

# Performance individuelle en contexte d'interdépendance : étude des stratégies d'influence induites par les dirigeants.

par Gregory GAMOT  
Doctorant ESSEC - IAE de Lille

## Résumé :

*La performance des dirigeants dépend étroitement de leur capacité à faire agir dans leur sens d'autres acteurs internes et externes à l'organisation. Peu de recherches se sont cependant préoccupées des manifestations comportementales quotidiennes induites par l'existence d'une évaluation individuelle de la performance pour des acteurs opérant dans un contexte de forte interdépendance avec de multiples acteurs. Pourtant, nombre de recherches mettent en évidence les limites d'utilisation et d'efficacité de l'autorité formelle, qui leur est conférée pour traiter avec les acteurs internes à l'organisation. Les dirigeants sont dès lors susceptibles d'user d'autres sources de pouvoir et de recourir à des stratégies d'influence auprès d'autres acteurs pour atteindre leurs objectifs. Cette recherche exploratoire se propose de saisir l'ancrage et les formes de ces stratégies dans les activités quotidiennes des dirigeants.*

L'interdépendance des activités de multiples acteurs dans les organisations rend l'évaluation des performances individuelles des plus délicates. Le problème se pose avec encore plus d'acuité pour les fonctions d'encadrement et de direction générale. En effet, l'évaluation de la performance des dirigeants et des cadres dirigeants est considérée comme la plus stratégique pour une organisation dans de nombreux paradigmes de recherche, compte-tenu de leur possible impact sur son évolution. Mais elle est aussi la plus complexe à mener en vertu de l'existence d'un éventail large de critères et de modalités possibles d'évaluation. De nombreux travaux, tant sous l'angle de la prise de décision, de la mise en oeuvre des stratégies ou du fonctionnement des équipes dirigeantes, soulignent l'interdépendance des tâches et projets des dirigeants avec ceux d'acteurs tant externes qu'internes à l'organisation. Les propositions qui en résultent, privilégient la dimension relationnelle et symbolique des tâches des dirigeants: il leur revient bien plus que de mettre en oeuvre des projets eux-mêmes, de mobiliser d'autres acteurs, d'activer la mise en oeuvre de certains projets ou processus de décision, de canaliser ou d'orienter les projets émergents dans un sens compatible avec leurs préoccupations, de diffuser leur façon d'envisager l'évolution de leur entreprise... Il en découle que leur performance dépend étroitement de leur capacité à faire agir dans leur sens d'autres acteurs internes et externes à l'organisation. Peu de recherches se sont cependant préoccupées des manifestations comportementales quotidiennes induites

par l'existence d'une évaluation individuelle de la performance pour des acteurs opérant dans un contexte de forte interdépendance avec de multiples acteurs.

Notamment, la manière dont les dirigeants font face à cette dépendance pour atteindre leurs objectifs de performance n'a pas fait l'objet d'investigation spécifique. Pourtant, nombre de recherches mettent en évidence les limites d'utilisation et d'efficacité de l'autorité formelle, qui leur est conférée pour traiter avec les acteurs internes à l'organisation. Les dirigeants sont dès lors susceptibles d'user d'autres sources de pouvoir et de recourir à des stratégies d'influence auprès d'autres acteurs pour atteindre leurs objectifs. Cette recherche exploratoire se propose de saisir l'ancrage et les formes de ces stratégies dans les activités quotidiennes des dirigeants. La problématique retenue peut se traduire en deux questions de recherche :

1. Comment les dirigeants font-ils face à la dépendance vis-à-vis de leur environnement humain pour atteindre leurs objectifs individuels de performance ? Ou plus exactement, à quelles stratégies d'influence ont-ils recours pour les atteindre ? Quels en sont les séquençements et les combinaisons dans leurs activités quotidiennes ? à quelles occasions les dirigeants tentent-ils d'influencer d'autres acteurs ?

2. Pourquoi procèdent-ils ainsi ? Comment peut-on comprendre les différences individuelles ?

Les développements suivants ont pour objectif de préciser le concept de dépendance et d'en circonscrire le domaine d'applicabilité dans le cadre des activités quotidiennes des dirigeants. Les manifestations produites par la gestion individuelle de cette dépendance seront étudiées sur la base de grilles de lecture issues de la psychologie sociale. L'incomplétude des résultats relatifs aux liens existant entre la détention d'une source de pouvoir et son exercice dans des contextes organisationnels, justifie l'élaboration d'une grille de lecture a même de rendre compte de l'exercice du pouvoir au quotidien, sous forme de stratégies d'influence. L'approche cognitive semble appropriée pour comprendre les différences individuelles de gestion de la dépendance. Le dispositif méthodologique élaboré se fonde sur l'observation de dirigeants, le recours à des entretiens semi-structurés, et à un dispositif susceptible de saisir les processus cognitifs individuels à l'oeuvre.

## **1. Les éléments constitutifs de la dépendance des dirigeants**

Il semble important de délimiter le domaine de validité du concept de dépendance dans les activités des dirigeants. La littérature apporte des éléments fragmentaires de compréhension du phénomène, sans en proposer un cadre général. Les acteurs dont dépendent les dirigeants sont susceptibles d'être fort nombreux. Il convient dès lors d'essayer d'en fixer les contours si possible par l'intégration de la notion de contextes organisationnels. D'autre part, il s'agit de prendre en compte les relations de pouvoir au sein des organisations. Les dirigeants disposent de ressources pour traiter de cette dépendance qui n'est jamais totale. Enfin, ils ne sont pas dépendants dans tous les domaines. L'enjeu est dès lors de circonscrire les objets de la dépendance.

### **1.1 Le réseau de contact : une typologie des acteurs concernés**

La variété des interlocuteurs des dirigeants est signalée dans toutes les recherches sur leurs activités. Les typologies utilisées sont relativement frustes: supérieurs, subordonnés, pairs, et acteurs externes. La recherche de Stewart (1967) fournit les résultats les plus

détaillés sur 160 cadres dirigeants sur la base d'agendas spécialement mis en forme pour les besoins de sa recherche. Les résultats donnent la répartition suivante du temps de contact : 41% avec leurs subordonnés, 12% avec leurs supérieurs et 47 % avec les autres (19% avec des collègues, 13% avec des spécialistes, 8% avec d'autres personnes au sein de l'organisation et 8% avec des personnes extérieures).

Les recherches sur les activités des dirigeants ne permettent pas de rendre compte des acteurs dont dépendent les dirigeants; elles ne mettent en évidence que la durée des interactions. De nombreux travaux se focalisent sur une catégorie d'acteurs. Ainsi, la dépendance du dirigeant vis-à-vis de ses subordonnés pour atteindre ses objectifs de performance fait l'objet d'un traitement conséquent de la littérature consacrée au leadership. Très prescriptive, elle met l'accent sur les aptitudes nécessaires au leader et aborde le problème sous l'angle principalement de la motivation. Quelques travaux traitent de la dépendance vis-à-vis des pairs et tentent d'en fixer les éléments constitutifs (Kaplan, 1984). La dépendance vis-à-vis des supérieurs et des acteurs externes est la moins étudiée, si ce n'est dans le cadre d'une problématique précise, comme la prise de décision ou certaines manoeuvres stratégiques externes. La recherche de Kotter (1982) propose le concept de réseau pour rendre compte des acteurs que le dirigeant rencontre et dont il dépend. Sa conception souligne le caractère actif que joue le dirigeant dans le choix de ses interlocuteurs. Les dirigeants qu'il a observé semblent dépendre à la fois de supérieurs, de pairs, de subordonnés et d'acteurs extérieurs à l'entreprise.

Une façon d'articuler ces différentes contributions consiste à se baser sur la typologie des postes de cadres dirigeants produite par Stewart (1976). Cette typologie, établie sur la base d'un questionnaire auprès de 250 cadres dirigeants est la tentative la plus élaborée de cerner les profils de dépendance. Quatre types de postes sont distingués : à dépendance multidirectionnelle («hub») qui correspondrait aux postes occupés par les dirigeants observés par Kotter (1982); à dépendance principalement de pairs («peer dependant»), dont les implications ont été précisées par Kaplan (1984); à dépendance de subordonnés («man management»), postes étudiés principalement par la littérature sur le leadership; et enfin, postes à faible dépendance qui ne semblent pas avoir été souvent étudiés dans la littérature («solo»). Stewart considère que chaque type peut avoir trois orientations : interne, pour les postes n'ayant pas de relations avec des acteurs externes, interne/externe, pour les postes qui requièrent des contacts externes limités et externe, pour les postes dans lesquels les dirigeants dépendent fortement d'acteurs externes. Ainsi pour le type à dépendance multidirectionnelle, deux profils extrêmes peuvent exister : un profil dépendant avant tout d'un éventail large d'acteurs organisationnels et un profil dépendant d'abord d'acteurs externes puis d'un ensemble important d'acteurs organisationnels. La distinction apportée par Stewart nous semble la plus appropriée pour tenter de contextualiser le concept de dépendance des activités des dirigeants.

## **1.2 Les ressources disponibles pour traiter de la dépendance : sources de pouvoir liées à la fonction et sources liées à la personne**

La ressource la plus immédiate conférée aux dirigeants est l'autorité formelle sur d'autres acteurs au sein de leurs organisations. De nombreux travaux démontrent que d'autres sources de pouvoir peuvent exister. Le modèle le plus développé renvoie à une conception du pouvoir au sein des organisations en terme de dépendance des ressources (Emerson, 1962). Les individus qui contrôlent ou peuvent fournir les ressources critiques pour les autres acteurs de l'organisation tendent à disposer de plus de pouvoir que les autres. Ces ressources sont dites critiques lorsqu'elles sont irremplaçables au sein de l'organisation et centrales pour l'accomplissement de tâches d'autres acteurs. La contribution des acteurs

est dite centrale lorsque est en relation avec les activités de multiples acteurs, et que sa disparition occasionnerait des impacts immédiats pour la progression de ces activités. Dans ce modèle, l'autorité formelle est donnée aux acteurs qui disposent des ressources pour traiter de l'incertitude de l'environnement de l'entreprise (Hickson & al, 1971). Les autres acteurs ne sont pour autant impuissants, comme le prouvent les nombreuses validations empiriques obtenues par ce modèle.

Les tentatives de clarification des sources de pouvoir individuelles en contexte organisationnel ne sont pourtant pas achevées. Les typologies abondent sans permettre d'en proposer une conceptualisation définitive tant les perspectives sont variées. Celle de French et Raven (1959) demeure la plus usitée et a générée des développements importants. Quatre sources de pouvoir d'un acteur A sur un acteur B sont distinguées : le pouvoir de récompense est fondé sur la croyance par B que A peut lui accorder ou lui faire accorder des récompenses; le pouvoir de coercition est fondé sur la croyance par B que A peut lui infliger ou lui faire infliger des punitions; le pouvoir de référence est fondé sur l'identification de B à A, c'est-à-dire «un sentiment d'identité» de B à A, ou le désir d'une telle identité; le pouvoir légitime vient des valeurs adoptées par B qui lui disent que A a le droit de l'influencer et qu'il a lui-même l'obligation d'accepter cette influence; le pouvoir de l'expert est fondée sur la croyance par B que A dispose d'un savoir ou d'une expertise particulière. La critique majeure adressée à cette typologie est l'absence de consistance conceptuelle quant à la source ou à l'origine du pouvoir (Hinkin et Schriesheim, 1989). Par exemple, la source du pouvoir de récompense est la croyance en la possibilité de son usage, alors que celle du pouvoir de référence est la croyance en la détention d'une caractéristique attirante. D'importants efforts ont été menés pour clarifier ces concepts (Drea, Bruner et Hensel, 1993) et permettent d'obtenir une validité limitée mais positive dans le champ organisationnel (Podsakoff et Schriesheim, 1985). Ainsi, par exemple, les acteurs semblent différencier le pouvoir de récompense de celui de coercition.

Pour autant, les différentes sources mises en évidence ne semblent pas exhaustives. Yukl et Farbe (1991) en proposent la conceptualisation la plus avancée. Ils reprennent la typologie de French et Raven (1959) tout en différenciant les sources de pouvoir liées à une fonction de celles liées à une personne. Les pouvoirs dérivant d'une fonction recouvrent le pouvoir légitime, le pouvoir de récompense, le pouvoir de coercition et le pouvoir de contrôle des informations. Quatre sources de pouvoir tiennent à la personne : le pouvoir de référence, le pouvoir lié à l'expertise, le pouvoir lié au charisme et le pouvoir lié à l'argumentation. Une clarification est ainsi proposée entre le pouvoir tiré de la détention d'informations, lié à la fonction, du pouvoir tiré de l'expertise qui repose avant tout sur l'organisation des connaissances de l'acteur. Cette proposition intègre de plus deux nouvelles sources de pouvoir sur la base de la littérature sur le leadership : le charisme et les capacités d'argumentation. Les résultats sont prometteurs tout en nécessitant des travaux complémentaires de clarification des concepts utilisés (distinction peu validée du pouvoir de référence et du charisme). Ils ne s'attachent cependant pas à préciser l'usage qui est fait de ces sources de pouvoir dans le cadre des activités des dirigeants. Or la détention de source de pouvoir et leur exercice au quotidien peuvent être considérés comme étant des construits distincts nécessitant des recherches complémentaires portant sur les liens qu'ils entretiennent (Hinkin et Schriesheim, 1989).

### **1.3 L'objet de la dépendance : clarification du contenu des demandes des dirigeants**

Dans son acception large, le concept de dépendance inclue de nombreux phénomènes tant affectifs que cognitifs. Dans une certaine mesure, on pourrait considérer que les cadres dirigeants dépendent de leur organisation, de leurs supérieurs ou de certains acteurs pour satisfaire certains besoins psychologiques ou affectifs. Ces dimensions dépassent le cadre

d'analyse ici proposé, qui ne se préoccupe que de son aspect substantif à savoir la dépendance pour atteindre la performance individuelle. La littérature ne fournit pas de grille de lecture utilisable des objets de la dépendance compte-tenu du morcellement des perspectives. Il s'agit dès lors d'élaborer une typologie d'objets de dépendance la plus parcimonieuse possible sur la base de cette littérature.

Deux premiers objets apparaissent indispensables dans les activités quotidiennes : faire prendre en charge de nouvelles tâches et faire changer de comportement. Ils reposent sur une conception du métier de cadre-dirigeant qui consiste avant tout à faire faire par d'autres acteurs certaines activités et à s'assurer de leur correcte accomplissement (Hales, 1986). Le rôle des dirigeants dans la conduite des changements a souvent été souligné. Il leur revient d'obtenir que d'autres acteurs prennent en charge de nouvelles tâches, travaillent sur de nouveaux projets ou assument de nouvelles responsabilités. Cette catégorie diffère de la seconde dans le sens où il s'agit dans le second cas, de parvenir à ce qu'un acteur change ou modifie sa façon habituelle de travailler sur certaines tâches, qu'il fasse une tâche de manière différente, qu'il accorde plus de priorité à une tâche, qu'il procède de manière plus rapide ou mieux, ou qu'il arrête d'effectuer une tâche.

Les dirigeants ont besoin de certaines ressources pour mener à bien leurs tâches. La littérature insiste sur la nécessité d'obtenir des informations précises et actuelles pour pouvoir formuler les problèmes et pour mener à bien leurs rôles décisionnels dans le traitement de ces problèmes par exemple. Les dirigeants doivent obtenir une aide de la part d'autres acteurs pour effectuer une tâche dont ils sont responsables, pour traiter de problèmes, pour comprendre comment fonctionnent certaines choses, ou pour acquérir les informations utiles à leurs fonctions. L'autre dimension de cette dépendance concerne l'obtention de soutien. L'enjeu pour les dirigeants est de parvenir à ce qu'un acteur approuve certaines de leurs propositions (idées, plans, projets,...), leur donne ou prête des ressources additionnelles (en matériel, personnel, utilisation d'équipement,...) ou les aide à influencer d'autres acteurs.

Enfin, le dernier objet qui émerge de la littérature consiste à obtenir des bénéfices personnels. Longtemps négligé dans les travaux sur les activités quotidiennes, cette dimension a été évoqué par la recherche de Hannaway (1989). Elle suggère que deux types d'objectifs guident les activités des cadres dirigeants. Tous cherchent à remplir au mieux leur fonction. Mais, ils cherchent aussi à progresser dans la hiérarchie et à éviter d'être tenus nominalement responsables d'un mauvais résultat. Obtenir des bénéfices personnels implique que le dirigeant demande à un acteur des objets qui lui soient bénéfique personnellement (augmentation de salaire, promotion, nouvelles responsabilités...) ou des faveurs non directement reliées au travail organisationnel.

## **2. Les formes comportementales possibles de gestion de la dépendance**

### **2.1 Les résultats sur les modalités d'exercice des sources de pouvoir d'un dirigeant sont contradictoires**

L'efficacité de l'exercice de la source de pouvoir la plus naturelle dans les organisations, l'autorité formelle, fait l'objet de résultats contradictoires dans la littérature. Nous n'envisagerons ici que trois contributions majeures pour la compréhension des activités des cadres dirigeants. Il peut paraître incongru de mettre sur le même plan les travaux de Fayol (1949) et ceux de Mintzberg (1973), dans la mesure où les travaux de Mintzberg se sont largement concentrés sur l'élaboration d'une remise en cause critique des travaux de Fayol. Si ces auteurs renvoient à des conceptions différentes des activités quotidiennes des dirigeants, leurs travaux attribuent une grande efficacité à l'autorité hiérarchique. Pour Fayol (1949) le

problème principal du dirigeant est d'assurer la pertinence de ses décisions par un exercice cohérent de ses fonctions. Il distingue ainsi les fonctions de planification, d'organisation, de direction (assimilée par la suite à la motivation), de coordination et de contrôle. L'autorité qui lui est conférée est suffisante pour traiter de sa dépendance à l'égard des autres acteurs que Fayol limite principalement aux subordonnés. Les travaux récents, qui reprennent les fonctions de Fayol, ne prennent d'ailleurs pas en considération d'éventuelles limites à l'usage seul de l'autorité formelle. La conception de Minzberg (1973) renvoie à une représentation du dirigeant comme processeur d'information doté de l'autorité formelle. L'autorité formelle confère au dirigeant une position statutaire d'où découlent trois rôles interpersonnels. Comme pour Fayol (1949), le problème principal du dirigeant est d'assurer la cohérence de ces différents rôles. La dépendance du dirigeant ne se traduit pas par des manifestations comportementales spécifiques, si ce n'est par l'exercice de l'autorité. Il ne distingue d'ailleurs pas ce qui relève du pouvoir légitime, du pouvoir de coercition ou du pouvoir de récompense (French et Raven, 1959). La remise en cause la plus radicale de la conception du pouvoir du dirigeant uniquement issu de l'autorité formelle vient des travaux de Kotter (1982) basée aussi sur l'observation de dirigeants. Sa contribution théorique porte sur les concepts d'agenda et de réseau. Selon Kotter, les cadres dirigeants choisissent un agenda composé d'objectifs et de plans, faiblement connectés entre eux, durant leurs six premiers mois d'entrée en fonction («agenda setting»). Pour atteindre ces objectifs, ils développent et entretiennent un réseau de contacts avec des personnes susceptibles de les aider («network building»). L'avantage du réseau est double : d'une part, il leur permet de recueillir un ensemble d'informations et de représentations issus de personnes ayant des perspectives variées sur l'entreprise. D'autre part, il leur permet de mettre en oeuvre, au fil des rencontres, leurs objectifs ou leurs décisions («network activation»). Kotter insiste sur la dépendance du dirigeant à l'égard de son réseau. L'autorité hiérarchique n'est pas suffisante et son usage prétexte à des comportements inattendus. Il souligne que les dirigeants observés essaient de recourir à d'autres sources de pouvoir, ou en tout cas déploient de multiples stratégies d'influence pour parvenir à leurs fins. Il ne détaille cependant pas l'éventail de ces stratégies.

D'autres travaux attribuent une efficacité supérieure à l'exercice d'autres sources de pouvoir. Nous ne prendrons ici que deux exemples qui illustrent les dangers du manque de prise en considération de l'éventail des sources de pouvoir d'un acteur (Yukl et Farbe, 1991). La recherche de Hannaway (1989) privilégie la source de pouvoir liée à la détention d'informations de part la fonction. Ses observations montrent l'ancrage dans les activités quotidiennes du pouvoir de contrôle des informations. Hannaway insiste sur le traitement que les cadres effectuent sur les informations qu'ils recueillent, dans le but, à la fois d'obtenir des ressources supplémentaires, des bénéfices personnels mais aussi de préserver leur réputation. A la différence de la conception de Minzberg (1973), le traitement de l'information de la part des cadres répond à d'autres objectifs que la seule prise de décision. Hannaway distingue dès lors les comportements qui sont dans l'intérêt des organisations, des comportements des cadres qui peuvent aller à son encontre. Cette proposition a le mérite d'attirer l'attention sur l'exercice de cette source de pouvoir tout en restant incomplète quant à la conception des activités des dirigeants (Stewart, 1994). L'autre exemple est fourni par les travaux sur les leaders charismatiques et transformationnels (Bryman, 1992). Ces travaux dénie tout impact aux sources de pouvoir liés à la fonction au profit de sources liées à la personne. L'efficacité de deux sources de pouvoir est valorisée pour traiter de la dépendance du dirigeant : le pouvoir lié au charisme et le pouvoir lié à l'argumentation. Cette efficacité est cependant fortement remise en cause dans de nombreux travaux. L'état de la littérature suggère que nos connaissances sont encore limitées quant aux liens entre la détention d'une source et son exercice, quant aux modalités d'exercice de plusieurs sources en combinaison ou en séquençement, enfin, quant à l'efficacité des diverses modalités d'exercice pour le traitement de la dépendance du dirigeant.

## 2.2 Articulation d'une grille de lecture des stratégies d'influence à partir de la littérature

Un courant relativement récent de la psychologie sociale porte sur les conditions d'apparition et de manifestation de comportements destinés à influencer d'autres acteurs. Ces travaux ont eu des répercussions dans deux types de contexte, selon qu'il existe des relations d'autorité. Les travaux vulgarisés par Joule et Beauvois (1987) correspondent aux contextes «naturels». Les travaux initiés par Kipnis, Schmidt et Wilkinson (1980) sont représentatifs des développements consacrés aux contextes organisationnels où existent des relations de pouvoir. Ces travaux demeurent cependant encore rares et leurs résultats ne présentent qu'un aspect cumulatif limité. A l'instar des recherches menées en psychologie sociale, deux problèmes dominent ces courants de recherche.

Le premier a trait aux difficultés d'élaborer une typologie parcimonieuse des stratégies utilisées par les acteurs. Il existe à peu près autant de typologies que de recherches menées ce qui empêche toute tentative de généralisation. La critique la plus importante qui leur est adressée tient à l'absence de fondements théoriques servant à leur élaboration. Les résultats produits en contexte organisationnel n'y font pas défaut. Trois directions ont été prises jusqu'à présent : la première consiste à ne prendre en compte qu'une stratégie d'influence. Deux d'entre elles ont généré d'importants développements : la mise en valeur de l'autre dans le cadre d'un management des impressions et la coalition. La seconde direction suivie a été de ne s'intéresser qu'à une cible. Deux cibles ont été privilégiées : les supérieurs et les subordonnés dans le cadre des recherches sur le leadership. Enfin, plusieurs recherches cherchent à approfondir les résultats obtenus par Kipnis, Schmidt et Wilkinson (1980). Les résultats obtenus ne sont pas cumulatifs voire contradictoires sur certains aspects importants. Ainsi, Yukl et Falbe (1991) valident la conclusion selon laquelle les cadres ont des raisons différentes pour influencer leurs supérieurs, leurs pairs et leurs collègues. Leurs résultats diffèrent cependant quant à l'usage des stratégies d'influence : certaines stratégies sont utilisées plus souvent et ceci quelle que soit la cible considérée.

Le deuxième a trait à la pertinence de la méthodologie employée pour saisir le phénomène. Schriesheim et Hinkin (1990) montrent ainsi à partir d'une réplique de la recherche de Kipnis, Schmidt et Wilkinson (1980), qu'un manque de rigueur dans l'élaboration d'un questionnaire peut conduire à des interprétations contestables. Plusieurs items de leur instrument font ainsi l'objet d'interprétations différentes de la part des participants. Plus fondamentalement, ils estiment que l'obtention d'une validité de contenu pour toutes les échelles employées dans un questionnaire à partir de nouveaux concepts et mesures obtenus de manière inductive requiert des travaux complémentaires. En l'occurrence, les catégories utilisées avaient émergé d'une analyse de contenu relativement rudimentaire à partir de dissertations réalisées par des étudiants de MBA. Cette critique ne s'adresse pas uniquement à la recherche de Kipnis, Schmidt et Wilkinson (1980) mais aussi à celle de Yukl et Falbe (1991), même si ces derniers s'appuient sur une base conceptuelle plus étendue. Aucune de ces recherches ne se base sur une observation des stratégies d'influence des acteurs en situation. Cela a notamment pour incidence : 1- de donner une représentation simplifiée de la fréquence d'occurrence de ces stratégies, 2- de sous-estimer l'importance de certaines stratégies socialement peu acceptées et que les participants peuvent hésiter à évoquer, 3- de ne pas prendre en compte l'évolution des relations interpersonnelles (les sanctions peuvent être utilisées en dernier recours lorsque les autres stratégies ont échoué), et enfin, 4- de ne pas prendre en compte d'éventuelles combinaisons ou séquences des stratégies d'influence.

## 2.3 Eléments explicatifs des différences individuelles

Les travaux tentant d'expliquer les différences individuelles dans les manifestations

comportementales liées au pouvoir ont privilégié les approches par les traits de personnalité. Trois traits ont été particulièrement pris en compte : le besoin de pouvoir («need for power»), le besoin de réalisation («need for achievement») et le machiavelisme. Les résultats obtenus ne permettent cependant de n'expliquer qu'une partie du phénomène.

L'approche cognitive des comportements nous semble fournir une grille de lecture adaptée à la compréhension des différences individuelles. Les travaux sur les structures cognitives des individus ont eu un impact appréciable sur les recherches menées en management stratégique (Walsh, 1992). Les recherches entreprises dans le cadre des organisations se sont progressivement constituées en un champ relativement autonome autour du concept de structure cognitive (ou de schéma) et de quelques méthodes d'investigation (principalement la cartographie cognitive). Elles portent principalement sur l'explicitation d'un type particulier de savoirs, les savoirs déclaratifs et sur l'organisation de ces savoirs en mémoire. Deux recherches tentent de mettre en relation des savoirs avec plusieurs autres variables.

La recherche de Krackhardt (1990) propose un lien «classique» entre la détention de savoirs et le pouvoir qui en découle. Sa proposition est cependant originale dans la mesure où le savoir considéré porte sur la répartition du pouvoir au sein d'une entreprise. Il part de l'idée que cette connaissance confère à son détenteur du pouvoir. Ses résultats montrent que les individus qui ont la représentation la plus fidèle des relations de pouvoir sont considérés comme influents par les autres acteurs. La position hiérarchique (pouvoir formel) et la centralité dans le réseau ne sont que faiblement corrélées avec la précision des connaissances («cognitive accuracy») des acteurs. Par contre, les acteurs disposant d'une connaissance précise des personnes qu'ils peuvent consulter en cas de problème (qui détiennent un pouvoir lié à leur expertise) sont considérés comme les plus influents au sein de leur entreprise. Krackhardt reconnaît un certain nombre de limitations essentiellement méthodologiques. Sa recherche ne capitalise notamment pas sur les méthodes d'explicitation des connaissances des acteurs, employées dans de nombreuses autres recherches.

Les recherches de Sternberg et Wagner mettent l'accent sur un type de savoirs peu étudiés jusqu'alors. Ils opposent les savoirs académiques aux savoirs tacites qui sont acquis de manière informelle dans l'exercice d'une profession. Cette opposition tire son fondement de la distinction entre l'intelligence telle que mesurée par les tests et une intelligence pratique dont les auteurs cherchent à en cerner les contours. Ils considèrent que l'acquisition des savoirs tacites n'est pas automatique, ni linéaire dans le temps, ce qui permettrait d'expliquer les différences entre les experts et les novices. Enfin, la prise en compte de ces savoirs permettrait d'améliorer la compréhension des déterminants de la réussite professionnelle. Les résultats obtenus pour les professeurs de psychologie sont des plus encourageants. Les auteurs reconnaissent que leurs résultats sont moins prononcés pour les cadres dirigeants en attribuant la responsabilité à leur connaissance plus limitée de leur métier. Leurs travaux témoignent d'une volonté de clarification conceptuelle progressive alors que la démarche méthodologique reste inchangée. Les premières versions portent sur trois catégories de savoirs tacites : la gestion de soi, la gestion des autres et la gestion de sa carrière (Sternberg et Wagner, 1985). Les savoirs sur la gestion de soi englobent les connaissances sur la gestion de son stress, de sa productivité, de l'importance des activités à accomplir et de leur séquençement. Ceux sur la gestion des autres consistent en les savoirs sur la gestion des subordonnés et la gestion des relations sociales. Enfin, la gestion de sa carrière passe par des savoirs sur comment les carrières sont établies, comment améliorer sa réputation et convaincre ses supérieurs de la qualité de ses travaux et idées. Dans un second temps, les auteurs remodelent les catégories qui deviennent la gestion de soi, la gestion des activités et la gestion des autres. Ils distinguent deux orientations : locale et globale qui précisent la perspective temporelle assignée à ces savoirs. Plusieurs expériences sont tentées avec succès avec ces catégories et orientations. Dans le cadre d'une étude de la structure de ces savoirs,

Wagner conserve les catégories, renomme les orientations qui deviennent les contextes (locaux et globaux) et distingue les orientations pragmatiques et idéalistiques. L'hypothèse sous-jacente est que les acteurs disposent de connaissances sur ce qui serait idéalement souhaitable (orientation idéalistique) et/ou sur ce qu'il est possible de faire (orientation pragmatique). Cette distinction ne se retrouve cependant pas chez les individus les plus performants pour lesquels il existe une forte congruence entre les deux orientations. La structure des savoirs tacites serait celle d'un facteur général substantiel («g-factor»). Les catégories de savoirs tacites retenues seraient étroitement dépendantes les unes des autres; les différences interindividuelles sont donc des différences quantitatives de ce type de savoir, les experts disposant de plus de savoirs tacites. Un individu disposant d'un savoir étendu sur la gestion des autres détient de plus des savoirs étendus sur sa gestion personnelle mais aussi sur la gestion de ses activités. Les savoirs testés sur la gestion des autres demeurent relativement simples : quatre scénarios les envisagent selon les deux contextes et les deux orientations. La principale critique adressée à ces travaux tient aux liens ambigus qu'entretiennent ces savoirs avec les comportements et les actions des dirigeants (Walsh, 1988). Sternberg et Wagner (1985) reconnaissent les limitations de leur approche tout en en faisant un projet de recherche à plus long terme.

### **3. Le dispositif méthodologique**

#### **3.1 Approche retenue**

L'approche retenue pour comprendre et tenter d'expliquer les conditions d'apparition et de manifestations comportementales sous forme de stratégies d'influence des cadres dirigeants en situation d'interdépendance consiste en l'articulation d'un dispositif méthodologique qui combine l'observation quotidienne, le recours à des entretiens semi-structurés et à un dispositif pour saisir les processus cognitifs. La priorité a été donnée à l'observation naturelle in situ afin de palier aux problèmes méthodologiques soulignés dans le cas des recherches sur les stratégies d'influence en contexte organisationnel et des recherches sur la cognition managériale.

L'observation a pour enjeu de localiser et de cerner les conditions d'apparition et de manifestations du phénomène. Il s'agit d'une observation structurée (Martinko et Gardner, 1985) dans le sens où seuls les contextes de production, les formes de la manifestations comportementales liées à l'acteur concerné et à l'objet de la dépendance sont codifiées par l'observateur. La codification des acteurs reprend la typologie proposée par Stewart (1976). Cinq objets de dépendance précisés précédemment et dix formes de stratégies d'influence servent de grilles de lecture initiales. Ces catégories sont susceptibles d'être remises en cause lors de l'observation structurée (Martinko et Gardner, 1984).

#### **3.2 Choix des dirigeants**

L'échantillonnage théorique s'est fait sur la base des quatre types de postes possibles de cadres dirigeants proposée par Stewart (1967). Huit dirigeants ont été sélectionnés. L'échantillon est ainsi composé de deux dirigeants par contexte de dépendance possible. Deux dirigeants occupent des postes à faible dépendance. Ils constituent ainsi nos individus de contrôle. Afin d'établir une procédure de contrôle, ces huit dirigeants sont issus de quatre organisations différentes. Une validation a été obtenue de leur part quant à leur situation à l'aide du questionnaire élaboré par Stewart. Ils sont tous de niveau n-1, n-2 par rapport aux P.D.G. de leurs organisations.

### 3.3 Mode de recueil et traitement des données

Le recueil des données sur les manifestations comportementales des dirigeants s'effectue lors de l'observation in situ. Afin de saisir les éventuelles récurrences et régularités dans ces manifestations, la période d'observation continue a été fixée à un mois. Il s'agit d'une durée relativement courte pour saisir certains phénomènes mais elle présente l'avantage de présenter une fiabilité supérieure aux précédentes démarches d'observation, le plus souvent limitée à une semaine (Martinko et Gardner, 1985). L'utilisation de multiples catégories non exclusives requiert l'usage de traitements statistiques plus élaborées que les précédentes démarches.

Un dispositif spécial de même nature que celui de Leigh et McGraw (1989) sera mis en place à la fin de la période d'observation, afin d'explicitier d'éventuels scripts ou schémas d'influence quant au management des autres (Sternberg et Wagner, 1985). Des procédures de codage ont été développées sur la base des travaux de Leigh et McGraw (1989).

### Bibliographie

- BRYMAN, A., *Charisma and Leadership in Organizations*. Sage Publications, 1992.
- DREA, J.T., GORDON, C., BRUNER, H. Et HENSEL, P.J., "Comparing Alternatives Measures of the French and Raven Power Bases", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol 13, Number 4, Fall, 1993.
- EMERSON, R.M., "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review*, 27, 31-41, 1962.
- FAYOL, H., *General and Industrial Management*. London : Pitman, 1949.
- FRENCH, J.R.P. et RAVEN, B., "The Bases of social Power", dans CARTWRIGHT, D., *Studies in Social Power*. Ann Harbour: University of Michigan Press.
- HALES, P., "What Do Managers Do ? A Critical Review of the Evidence", *Journal of Management Studies*, 23, 1, 1986.
- HANNAWAY, J., *Managers Managing*. New York, Oxford University Press; 1989.
- HICKSON, D.J., HININGS, J.R., PENNINGS, J.M., et SCHNECK, R.J., "A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power", *Administrative Science Quarterly*, 16, 216-229; 1971.
- JOULE, R.V. et BEAUVOIS, J.L., *Petit Traité de Manipulation à l'Usage des Honnêtes Gens*. Presses Universitaires de Grenoble, 1987.
- KAPLAN, R.E., "Trade Routes : the Manager's Network of Relationships", *Organizational Dynamics*, Spring, 37-52; 1984.
- KIPNIS, D., SCHMIDT, S.M. et WILKINSON, I., "Intra-Organizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way", *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452; 1980.
- KOTTER, J.P., *The General Managers*. New York; Free Press.
- KRACKHARDT, D., "Assessing the Political Landscape: Structure, Cognition and Power in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 35: 342-369, 1990.
- LEIGH, T.W. et MCGRAW, P.F., "Mapping the Procedural Knowledge of Industrial Sales Personnel : a Script-Theoretic Investigation", *Journal of Marketing*, Vol 53, 16-34, 1989.
- MARTINKO, M.J. et GARDNER, W.L., "Beyond Structured Observation: Methodological Issues and New Directions", *Academy of Management Review*, Vol 10, N°4, 676-695, 1985.
- MINTZBERG, H., *The Nature of Managerial Work*. New York, Harper & Row, 1973.
- POKSAKOFF, P., et SCHRIESHEIM, C.A., "Field Studies of French and Raven's Bases of Power: Critique, Reanalysis and Suggestions for Future Research", *Psychological Bulletin*, 97, 387-411; 1985.
- SCHRIESHEIM, C.A. et HINKIN, T.R., "Influence Tactics used by Subordinates : a Theoretical and Empirical Analysis and Refinement of the Kipnis, Schmidt and Wilkinson subscales", *Journal of Applied Psychology*, 75, 246-257; 1990.
- STERNBERG, R.J. et WAGNER, R.K., *Practical Intelligence*. Cambridge University Press, 1985.
- STEWART, R., *Managers and Their Jobs*. Maidenhead, McGraw Hill, 1967.

STEWART, R., *Contrasts in Management*; Mc Graw Hill Book Company; 1976.

WALSCH, J.P., "Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip down Memory Lane", Working Paper University of Michigan, december, 1992.

YUKL, G. Et FALBE, C.M., "The Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations", *Journal Of Applied Psychology*, 76, 416-423; 1991.