



RESTAURER LA DIMENSION GESTIONNAIRE DE L'INFLUENCE

Séminaire de Recherche du Larege

20/01/2009

Auteur :

Stéphanie Gourdon

Avertissement et Copyright

Ce document d'analyse, d'opinion, d'étude et/ou de recherche a été réalisé par un (ou des) membre(s) de l'Association de l'Ecole de Guerre Economique. Préalablement à leurs publications et/ou diffusions, elles ont été soumises au Conseil scientifique de l'Association. L'analyse, l'opinion et/ou la recherche reposent sur l'utilisation de sources éthiquement fiables mais l'exhaustivité et l'exactitude ne peuvent être garanties. Sauf mention contraire, les projections ou autres informations ne sont valables qu'à la date de la publication du document, et sont dès lors sujettes à évolution ou amendement dans le temps. Le contenu de ces documents et/ou études n'a, en aucune manière, vocation à indiquer ou garantir des évolutions futures.

Le contenu de cet article n'engage la responsabilité que de ses auteurs, il ne reflète pas nécessairement les opinions du(des) employeur(s), la politique ou l'opinion d'un organisme quelconque, y compris celui de gouvernements, d'administrations ou de ministères pouvant être concernés par ces informations. Et, les erreurs éventuelles relèvent de l'entière responsabilité des seuls auteurs.

Les droits patrimoniaux de ce document et/ou étude appartiennent à l'Association, voire un organisme auquel les sources auraient pu être empruntées. Toute utilisation, diffusion, citation ou reproduction, en totalité ou en partie, de ce document et/ou étude ne peut se faire sans la permission expresse du(es) rédacteur(s) et du propriétaire des droits patrimoniaux.



Mots-clés

Influence, sciences sociales, ONG, recherche, transparence



L'influence telle que perçue par l'individu lambda, est connotée négativement, alors qu'initialement elle ne l'est pas. Il faut re-considérer l'influence dans une perspective comportementale (étude du comportement et de ce qui l'influence).

Stratégies d'influence des organisations

Aubry SPRINGUEL, de l'Université Paul Cézanne d'Aix en Provence, réalise une thèse, dont les résultats à ce jour, plaident pour l'adoption du concept d'influence comme un instrument de gestion au même titre que le contrôle.

Le contrôle revêt deux rôles, de pilotage et de vérification des activités de l'entreprise, mais rencontre des limites :

- selon le niveau de formalisation de la structure de gouvernance, le contrôle de l'entreprise, dans son rôle de pilotage, aura plus ou moins de prise,
- selon le niveau d'équivoque de l'information utilisé (est équivoque ce dont le sens n'est pas établi ou ce qui peut prêter à plusieurs interprétations), le rôle de vérification du contrôle atteindra ses limites...

... alors que l'exercice de l'influence peut être défini comme le produit d'une intention, nonobstant la prise en compte de l'influence sociétale dans sa formation et peut être étudié, quel que soit le niveau de formalisation de sa structure de gouvernance.

Plusieurs chercheurs peuvent être cités, qui ont étudié l'influence dans une approche systémique :

- Parson qui identifie quatre instruments: argent, pouvoir, influence et devoir et 4 modes : stimulation matérielle, dissuasion, persuasion et activation de l'engagement
- Kelman, quant à lui, observe trois grandes procédures de changements de l'opinion de personnes ou de groupes de personnes: l'obéissance, l'identification et l'internalisation.

Il semble alors ici nécessaire d'adapter ce concept très large aux sciences de gestion dont l'étude est centrée sur l'organisation. L'influence est alors définie comme suit :



« L'exercice de l'influence peut prendre la forme d'un processus, on la définit comme une interaction, a priori, symétrique qui change intentionnellement les croyances, l'attitude ou le comportement d'un acteur (et, éventuellement, la nature de son interaction) » ; définition qu'il conviendra de confronter dans le cadre de recherches ultérieures.

Dans ce cadre, l'influence traite de sujets qui ne sont pas forcément des relations formalisées et l'on peut utiliser des méthodes pour observer, représenter et caractériser ces dernières : celle des trois échiquiers, développés par l'Ecole de Guerre Economique et qui présente l'atout de considérer les trois sphères d'influence que sont l'économique/concurrentiel, le sociétal et le (géo)politique.

L'aspect équivoque est difficile à prendre en compte, et l'influence est un exemple de concept équivoque. Le choix est alors proposé, d'utiliser la méthode de la sociolinguistique : relever les signaux linguistiques (doutes, mises en questions, affirmations), les pratiques (actions concurrentielles, condamnations, créations d'associations, partenariats), entrecroiser les actions et signaux linguistiques (points d'inflexion des interactions).

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.

Pour prendre en compte les deux limites (équivoque et contrôle) est proposée une matrice, cadre d'analyse présentant les interactions de l'entreprise avec les agents constituant l'environnement d'entreprise, tenant compte de deux dimensions que sont les ressources matérielles et les interprétations humaines.

Pour illustrer ces propos, est ensuite présenté le cas des OGM, expliqué par les approches de différents théoriciens des sciences économiques et de gestion et représenté sous la forme des échiquiers, formalisant les liens et interactions entre les acteurs ou organisations. Ces approches permettent ainsi de décrire un phénomène sans unité de « conception ».

Influence transactionnelle :

- influence politique du secteur des OGM liée à sa structure (Salomon & Siegfried 1977)
- le retrait des distributeurs par crainte des réactions des consommateurs (Schelling 1978)
- les motivations des lobbyistes au Congrès (Becker 1983)
- la crainte du pouvoir de négociation donné par la dépendance aux industries agrochimiques (Wagner 1988).

Influence organisationnelle :



- les liens de dépendance entre agrochimie, agriculture, agroalimentaire et distribution (Pfeffer & Salancik 1978)
- une sphère d'influence soumise aux niveaux de performance désirés par le marché (D'Aveni 1994).

En termes d'analyse, au niveau de l'information, on peut retenir que des équivoques ont été soulevées et non traitées par les entreprises (donc muées en polémiques), comme l'innocuité des OGM sur l'environnement et la santé ou la dépendance de l'agriculture européenne vis-à-vis des multinationales de l'agrochimie, pendant que du point de vue américain, la confiance était de mise, grâce à l'avis favorable émis par les agences (FDA et EPA).

L'équivoque a donc été exploitée par les associations pour combler le manque d'information, en alimentant les craintes et en créant des agences de contrôle, ce qui a permis aux Etats d'essayer de trouver des explications cohérentes. Les contre-argumentaires de l'agrochimie en direction des associations ou du monde financier n'ont pas permis de contrebalancer la tendance.

L'étude des processus d'influence observés permet donc de dresser une grille d'analyse et de comprendre les interactions entre le champ organisationnel et les firmes, les niveaux macro-culture (marché) et micro-culture (firme).

Conclusion :

Dans un contexte favorable à l'influence (celui d'une situation d'équivoque et non formalisée), un cadre méthodologique reste à approuver pour que l'influence soit étudiée en sciences de gestion (lien entre influence interne à l'entreprise et l'extérieur, entre influence et politique) ; la mesure de ses effets nécessite d'adapter des outils particuliers. On peut dès à présent essayer de structurer des outils pratiques qui permettent aux entreprises, d'arbitrer entre leur volonté d'instaurer un processus de contrôle ou d'influence.



La place de la société civile organisée dans la co-production normative

Pablo Nakhlé-Cerrutti, Directeur général de la Fondation Prométhée, propose ensuite une mise en perspective du concept d'influence, par la présentation du monde des ONG : leur évolution historique, la situation française, la place de la société civile dite organisée dans la co-production normative. Cette mise en perspective permet de se poser la question suivante : si l'influence est légitime, la transparence est-elle naturelle ?

Rappel de l'histoire des ONG :

La première date de 1775 en Pennsylvanie (les 1^{ers} Quakers, pour l'abolition de l'esclavage).

La plus connue est le Comité International de la Croix Rouge.

Jusqu'à la Première Guerre Mondiale, les ONG émergent, avec un objectif de soutien aux victimes. La notion de transnationalité apparaît.

Après-guerre, on assiste à l'internationalisation des enjeux et au dialogue gouvernemental : les ONG deviennent des interlocuteurs légitimes.

Absentes pendant la Seconde Guerre Mondiale, elles reviennent via la charte des Nations Unies et entrent dans une phase d'institutionnalisation entre 1945 et 1960. Elles s'impliquent en matière de coopération et de développement (les « *French doctors* », Médecins Sans Frontières...).

Les années 80 sont celles de la contestation ; les ONG reviennent en force et se professionnalisent :



- leurs méthodes d'actions en font des lobbies comme les autres avec des outils de communication, des interventions que les analystes du lobbying qualifient de « *grassroots* »
- les détracteurs des ONG ont dénoncé une forme de néocolonialisme (les 100 ONG les plus fortes sont situées dans des grandes capitales occidentales, dont les actions se situent dans les pays du sud)...
- en France, est soulevé le problème de la gestion des flux financiers parfois très lourds, donc difficiles à gérer. Ce problème a notamment été mis en lumière après le Tsunami.

Participation croissante à la production normative :

- leur seule reconnaissance juridique est celle de l'ONU (article 71, qui autorise le Forum Economique et Social à les consulter). En France, pas de différence juridique entre une simple association sportive et une grosse ONG. Auprès de l'ONU, environ 3200 ONG sont dotées du statut consultatif.
- Le Conseil de l'Europe s'est appuyé sur les ONG et leur a octroyé un statut participatif (elles sont au nombre de 413).

La société civile se structure au gré de la société du XXème siècle :

- Traités de paix, volonté directe du président Wilson
- Sommet de la Terre de Rio en 1992 : on assiste à la montée du terme « développement durable », inventé par les ONG (WWF en 1980).
- Convention d'Oslo sur les bombes à sous munitions (2008) : un projet porté par les ONG mais on va plus loin : Amnesty international considère qu'elle doit être le gardien (substitution des ONG au gouvernement comme garant du respect du droit public).

La Commission européenne, quant à elle, a vu dans les ONG et experts en général, un outil de légitimation, face au Parlement et au Conseil.

On parle de démocratie d'expertise, constituée de 1 214 groupes, régulièrement consultés par la Commission européenne. Parmi eux, plus de la moitié comptent des représentants d'ONG, moins d'un tiers compte des représentants d'entreprise.

En France :

Les associations représentent un poids de 60 milliards d'euros (3,5 % du PIB), 91 millions de bénévoles, 5% du nombre de salariés.

Focus sur les ressources des associations en France :

- 34,3% de financement public
- 60 % de recettes d'activités
- 4,9% de dons et mécénat



C'est encore plus prégnant chez les ONG.



Les ONG ont une influence politique très forte en France ; l'exemple le plus emblématique est le Grenelle de l'Environnement, où ont siégé des ONG. Le critère de choix de ces ONG n'était pas forcément le poids financier, critère pas forcément représentatif de leur influence.

La question posée est alors : est-ce que les ONG sont des lobbies comme les autres ? Oui pour leurs méthodes, mais non si l'on considère leurs objets.

Existe-t-il une société civile organisée ?

- Rappel de l'importance des financements publics : source enquête cour des comptes 2004 : « Coordination Sud » (interface ONG humanitaire et développement avec le MAE est financée par exemple à 54% par le Ministère des affaires étrangères). D'autres le sont à hauteur de 65%.
- Il pèse sur ces ONG beaucoup d'obligations mais le faible contrôle induit l'absence de normes. Elles manquent de cohérence. Ce que montre Prometheus avec le baromètre de transparence des ONG, c'est qu'il est possible d'y avoir une transparence autonomée.
- Sur la question de leur professionnalisation, on assiste à un turnover des personnes en leur sein, notamment par ce qu'elles sont étroitement reliées et du fait du bénévolat.
- De nouvelles structures, proches de l'entreprise. Vient notamment de la Croix-Rouge qui a voulu passer de l'encadrement bénévole à l'encadrement professionnel ; or qui dit expertise dit valorisation.

Aussi peut-on dire que la société civile est organisée d'une certaine manière, mais qu'elle manque encore d'une organisation autonomée, et qui soit la même pour tous.

En conclusion, il ressort qu'il demeure fondamental de poursuivre la recherche sur ce thème, souvent limitée aux effets de la politique publique ou aux effets du lobbying. Les phénomènes d'influence en général, recouvrent un thème beaucoup plus vaste.

Il serait intéressant de restaurer une étude de ces phénomènes qui sorte du cadre étroit du lobbying.

Vidéo associée¹

¹ Source :

Association de l'École de Guerre Économique©