comme coûteuse et inefficace pour réduire les émissions de CO₂ ; ou les impacts sur les environnements immédiats des aérogénérateurs, présentés par certains médias comme problématiques pour la quiétude des habitants et la survie de l'avifaune. Dès que ces informations sont diffusées, les arguments des opposants aux projets se voient renforcés. Les développeurs doivent continuellement contre-argumenter pour convaincre les élus et les riverains des projets pour qu'ils délaissent ces 'fausses rumeurs' que les médias remettent fréquemment à l'avant-plan.

Le travail des développeurs éoliens prend largement en compte ces argumentations. Leur démarche de persuasion prend forme au cours des multiples rencontres avec les comités d'élus et les réunions publiques avec les propriétaires et les riverains. Lors des réunions, ils répètent inlassablement les contre-arguments des idées diffusées par les médias et reprises à leur compte par les opposants.

Pour préserver les paysages ruraux, les administrations peuvent également être réticentes à accorder leur autorisation alors même que le développement de la production d'électricité à partir d'énergie éolienne est soutenu par les politiques publiques.

En présence d'une communication institutionnelle équivoque où l'administration et les élus ne défendent pas systématiquement les positions des développeurs par rapport aux informations qui leur sont défavorables, les parties prenantes, riverains et propriétaires fonciers, cherchent à combler leur faible niveau d'information sur le sujet. Dès les premières réunions d'information, plusieurs opposants, et même des collectifs, peuvent se manifester pour mener une sorte de campagne d'opposition à l'éolien pour empêcher les élus des communes de s'engager dans une voie inspirée par des considérations tant économiques qu'écologiques. En effet, en plus de leur production d'électricité renouvelable, les élus voient souvent les parcs éoliens comme de nouvelles sources de rentrées fiscales. Les propriétaires fonciers peuvent, pour leur part, également bénéficier de rentrées liées à la location de leurs terrains.

L'association Vent de Colère fédère en France les associations opposées à l'éolien. Elle alimente les opposants en conseils pour créer un collectif, en informations sur les projets abandonnés ou en difficulté et en argumentaires défavorables à l'éolien.

Cette démarche de mise en doute de l'intérêt de l'éolien a débuté en France avec les premiers développements d'envergure de cette énergie en 2001. Les opposants instillent le doute sur la sincérité des rapports sur les conséquences acoustiques et avifaunes, expriment leur scepticisme sur les effets positifs de ce mode de production d'électricité pour le développement de l'emploi et de l'économie.

Par ailleurs, les médias et certaines associations relayent aussi des arguments en faveur de l'éolien, de manière, selon eux, à contrer les '*rumeurs, mythes et légendes alimentant les craintes des populations*'. Ils usent parfois des mêmes moyens que leurs opposants, par exemple la distribution de tracts sur les marchés, pour faire entendre leur voix. Ils obtiennent souvent le soutien des propriétaires terriens qui se sont engagés contractuellement avec le développeur à mettre leur terrain à sa disposition pour la construction et l'exploitation du parc. Cependant, ils n'utilisent pas les mêmes méthodes d'agitation que les opposants pour convaincre les élus du bien-fondé de leur position.

Du fait de ces difficultés, les développeurs s'assurent du soutien des élus et de la population avant d'initier un projet. Il leur arrive même de voir une association se créer en leur faveur. Mais, à l'occasion d'un changement de majorité au conseil municipal, ou d'une montée en force des contestations, certains doivent aussi parfois abandonner un projet en cours de route, avant même d'avoir fait une demande de permis, faute d'avoir obtenu les autorisations.

2.2.2 Une structuration des projets éoliens sensibles aux remises en question

Les élus sont sensibles à l'avis de leur population. Ils sont également les initiateurs de la première phase du projet et attribuent leur autorisation pour la seconde phase, pour le permis de construire.

La communauté des communes est, la plupart du temps, à l'origine de la demande de création de ZDE. Elle fait, par la suite, partie des bénéficiaires des revenus générés par les nouveaux parcs éoliens. Les communes qui n'accueillent pas d'éoliennes peuvent également être '*dédommagées*' des impacts paysagers que les éoliennes leur occasionneraient.

Le développeur investit dans des études, puis dans la construction du parc éolien, pour enfin pouvoir le valoriser lors de sa revente ou de son exploitation. Il cherche un accord et décide des répartitions de ressources entre les différents acteurs concernés.

Les bureaux d'études peuvent se charger de tout ou partie du dossier à compléter pour la mise en place des ZDE et la demande des permis de construire. Souvent, les bureaux d'études assurent une assistance rapprochée aux développeurs, ils travaillent fréquemment avec les mêmes développeurs mais se targuent de maintenir une certaine indépendance. Ils font appel à de la sous-traitance pour certaines études spécialisées, par exemple celles concernant l'acoustique et l'avifaune.

Les propriétaires fonciers possèdent les terrains qui intéressent le développeur pour y placer ses éoliennes. Le développeur essaye de répartir les ressources entre propriétaires de manière à limiter les jalousies. Les exploitants des terrains bénéficient généralement aussi du partage des ressources.

Les riverains sont consultés dès le début du projet pour être informés et s'assurer de leur soutien. Parfois, un petit nombre d'opposants réussit à faire hésiter les élus. Il est donc crucial pour le développeur de les surveiller et de les convaincre de l'intérêt du projet pour eux et pour la communauté. En ce sens, la présence d'associations d'opposants ou de partisans peut les décourager ou les stimuler dans leur projet de développement.

Les services de l'Etat interviennent pour autoriser la création de ZDE ou l'obtention de permis. Ils peuvent, selon les régions, se montrer plus ou moins favorables à l'énergie éolienne. Il en est de même pour les tribunaux auxquels les opposants font souvent appel pour contester l'attribution des permis.

Dans le premier cas que nous avons étudié, le développeur Mistral Gagnant a mené une large concertation et est parvenu à mobiliser l'ensemble des acteurs en sa faveur. Les mairies étaient très favorables au projet.

Mistral Gagnant a réalisé ses études en concertation très étroite avec son bureau d'étude habituel.

Il s'est efforcé de clarifier chacune de ses relations avec les acteurs concernés afin d'éviter toute ambiguïté sur la répartition des richesses perçues grâce aux éoliennes. Il a fait signer une convention d'engagement par les propriétaires fonciers et les exploitants précisant bien les clés de répartition des revenus qu'ils peuvent attendre de l'installation du parc éolien.

Il a d'ailleurs développé tout un discours sur la répartition des richesses sur tout le territoire. Il s'agit d'une sorte de slogan que chaque employé de Mistral Gagnant reprend pour présenter la démarche du développeur.

Les ressources de temps-homme réservées pour ce projet étaient relativement importantes, c'est-à-dire presque un mi-temps ou un tiers-temps, mais les échéances étaient également courtes à l'échelle d'un projet de production d'électricité, de l'ordre de deux à trois années.

Il propose également aux élus et à la population de participer financièrement à l'investissement. Il donne une grande importance à ce que les élus portent et animent eux-mêmes le projet auprès de leur population.

Le déroulement du projet mené par le développeur Mistral Gagnant est marqué par la diversité des compensations qu'il propose pour la gêne occasionnée par le parc éolien, l'importance accordée au fait que les élus soient porteurs du projet, la clarification, dès le départ, de la répartition des ressources et la collaboration très étroite avec le bureau d'études.

Dans le second cas que nous avons étudié, le développeur Le Renouveau d'Eole s'était assuré le soutien de l'équipe municipale précédente.

Un élu de cette équipe municipale a même créé lui-même une association, regroupant essentiellement les propriétaires fonciers concernés par le projet éolien. Président de l'association de soutien, l'élu a ensuite été amené à se retirer pour assurer un minimum d'impartialité à l'association.

Entretemps, lors des élections de 2008, la majorité municipale a changé. Les nouveaux venus, bien que favorables aux énergies renouvelables, se sont montrés sensibles aux premières voix discordantes des opposants.

Dans le même temps, les opposants s'organisaient. Les opposants se sont montrés de plus en plus vindicatifs. Ils accusaient le développeur d'être au service du grand capital.

Le développeur était le principal trait d'union entre les élus et les services de l'administration, tandis que l'association de soutien était essentielle pour faire le trait d'union entre le développeur et la population.

Les élus hésitaient à s'engager du fait de l'élaboration en parallèle d'un dossier de demande de classement au Patrimoine de l'UNESCO. Les élus liaient l'agenda de ce dossier et de celui du projet de développement du parc éolien.

Le projet à l'arrêt, le développeur a mis la pression sur les élus en les invitant à trancher.

Il leur a fait entendre que les résultats des études de vent n'étaient pas tellement bons.

Le développeur assigné à ce parc éolien passait très peu de son temps de travail sur ce projet commencé 5 à 6 ans auparavant.

Il annonça finalement aux élus, puis à l'association, qu'il renonçait au projet en invoquant les résultats des études techniques menées depuis près de 2 ans.

Le déroulement du projet du développeur Le Renouveau d'Eole est caractérisé par un échec lié à des facteurs extérieurs comme, peut-être, l'agenda associé et, plus sûrement, le changement de majorité. Cependant, le développeur est lui-même caractérisé par ses relations très privilégiées avec l'administration, la divulgation ciblée de ses informations, la mise sous pression des élus pour, en dernier recours, essayer de décrocher une autorisation qui, finalement, ne sera pas obtenue. Il ne bénéficie d'aucun retournement de situation suite à ses pressions et met ses menaces à exécution en abandonnant le projet.

2.2.3 Discussion

Comme ces deux cas nous permettent de l'illustrer, le développement de projets éoliens, est un type d'activité où peuvent s'exercer diverses formes d'influence.

En relation avec les propositions tirées de la littérature, et identifiées ci-dessus, nous pouvons d'ailleurs mettre certaines d'entre elles en adéquation avec nos observations :

Ainsi, le développement de zones d'incertitudes par les opposants à l'éolien instille le doute chez certains élus. A l'opposé, en faisant miroiter l'incertitude sur ses résultats d'études, Le Renouveau d'Eole fait aussi monter la pression [*Proposition 1*]. L'interprétation de données équivoques pour les riverains les décide dans leur soutien ou leur opposition [*Proposition 4*].

Les organisations, dans un cas comme dans l'autre, essayent de faire bonne impression auprès des riverains et des élus pour obtenir leur soutien [*Proposition 2*].

La phase dans laquelle se trouve le projet implique des réactions différentes de la part du développeur. Le projet de Mistral Gagnant est en train de réussir, il continue à partager et à consolider ses soutiens. Par contre, à mesure que son projet prend une mauvaise tournure, Le Renouveau d'Eole adopte un comportement plus menaçant. Il pourrait en quelque sorte y avoir un cycle pendant lequel différents types de modes d'influence [*Proposition 3*] sont adoptés selon la phase du projet. Par ailleurs, les signes de résistance se multiplient au fur et à mesure que les arguments progressent, basés le plus souvent sur des rumeurs relayées par la presse. Rien ne montre pourtant que l'influence des opposants repose expressément sur les phénomènes de contamination comportementale, ce qui ne corrobore pas la [*Proposition 8*].

Des relations de dépendances, celles vers les élus sont les plus fragiles. En effet, elles ne sont pas basées sur un contrat explicite, ni sur un vrai marché. Leur pilotage prend une forme distincte [*Proposition 6*]. Au contraire, les relations

avec les propriétaires, dès qu'elles ont pris une forme contractuelle [*Proposition 5*], ne sont plus sujettes à l'influence.

Les deux développeurs semblent favoriser les relations avec les élus et les services de l'Etat très en amont de la réalisation de leurs parcs éoliens. Plus ils réussissent à intégrer les attentes de ses parties prenantes à la décision d'autorisation des projets, plus ils espèrent les réussir facilement. Leur succès serait donc lié à leur structure de relations [*Proposition 5*].

Partant des caractéristiques d'un contexte favorables à l'exercice de l'influence, ce cadre de propositions doit être confronté à d'autres cas pour obtenir une meilleure validité. Les cas étudiés n'ont pourtant pas permis de corroborer ni la réalité du concept de sphère d'influence [*Proposition 7*] ni les comportements d'imitation et de contamination [*Proposition 8*].

La démarcation de l'environnement organisationnel en fonction du niveau d'équivoque des informations et en fonction de la structure des relations donne déjà un premier outil utile pour observer ultérieurement d'autres interactions d'influence.

CONCLUSION

Les succès et les échecs des développeurs éoliens 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 ainsi que la méfiance, exprimée par James G. March sur la capacité de réaliser des modèles solides à pouvoir explicatif élevé, ont retardé la recherche sur ce sujet.

L'influence pourrait constituer un thème de recherche en soi. L'étude de ce processus aux effets incertains ouvrirait la voie à des domaines inexplorés par le principe de contrôle.

Les doutes de James G. March (1966) sur le pouvoir explicatif du concept sont à prendre en considération :

- L'évidence des situations où un acteur a une capacité d'influence sur un autre nous frappe tous les jours. Cette capacité d'influence n'est pas pour autant toujours utilisée. La tentation est tout de même grande de souligner sa présence. La connaissance de ce concept est d'ailleurs très diffusée.
- Cette première tentation d'évidence a pour corollaire que l'influence est difficilement mesurable. Cet état de fait est d'autant plus grand pour nos recherches que l'influence est très liée aux différents états mentaux et à l'affection de ceux qui influencent et de ceux qui sont influencés.
- Le second corollaire de l'évidence de l'influence est qu'elle peut facilement être utilisée comme variable résiduelle. La tentation pour le chercheur peut en effet être grande d'y faire appel comme facteur explicatif pour expliquer tout l'inexpliqué.

Le choix de cas aux interactions assez simples permet de limiter ces tentations. L'usage d'une très large palette de catégories d'événements à observer, grâce aux outils de traitement de données actuels, permet d'espérer de ne pas faire trop usage de l'influence comme variable résiduelle. Cependant, il faut reconnaître que la mesure de l'influence d'une organisation implique de réaliser de grandes approximations pour mesurer un phénomène dont le déclenchement et les ressorts ont surtout lieu au niveau individuel.

Les précautions méthodologiques suivies dans cette recherche ont permis d'obtenir deux résultats théoriques.

D'abord, ces premières études de cas donnent les caractéristiques de contextes favorables aux phénomènes d'influence : l'équivoque et l'absence de gouvernance hiérarchique ou de marché.

Ensuite, les phénomènes d'influence étudiés y apparaissent comme des processus spécifiques : des cycles vertueux ou vicieux où réussite et vitesse s'associent à des tactiques douces de cohésion tandis que lenteur et échec conduisent, avec le temps, à user de menaçantes pressions.

L'influence comme outil de gestion, malgré la difficulté à l'appréhender, a deux grandes raisons de conduire à des résultats pratiques.

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 éoliennes nous l'a montré, l'influence peut être exercée par de petites structures, rapidement et à faibles coûts...

BIBLIOGRAPHIE

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 », Cambridge: 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.

Baumard P. et Satbuck W. H. (2002), « Chapitre Est-il réaliste d'étudier les mouvements stratégiques d'une firme ? » in *Nouvelles approches dynamique de la concurrence*, Paris : Vuibert.

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.

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.

- Crozier M. (1964) « Pouvoir et organisation », *European Journal of Sociology*, vol. 5, p. 52-64.
- Crozier M. et Thoenig J.-C. (1975) « La régulation des systèmes organisés complexes », *Revue française de sociologie*, vol. 16, n°1, p. 3-32.
- 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 : Princeton University Press, p. 331-352.
- Eisenhardt K. M. (1989), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, p. 532-550.
- 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.
- 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.
- Glaser B. G. et Strauss A. L. (1967), « The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research », Chicago: Aldine Publishing Company.
- 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.
- Katz D. et Kahn R. L. (1966), « The Social Psychology of Organizations », New-York: Wiley.
- Kelman H. C. (1961), « Processes of Opinion Change », *The Public Opinion Quarterly*, vol. 25, n° 1, p. 57-78.
- 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.
- Leong J. L. T., Bond M. H. et Fu P. P. (2006), « Perceived effectiveness of influence strategies in the United States and Three Chinese Societies », *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 6, p. 101-120.
- 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.
- March J. G. (1966), « The Power of Power », in David Easton (ed.), *Varieties of Political Theory*, New York: Prentice-Hall.

- Ménard C. (1997), « Le pilotage des formes organisationnelles hybrides », *Revue économique*, 1997, vol. 48, n° 3, p. 741-750.
- Miles, M. B. et Huberman A. M., ed. (1984), « Qualitative data analysis », Beverly Hills: Sage Publications.
- Milgrom P. et Roberts J. (1988), « An Economic Approach to Influence Activities in Organizations », *The American Journal of Sociology*, vol. 94, p 154-179.
- Parsons T. (1963), « On the Concept of Influence », *Public Opinion Quarterly*, vol. 27, n° 1, p. 37-62.
- Payan et McFarland (2005), « Decomposing Influence Strategies: Argument Structure and Dependence as Determinants of the Effectiveness of Influence Strategies in Gaining Channel Member Compliance », *Journal of Marketing*, vol. 69, p. 66-79.
- 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.
- Reynaud J.-D. (1989), « Les règles du jeu. L'action collective et la regulation sociale. », Paris : Armand Colin, 306 pages.
- 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., 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.
- Schelling T. C. (1978), « Micromotives and macrobehavior », New-York: WW Norton.
- 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.
- 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.
- Williamson O. E. (1991), « Comparing Economic Organizations: The Analysis of Discrete Structural Analysis », *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, n° 2, p. 269-296.
- Yin R. K, Bickman L. et Rog D. J., ed. (1984), « Case Study Research: Design and Methods », Beverly Hills: Sage Publications.
- 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.