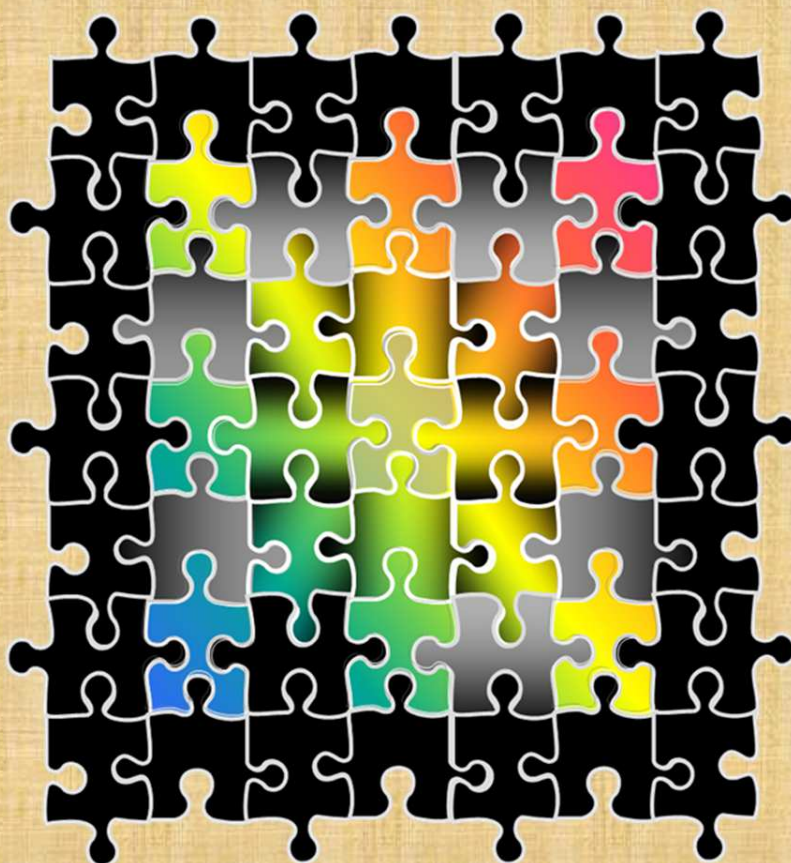


Frezal B et J-C, Leininger-Frezal C, Mathia T.G, Mory B

Influence & Systèmes

Introduction provisoire
à la théorie de l'influence et de la manipulation



Deuxième édition

Gratuite pour l'éducation, l'utilisation privée et non commerciale

La version originale a été publiée par

L'Interdisciplinaire

480 route de la glande 69760 Limonest

mail:algoud@gmail.com

dans la collection

Système (s)

Collection dirigée par J.-P. Algoud

Sous le N° ISBN2-907447-36-X

Influence & Systèmes

Introduction provisoire à la théorie de l'influence et de la manipulation



Copyrights JC FREZAL

A qui s'adresse ce livre.

C'est en partant d'un triple constat qu'est née la décision d'écrire cet ouvrage : « Enjeu », « acteur », « partie prenante », « situation » ... ces mots sont dans l'air du temps. Néanmoins l'examen de Google livre ne fait apparaître aucun manuel méthodologique francophone globalisant l'approche et couvrant des champs aussi divers que la responsabilité sociale et environnementale, la qualité, le marketing BtoB, le développement durable...etc. On peut faire le même constat pour les termes d'« influence », « rayonnement », « manipulation ». ...Les auteurs qui s'aventurent sur le sujet n'inscrivent pas leurs approches dans un continuum méthodologique.

La globalisation, la technologie, la vitesse de changement...rendent l'utilisation de modèles théoriques décisionnels de plus en plus risqué et peu opérationnel. Les situations de décision requièrent, en effet, une remise en cause régulière des schémas méthodologiques de référence. Il s'agit pour le lecteur de se mettre en situation de mesurer (métrologie) pour comprendre (cognition) et d'agir (stratégie) dans un univers complexe (systémique) à son avantage.

La population globale concernée comprend tous les individus en situation ou en formation à la décision dans des univers complexes, ouverts et comportant des acteurs multiples.

Il constitue pour les managers publics ou privés : un cadre méthodologique de référence pour enraciner et orienter leurs choix décisionnels.

En l'absence d'ouvrage comparable il est susceptible d'être appliqué par un grand nombre des communautés dans des situations multiples allant de la gestion d'une association locale à celle d'une multinationale.

Tout au long de leurs activités professionnelles internationales qui couvrent des secteurs aussi variés que ceux ; de la recherche fondamentale, technologique, managériale ; de la direction d'activités industrielle et commerciale ; de l'éducation, les auteurs ont identifié et expérimenté des champs de mise en œuvre

Contexte

Le lecteur habitué à utiliser les outils statistiques risque d'être dérouté par la logique de notre propos. Le propre des outils statistiques est de chercher à décrire un phénomène dans un environnement :

- En choisissant dans un premier temps la(les) caractéristiques du phénomène à comprendre (les variables à expliquer).
- En recherchant un deuxième temps la(les) caractéristiques altérant le phénomène (les variables explicatives)

En inscrivant les états des variables dans une ou plusieurs dimensions de références constituant des moments de mesures des variables.

C'est ainsi que depuis Descartes (1596-1650) la plupart des scientifiques ont construits leur théorie.

Depuis le milieu du siècle dernier, sous l'impulsion de Norbert Wiener (1894-1964) et devant la difficulté d'appréhender des phénomènes complexes et hautement dynamiques, une approche différente est en cours d'élaboration.

Cette logique considère le phénomène comme un tout structuré en interaction avec lui-même et son environnement ¹:

- L'état du phénomène devient la variable à expliquer
- La structure et les interactions constituent les dimensions explicatives.

Dans la logique de cette approche le lien entre deux phénomènes et la logique de la structuration des interactions sont devenus les sujets centraux des investigations des chercheurs.

Cela a donné naissance à de multiples écoles de pensée : cybernétique, « école de Palo-Alto » et à de nouvelles méthodes d'analyse qui ont tenté d'échapper, avec plus ou moins de succès, à la logique de la caractéristique : cognition, typologie, analyse factorielle,... Nous n'aborderons aucun de ces domaines dans notre ouvrage, mais toutes ces méthodes pourront être utilisées par le lecteur dans sa propre analyse, chaque fois que le phénomène évoqué dans notre méthodologie, le permettra dans une mise en œuvre appropriée.

¹ Joël de Rosnay, Le macroscopie. Vers une vision globale, Paris, Le point, 1979.

Avertissement au lecteur

Dans ce contexte diversifié, transversal et parcellaire les auteurs ont partagé pour globaliser, conceptualiser, formuler et enfin écrit cet ouvrage. Pour ce faire ils ont utilisé des exemples, des données et des analyses tous issus de leur travaux de recherche ou de l'expérimentation opérationnelle. Pour des raisons de confidentialités et dans un but affiché de généralisation ils ont rendu anonymes les données et les sources, laissant le lecteur s'approprier la logique en se nourrissant de ses propres expérimentations.

Le lecteur est ainsi à même de se poser la question à chaque chapitre : « si j'avais utilisé la méthode dans la situation que j'ai vécu, aurais-je pu en tirer avantage »

Si à l'issue de la lecture de cet ouvrage votre réponse est positive nous aurons atteint notre but.

Remerciements.

A tous ceux qui ont contribué à la réflexion, la maturation, la formulation et aux relectures, et plus particulièrement.

Florence Crespín-Mazet.

Arnaud Randon de Grolier

Mario Capraro.

Jean-Pierre Algoud.

A tous ceux, dirigeants d'entreprise, enseignants, chercheurs, étudiants qui ont contribué par leurs attentes, leurs questions, leurs incompréhensions à cette formulation.

Plus particulièrement ceux croisés au fil de nos vies chez Henkel, ONET, Mega learning, Mercadine, au CNRS, à l'Ecole Centrale de Lyon, à l'IDRAC Lyon, à l'INSA de Lyon et dans les Universités de Lyon et de Paris.

A tous ceux qui nous manquent...

Méthode d'utilisation de l'ouvrage

Le titre de cet ouvrage, *L'influence & le système ; Composants, assemblages, montages et usages ; Introduction provisoire à la théorie de l'influence* mérite une explication qui constitue un préambule et un mode d'emploi pour le lecteur.

Avoir volontairement mis sur un même niveau influence et manipulation choquera probablement, pourtant les méthodes et les situations sont les mêmes.

Cette proximité nous a conduits à considérer que la seule différence existante entre les deux termes était de nature morale ou éthique.

On aurait pu différencier les deux sur la base de la compréhension par le sujet de l'action qui tend à altérer son jugement, mais cela nous aurait conduits à examiner la question de l'éthique avant d'avoir pu explorer les moyens et les outils.

La première partie de l'ouvrage aborde donc les composants de la situation à influencer en explicitant dans un premier temps les composants d'un enjeu de situation pour un acteur.

Successivement nous décrirons :

- **Le porteur d'enjeu** : c'est lui qui formule son enjeu initial objet de l'analyse, autrement exprimé, celui pour qui les auteurs analysent la situation.
- **L'objet de l'enjeu** : c'est la raison pour laquelle le porteur se trouve concerné par la situation.
- **La mise ou les risques de la situation** pour le porteur d'enjeu : c'est ce qu'il risque de gagner ou de perdre par l'évolution de la situation.

Dans un deuxième temps nous analyserons tous les composants d'une situation.

Chaque composant peut être affecté/modifié/altéré/éradiqué par une manœuvre qui tendra à influencer (manipuler) la situation, il convient de les lire non comme un descriptif mais comme un outil potentiel de réglage, d'orientation et de modification de la situation initiale.

Nous aborderons successivement :

- Les acteurs à travers leurs rôles, leurs liens et leurs comportements.
- Les liens entre acteurs, objets et mises pour qualifier leurs usages.
- La décomposition de la situation en sous-ensembles homogènes pour comprendre son mode de fonctionnement global.

Après avoir défini les composants nous nous attacherons, à comprendre leurs positions, leurs mécanismes, leurs mouvements, leurs réactions lorsqu'ils sont soumis à une force visant à les affecter.

C'est ainsi que nous aborderons :

- Le fonctionnement du lien.
- Le fonctionnement des acteurs
- La position des acteurs dans la situation en termes de légitimité, de pouvoir et d'engagement.

Nous définirons l'échelle et les limites du plan de montage qui constitue le champ opératoire de la situation à influencer.

La seconde partie de l'ouvrage aborde ensuite la mise en œuvre des composants de situation abordant successivement :

- Les liens et leurs interactions en réseau.
- Le chemin à parcourir pour atteindre une position d'influence.

Une fois atteinte la position visée, le lecteur est confronté à la méthode pour agir sur les composants de la situation.

A ce stade nous fournirons au lecteur des leviers et des cibles en attirant son attention sur les précautions à appliquer.

La troisième partie de l'ouvrage aborde ensuite des exemples variés.

Avoir pour ambition de modifier la manière dont le lecteur analyse les situations dans lesquelles il se trouve, assume la mise à disposition de tous les outils qui lui seront nécessaires

Pour ce faire, nous avons construit cet ouvrage :

- En multipliant les exemples et les index pour faciliter l'accès au lecteur
- En choisissant des exemples que chacun connaît, ou peut connaître.
- En prenant pour fil rouge des situations en nombre réduit pour que le lecteur puisse s'approprier les situations.
- En donnant accès à une « webographie » couvrant les ouvrages, les outils et les programmes utilisés.
- En produisant une fiche méthode.
- En fournissant des exemples d'applications dans trois contextes très différents.

Nous avons recherché une symbolique partageable dans des univers aussi différents que la cybernétique, l'informatique, la sémantique, la sociologie...etc.

Nous n'avons pas trouvé de symboles communs.

Quelques tendances partagées :

- Un trait symbolise un lien entre deux éléments
- Une bordure, l'existence d'un mécanisme intérieur qui agit sur les éléments à l'intérieur de la bordure.
- Une flèche, une action de la source vers la destination.
- Deux flèches, une interaction entre la source et la destination.

Ce sont les conventions que nous utiliserons en les enrichissant au fil du propos.

Sommaire

A qui s'adresse ce livre.....	4
Contexte.....	5
Avertissement au lecteur.....	6
Remerciements.....	7
Méthode d'utilisation de l'ouvrage.....	8
Sommaire.....	11
Introduction.....	14
Partie 1 : Fondement, postulat, principes et modalités de l'influence.....	16
Chapitre 1 : Qualifier les composants de la situation d'influence.....	18
1.1 Le porteur d'enjeu : une partie prise dans la situation.....	19
1.1.1 La systémique.....	21
1.1.2 De l'enjeu système aux systèmes d'influence.....	30
1.1.3 Les particularités des systèmes d'influence.....	33
1.1.4 Commencer la construction d'un système d'influence.....	36
1.2 L'objet ou le pourquoi de la participation à la situation.....	38
1.2.1 La notion d'objet.....	38
1.2.2 Acteurs et sous-systèmes.....	46
1.2.3 Mises et sous-systèmes.....	47
1.3 La mise ou les risques de la situation.....	48
1.3.1 La notion de mise.....	48
1.3.2 Mises et mise.....	49
1.3.3 Mise et acteurs.....	50
1.4 L'acteur ou l'énergie de la situation.....	50
1.4.1 La notion d'acteur.....	50
1.4.2 Les rôles de l'acteur.....	53
1.4.3 Les liens de l'acteur.....	53
1.4.4 Le comportement de l'acteur.....	54
1.5 Le lien ou la structure de la situation.....	54
1.5.1 La notion de lien.....	54
1.5.2 La fonction du lien.....	55
1.6 Espaces, Temps : la situation décomposée.....	57
1.6.1 Les notions d'espaces, terrains et parties.....	57
1.6.2 Les liens entre les espaces.....	59
1.6.3 L'espace et les conditions du jeu.....	64
Chapitre 2 : La cinématique de la structure d'influence.....	69
2.1 La dynamique du lien.....	70
2.2 La notion d'effet de seuil.....	70
2.3 La force du lien.....	71
2.4 La charge du lien.....	71
2.5 La notion de phase.....	72
Chapitre 3 : La dynamique de l'acteur.....	75
3.1 Les types d'acteurs.....	76
3.2 La notion d'engagement.....	77
3.3 Capacité de l'acteur à générer ou à subir l'influence.....	78
3.3.1 La capacité à agir.....	78
3.3.2 La proximité.....	79

3.3.3	Le pouvoir.....	80
3.3.4	La légitimité.....	81
3.3.5	La dynamique de l'engagement.....	83
3.3.6	La carte d'une partie.....	85
Chapitre 4 :	Le cadre de la situation d'influence.....	88
4.1	La notion de cadre.....	89
4.2	Le but et le cadre.....	89
4.3	Le sous-système focal et le cadre.....	92
Chapitre 5 :	Un dossier expertisé pas à pas pour comprendre.....	95
Partie 2 :	De la théorie à la praxis : Méthodes et outils pour influencer.....	103
Chapitre 1 :	Expertiser une situation existante.....	104
1.1	Le réseau d'acteurs.....	105
1.2	L'existence d'une relation entre deux acteurs.....	105
1.3	Les contraintes de l'existence d'une relation.....	106
1.4	L'intérêt de la relation.....	108
1.5	La localisation de l'acteur.....	109
1.5.1	La carte relationnelle.....	109
1.5.2	Le véhicule relationnel.....	111
1.6	Un dossier expertisé pas à pas pour préparer une action.....	111
Chapitre 2 :	Modifier la situation en cheminant.....	119
2.1	Le chemin vers la position d'influence.....	120
2.2	Le véhicule relationnel.....	120
2.3	Un dossier expertisé pas à pas pour modifier une situation.....	121
2.3.1	<i>La localisation relationnelle possible.....</i>	123
2.3.2	<i>Le véhicule relationnel possible.....</i>	124
2.3.3	<i>Le voyage relationnel.....</i>	125
Chapitre 3 :	Influencer la situation.....	130
3.1	L'Origine de l'influence.....	131
3.1.1	L'autorité.....	132
3.1.2	La relation.....	132
3.1.3	La position.....	133
3.2	La communauté à influencer.....	134
3.2.1	Les types.....	134
3.2.2	L'enjeu communautaire.....	136
3.2.3	La logique communautaire.....	136
3.3	Les mécanismes de l'influence.....	137
3.3.1	Les savoirs source de méthodes.....	137
3.3.2	Les vecteurs pour influencer/manipuler.....	138
3.3.3	Les champs d'actions pour influencer/manipuler.....	139
3.4	La posture du manipulateur.....	141
3.4.1	Le rôle du manipulateur.....	142
3.4.2	Les activités.....	142
3.4.3	L'Ethique.....	143
3.4.4	Le temps de l'effet.....	144
3.4.5	La maîtrise de l'effet.....	144
3.4.6	La profondeur de l'effet attendu.....	146
3.5	La cible du manipulateur.....	146
3.5.1	Evaluer la cible.....	147
3.5.2	Trouver les chemins conduisant à l'effet.....	147
3.5.3	Choisir un chemin d'action.....	148
3.6	Un dossier expertisé pas à pas pour manipuler une situation.....	149

Chapitre 4 : Formalisme des stratégies d'influence.	154
4.1 Le(s) but(s) d'influence	155
4.1.1 La dimension temporelle	156
4.1.2 La dimension bivalente.....	156
4.1.3 La dimension éthique.....	157
4.2 Construire un plan pour influencer.....	157
4.2.1 Le potentiel d'influence de l'acteur manipulé/ciblé sur la situation.	157
4.2.2 Les manœuvres d'influence de l'acteur manipulé/ciblé.....	158
4.2.3 L'équilibrage des logiques.....	159
4.3 Conclusion provisoire.....	160
Chapitre 5 : Appliquer la méthode avec éthique.	162
5.1 Fin de l'inconscience et principe de précaution	163
5.2 La dynamique de l'éthique.....	165
5.2.1 Le manipulateur	165
5.2.2 Le manipulé	165
5.2.3 L'intrusion manipulatoire.....	168
5.2.4 Le bénéfique manipulatoire.....	170
5.3 Pour une dynamique de la morale de l'influence.....	171
Partie 3 Applications de la méthode.	174
Chapitre 1 : Un Laboratoire de recherche parmi d'autres.....	175
1.1 Laboratoire de recherche public, mode d'emploi.....	176
1.2 D'une logique à l'autre.....	177
1.3 D'un mode à l'autre.....	183
Chapitre 2 : L'éducation au développement durable ; influence et territoires.....	184
2.1 Qu'est ce que l'éducation à l'environnement et/ou au développement durable ?.	185
2.2 D'une logique à l'autre.....	186
2.3 D'un mode à l'autre.....	196
Chapitre 3 : La globalisation: de l'entreprise apprenante à l'entreprise influente.....	198
3.1 OMATIC une entreprise comme beaucoup d'autres.....	199
3.2 D'une logique à l'autre.....	201
3.3 D'un mode à l'autre.....	206
Conclusion.....	208
Table des figures.....	210
Table des tableaux.....	211
Webographie.....	212
Bibliographie	212
Fiche méthodologique simplifiée.....	214
Glossaire	217
Index	221

Introduction

Ce livre est né d'un questionnement de l'un des co-auteurs de l'ouvrage : comment enseigner la notion de « parties prenantes » ? Cette question aurait dû avoir une réponse simple la notion étant utilisée par de nombreux dirigeants, commentateurs ou professeurs. C'est une logique employée opérationnellement avec succès depuis des années (FAO, FMI, ...etc.), dont la diversité d'expression et de forme, pose un problème pour être explicité en un tout enseignable et relié à d'autres savoir. Le concept de « parties prenantes » est au cœur des questions de développement ou d'environnement. Cette logique est pourtant décriée, par des universitaires. Jean-Pascal Gond et Samuel Mercier² résument les failles de la théorie :

L'essentiel de cette critique porte sur :

- L'absence de dynamique de la théorie (donc la difficulté de prévoir)
- L'absence de corpus théorique distinct (donc la difficulté de théoriser).
- La multiplicité des champs d'application utilisés (environnement, organisation de l'entreprise, éthique de l'entreprise)

Pour les acteurs de l'économie dont nous faisons partie :

- La dimension dynamique est présente dans d'autres disciplines (économie, sociologie, stratégie), ce qui ne constitue pas un problème mais une opportunité.
- L'absence de corpus distinct permet d'assembler les corpus dans une vision globale.
- Le champ de l'apport méthodologique ne se limite pas.

Pour les enseignants-chercheurs :

- Le défi transversal qui est posé est une opportunité.
- La diversité des origines des auteurs est un enrichissement.
- L'aventure hors des sentiers battus constitue une forme de retour aux sources de leurs vocations.

Cet ouvrage a donc pour vocation d'utiliser cette logique pour :

- L'anticipation : il faut comprendre les mécanismes quels qu'ils soient.
- La réaction : il faut comprendre les influences quelles qu'elles soient.

²Pascal Gond et Samuel Mercier, « Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature », Actes du 15^{ème} congrès de l'AGRH, UQAM, Montréal, 1-4 septembre 2004, pp. 379-399.

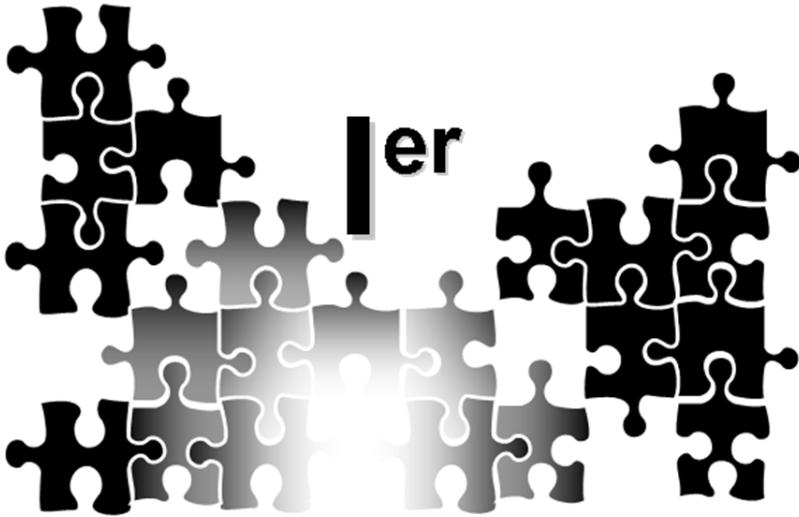
- Sans oublier le questionnement éthique que chacun doit avoir.

Ce document n'est donc pas une nouvelle théorie des « parties prenantes » mais un recueil méthodologique pour comprendre et agir en tant que « partie » d'un tout, que ce soit par l'action, l'influence ou la manipulation, « prise » dans une situation. La question de l'éthique étant renvoyée à la « partie » et à la situation. La question du champ découlant de la situation.

Pour faciliter la lecture et la compréhension, le lecteur devra réfléchir à l'enjeu qui lui tient le plus à cœur dans la situation et le moment où il se trouve. Armé de ce questionnement et de la volonté d'améliorer cet état de fait il intégrera les concepts et la démarche avec plus d'aisance.

Pour l'aider dans cette démarche nous avons introduit un fil d'Ariane dans la première partie de l'ouvrage, laissant ensuite le lecteur suivre son propre enjeu et les exemples qui lui sont proposés.

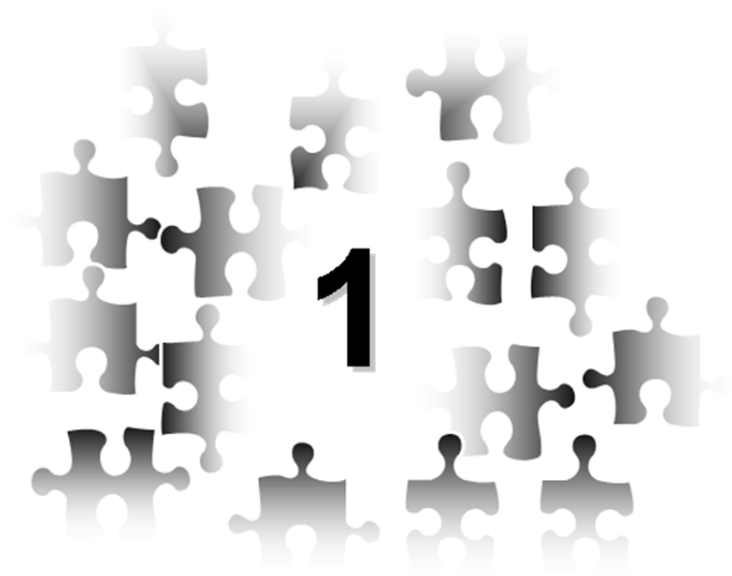
Par la suite pour les exemples rendus anonymes et les concepts évoqués, le lecteur pourra aisément puiser dans son vécu les situations qui lui permettront d'intégrer le propos des auteurs.



«On ne peut se passer d'une méthode pour se mettre en quête de la vérité des choses.» R. Descartes

Fondement, postulat, principes et modalités de l'influence.

*Cette première partie définit les principaux fondements, postulats, principes et modalités d'un enjeu individuel ou collectif dans un système **d'influence** pour obtenir le **résultat** escompté et le **gain** de l'investissement consenti. Dans un premier temps, nous allons identifier, décrire et relier les **éléments constitutifs** de l'enjeu (acteur, objet, mise). Ensuite nous analyserons les contextes (espace, temps, logique) dans lesquels l'enjeu s'inscrit. Par la suite, nous décrirons la cinématique des **acteurs**, de la structure et du cadre de la situation d'influence dans lequel il se trouve.*



«Si l'on interroge bien les hommes, en posant bien les questions, ils découvrent d'eux-mêmes la vérité sur chaque chose.» Platon

Qualifier les composants de la situation d'influence.

*Ce chapitre s'inscrit dans l'identification et la description des **éléments constitutifs** du système. Il traite en premier lieu des particularités de l'approche systémique appliquée à l'**influence**. Il détaille ensuite l'analyse de l'**enjeu**, des **acteurs**, des **risques**, et des **rôles**.*

*L'ensemble de ces problématiques est analysé dans un **réseau de liens** entre les composants qui se situent dans des contextes différents.*

1.1 Le porteur d'enjeu : une partie prise dans la situation

La notion de « partie-prenante » _ en anglais « stakeholder » littéralement « porteur d'enjeu » _ est un concept dont la définition a varié en fonction du cadre dans lequel il a été mis en œuvre.

Historiquement la notion, évoqué dès le XIX^{ème}, a été développée pour répondre au défi de la mise en place de politique d'aide ou d'appuis à des Etats en difficultés (crises financières, sous développement...) par des organismes internationaux tels que la Banque Mondiale ou la FAO (Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture).

La Banque Mondiale n'utilise pas le terme de « partie- prenante » mais celui de « dépositaire d'enjeux ». Elle le définit de la manière suivante : « *Un dépositaire d'enjeux est défini comme étant un individu, une communauté, un groupe ou une organisation ayant un intérêt pour les résultats d'une intervention, soit parce qu'il est affecté par elle de manière positive ou négative, ou parce qu'il est en mesure de l'influencer positivement ou négativement.* » (www1.worldbank.org consulté le 10/10/2009). **Une partie-prenante est un individu, une communauté, un groupe ou une organisation affecté(e) (négativement / positivement) par à une action.**

Dans la même lignée, l'ONG³ CERES (Coalition for Environmental Responsible Economies) et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUD) ont défini ensemble la notion de partie-prenante dans le Global Reporting Initiative⁴ qui est un référentiel international pour les rapports «développement durable» des entreprises. Les «parties-prenantes» sont définies comme des «*Entités ou personnes sur lesquelles les activités, les produits et/ou services de l'organisation peuvent avoir un impact significatif et dont les actions sont susceptibles d'influencer la capacité de l'organisation à mettre en œuvre, avec succès, ses stratégies et à atteindre ses objectifs Ces parties prenantes comprennent toute entité ou tout individu bénéficiaire des droits reconnus par la loi ou par les conventions internationales*». (www.globalreporting.org consulté le 12/7/2009).

³ ONG : Organisation non gouvernementale

⁴ <http://www.globalreporting.org> : "Global Reporting Initiative (GRI) is a network-based organization that has pioneered the development of the world's most widely used sustainability reporting framework and is committed to its continuous improvement and application worldwide."

Réciproquement l'action est portée par un individu, une communauté, un groupe ou une organisation qui peuvent être affectés par la partie-prenante.

La FAO dans son approche de la gestion des conflits considère que l'interaction entre la « partie-prenante » et la situation peut être directe ou indirecte.

La partie-prenante peut être affectée indirectement par les autres parties ou la situation.

Le SRI (Stanford Research Institute) élargit la vision en intégrant tous ceux qui devraient avoir un point de vue incluant ainsi les participants de l'enjeu (ou du projet) mais aussi l'audience, autrement dit les spectateurs.

La partie-prenante peut ne pas être concerné par l'enjeu mais la situation ou l'implication des autres parties prenantes.

Toutes ces définitions ont en commun de qualifier la « partie-prenante » comme étant soit un individu soit un collectif d'individus (famille, tribu, organisation, entreprise, état, ONG...etc.). **Pour simplifier le discours nous utiliserons le terme générique « d'acteur »⁵ quelle que soit la position de celui-ci (joueur, spectateur, ...) et quelle que soit sa nature (famille, tribu, organisation, entreprise, état, ONG...etc.).**

- De définir une relation entre « la partie-prenante » et l'objet qui est à l'origine de la situation comme un lien réciproque (la « partie-prenante » peut affecter l'objet et réciproquement).

- De définir la nature de relation entre « la partie-prenante » et l'objet comme affectant l'état de « la partie-prenante » à travers des termes qui varient. La Banque Mondiale utilise les termes « intérêts » et « influence ». Le GRI (Global Reporting Initiatives)⁶ fait référence à l' « impact » et à l' « influence ». Le SRI (Stanford Research Institute)⁷ utilise la « participation » à l'objet ou le fait d'être concerné. La FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations) tout en utilisant le terme d' « intérêts » intègre le fait que le lien peut être « univoque ». Aucune de ces définitions, ni aucune des théories existantes ne précisent comment définir la situation (ou l'objet de l'enjeu) probablement parce que toutes ces réflexions ont été conduites sur un objet prédéfini (interventions de la banque

⁵ « Un individu ou un groupe qui, dans une organisation donnée et face à une situation d'incertitude a une position à défendre, un rôle à jouer, ... » Crozier et Friedberg (1977),

⁶ <http://www.globalreporting.org>

⁷ <http://www.sri.com/about/>

mondiale, responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, gestion des conflits...).

Aucune de ces définitions ne formule comment définir la mise (lié à l'enjeu probablement parce que toutes ces réflexions ont été conduites sur un enjeu prédéfini (une décision à valider, des gains financiers à répartir...)).

On retrouve cette question ouverte dans le corpus de la « théorie des jeux » qui assume un objet et une mise de même nature pour tous les acteurs chacun développant une stratégie propre pour maximiser son « butin » sous contrainte de la règle et des autres acteurs.

Nous venons d'explicitier qu'un enjeu est lié à un objet, des mises et des acteurs.

Nous poserons comme **postulat** que la notion de « partie-prenante » repose sur un **triptyque** d'interrelations entre un **objet**, un **acteur** et une **mise** qui forment un **enjeu** et constituent un système.

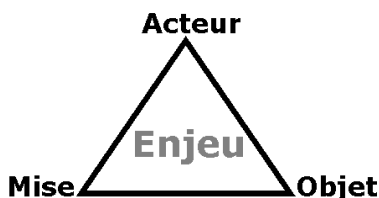


Figure 1 : Triptyque d'un enjeu

1.1.1 La systémique.

L'analyse systémique consiste en une approche de recherche en sciences sociales. Le concept du système et de son analyse sont une clé pour la compréhension des phénomènes sociaux et dans notre cas de l'influence. L'analyse des systèmes est particulièrement utile pour des tâches complexes dans un environnement en mutation rapide, typique de notre époque. Il s'agit d'un examen formel et explicite pour soutenir le fonctionnement de décideurs ou un modèle de conduite dans un contexte identifié mais complexe, une situation caractérisée par l'incertitude. Cette analyse est l'outil pour déterminer l'agir ou l'instance par l'identification et l'examen des options disponibles pour en comparer les conséquences.

Cela exige une définition claire des limites du système et de ses variables d'entrée et de sortie, assumant ainsi à ce stade toutes les critiques qui mènent à la pensée limitée.

La théorie des systèmes a été à l'origine une théorie de l'évolution des systèmes vivants, elle a ensuite été développée par les cybernéticiens et les scientifiques (génie des systèmes), puis par les sciences sociales, comme outil d'analyse, approche de recherche, tout en intégrant le concept comme une clé centrale de la compréhension des phénomènes sociaux et de leur influence.

Actuellement, cette l'approche des systèmes vivants aspire à une modélisation complète du fonctionnement des organismes/composants tout intégrant la question du degré d'ouverture indéfinie du système.

Cette question appelle un questionnement plus large sur l'osmose, la symbiose ... au cœur de l'évolution du vivant.

Toutes ces questions conduisent naturellement vers le développement d'être mathématiques et linguistiques (logique, sémantique, sémiotique,...etc) dont la première pierre apparente se trouve dans le domaine de « l'informatique cognitive ».

Dans l'histoire de cette construction du savoir humain il convient de rappeler les étapes successives ne serait que pour éventuellement les remettre en cause.

Le besoin de connaissance émerge dans les années 30 avec les contributions fondatrices de Norbert Wiener⁸, fondateur de la cybernétique, de Shannon⁹ et Weaver¹⁰ fondateur de la théorie de l'information, de Cannon¹¹ qui pose le principe d'homéostasie et de Von Bertalanffy¹² qui écrit une théorie générale des systèmes.

Les systèmes d'influences s'inscrivent dans les apports de la théorie des systèmes dont nous reprendrons les principes succinctement.

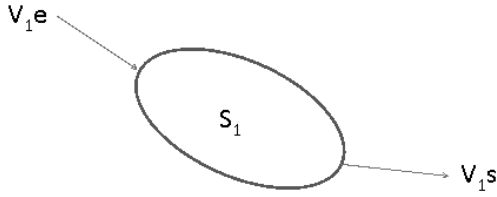
⁸ Norbert Wiener (1894 - 1964) mathématicien, fondateur de la Cybernétique

⁹ Claude Elwood Shannon (1916 - 2001) un ingénieur et mathématicien américain.

¹⁰ Warren Weaver (1894-1978) un mathématicien.

¹¹ Walter Bradford Cannon (1871-1945) physiologiste.

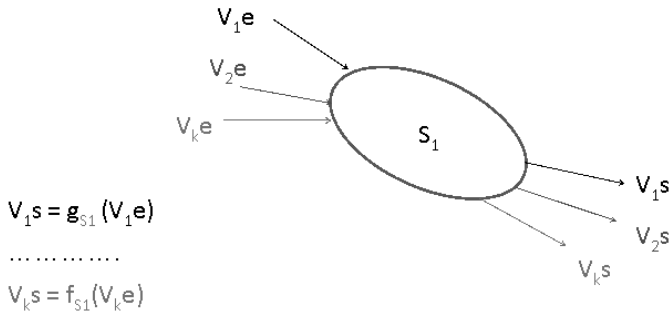
¹² Karl Ludwig von Bertalanffy (1901 - 1972) biologiste fondateur de la théorie générale des systèmes (General System Theory).



$$V_1s = g_{s1}(V_1e)$$

Figure 2 : La systématique élémentaire

Un système élémentaire S1 se compose d'une fonction de transfert g_{s1} reliant une variable de sortie $V1s$ à une variable d'entrée $V1e$.



$$V_1s = g_{s1}(V_1e)$$

.....

$$V_ks = f_{s1}(V_ke)$$

Figure 3 : La systématique complexe

Les systèmes d'influence se caractérisent par la multiplicité des variables d'entrée ($V_1e...V_ke$) associée à une fonction de transfert g_{s1} et générant une multitude de variables de sortie ($V_1s...V_ks$).

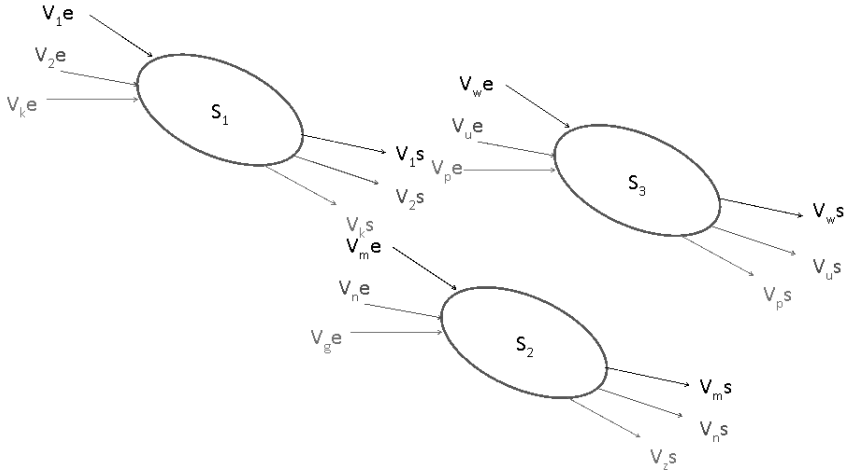


Figure 4 : La relation systémique.

La multiplicité des systèmes (S1, S2, S3) se combine avec la prise en compte de variables ($V_{k,e}$ et/ou $V_{k,s}$) par le système lui-même (principe de rétroaction) ou d'autres systèmes.

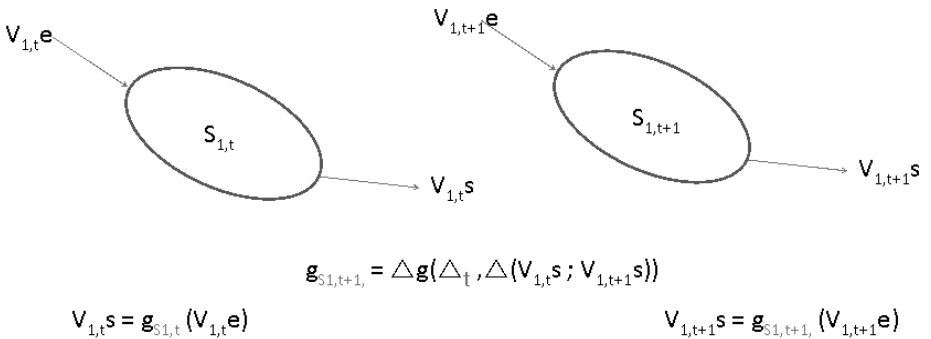
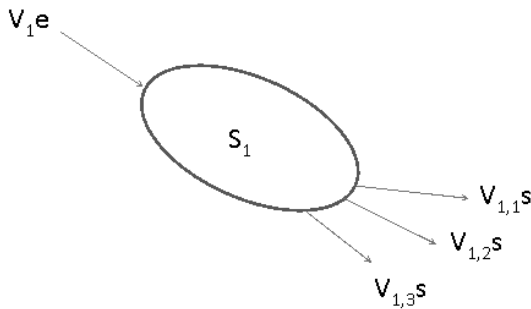


Figure 5 : Le transfert systémique

A ce stade la systémique n'assume pas toujours la stabilité de la fonction de transfert (g_{s1}) dans le temps ($g_{s1,t} <> g_{s1,t+1}$).

Cet état de fait induit une remise en cause périodique du fonctionnement de la fonction transfert ($g_{S_{1,t+1}} = \Delta g(\Delta t, \Delta(V_{1,t}S ; V_{1,t+1}S)$).



$$V_{1,1}S \text{ OU } V_{1,2}S \text{ OU } V_{1,3}S = g_{S_1}(V_{1,e})$$

Figure 6 : La diversité systémique

Les réponses du système ($V_{1,1}S$, $V_{1,2}S$, $V_{1,3}S$) à une variable d'entrée ($V_{1,e}$) peuvent être multiples.

Nous avons posé comme postulat que la notion d'enjeu se formule dans un triptyque d'interrelations entre un objet, un acteur et une mise qui forment un enjeu et constituent un système ternaire dont nous allons décrire le fonctionnement.

A ce stade le lecteur comprendra qu'il nous est difficile de qualifier les échelles utilisées, elles feront l'objet de très amples développements et d'une mesure précise plus tard dans l'ouvrage. Pour des raisons didactiques nous utilisons la méthode de Roozeboom¹³. Dans cette méthode les graduations indiquent le poids relatif du composant (A : acteur, M : mise, O : Objet) dans la formulation de l'enjeu (E). Le graphe présenté ci-après indique un enjeu dont les composants ont une importance équivalente dans sa formulation.

¹³ H. W. Bakhuis Roozeboom (1854 -1907) chimiste hollandais pionnier de la thermodynamique

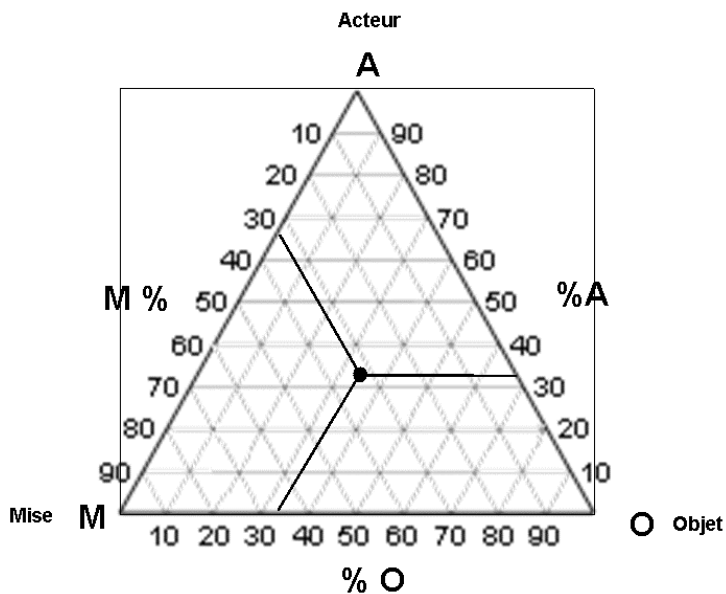


Figure 7 : Le fonctionnement systémique

Pour expliciter et illustrer notre enjeu qui constitue un système ternaire nous allons illustrer notre propos de trois exemples.

Dans un premier temps nous présentons un système pour lequel un acteur individualiste est plus préoccupé par sa mise que par l'objet de l'enjeu.

C'est le cas du montant de l'impôt que chaque citoyen paie, nous sommes plus concernés par le montant et l'impact sur nos vies que par le mode de calcul.

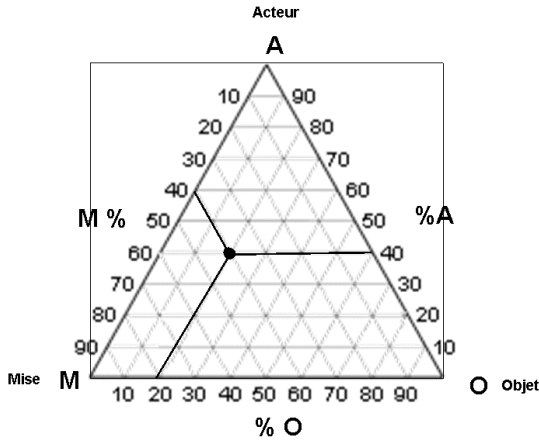


Figure 8 : Le fonctionnement systémique

Dans un deuxième temps nous présentons un système pour lequel l'acteur altruiste est plus préoccupé par l'objet que par sa mise.

C'est le cas de la politique nucléaire pour un militant écologiste, il est plus concerné par le risque et sa vision de la société que par les choix de cette politique..

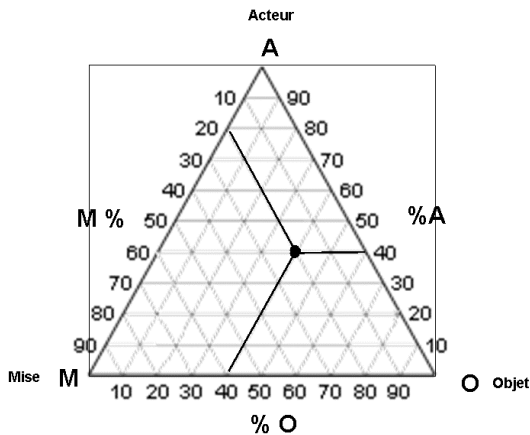


Figure 9 : Le fonctionnement systémique

Dans un troisième temps nous présentons un système pour lequel l'acteur est plus préoccupé par l'objet et la mise que par lui même.

C'est le cas du médecin de MSF qui, au risque de sa vie, soigne tous les combattants d'une guerre quelques soient ses affinités.

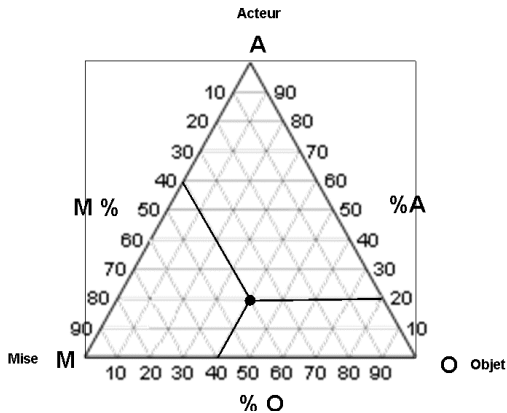


Figure 10 : Le fonctionnement systémique

L'état du système évolue en fonction des trois composantes que sont l'acteur, la mise et l'objet. La combinaison des composants va générer un comportement de l'acteur. Pour des raisons qui tiennent à la didactique et à l'avancement de nos travaux nous avons tracé de manière arbitraire les zones caractérisant l'état du système et les comportements associés de l'acteur.

L'enjeu changera de nature en fonction de l'état du système. Il évoluera entre opinion, décision et possession et action que nous exprimons à ce stade comme l'engagement de l'acteur.

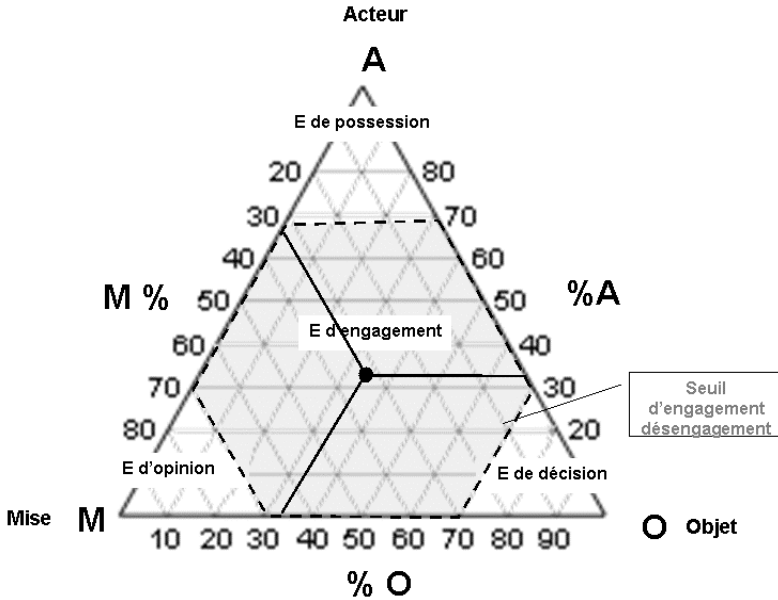


Figure 11 : Le fonctionnement systémique

Les frontières d'état du système ont été tracées de manière arbitraire. Elles peuvent prendre des formes diverses, le système conservant toujours quatre zones d'état et des seuils de changement d'état entre les zones. Le tracé variera en fonction de la nature des composants et du contexte dans lequel il se trouve. Pour illustrer notre propos on trouve ci-après l'un de multiple tracé possible.

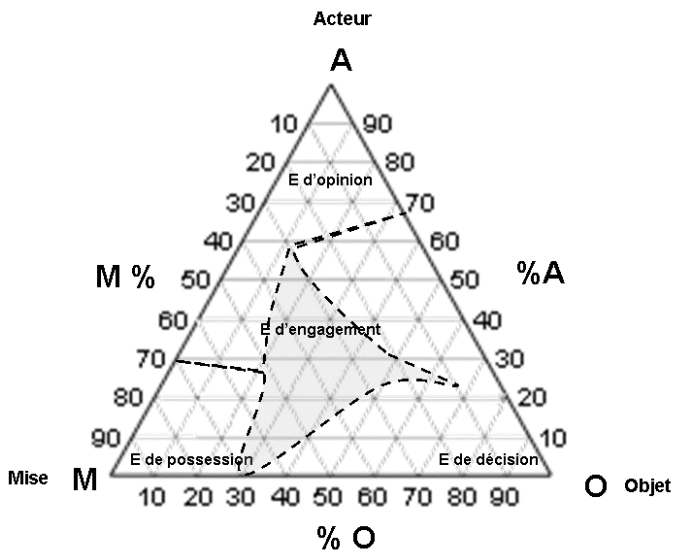


Figure 12 : Le fonctionnement systémique

Les formes multiples et variés dépendront de l'objet, l'acteur et la mise mais aussi de la méthode de calcul et des échelles utilisées pour calculer la position de l'enjeu dans le graphe. On aurait pu raisonner en distance, en attraction, en intensité ...cela n'aurait pas modifié la logique, mais sa représentation.

L'ensemble de ces éléments constituent la trame théorique de notre approche.

1.1.2 De l'enjeu système aux systèmes d'influence.

En sciences humaines le terme de système fait l'objet d'une multitude de définitions, ayant toutes en commun de considérer qu'il s'agit d'un ensemble d'éléments en interactions dynamique (Jacques Lesourne-1976) disposant d'une finalité organisé en fonction d'un but (Joël de Rosnay-1979).

Les éléments finalisés constituent les modalités du système mais ne nous éclaire pas pour autant sur son évolution prévisible.

Pour réduire la difficulté d'appréhension de ces modalités nous avons donc pris le parti d'un exemple de la vie quotidienne s'exposant ainsi aux critiques éventuelles des puristes.

La théorie des systèmes intègre douze modalités qui définissent comment reconnaître un système.

Ces modalités d'identification d'un système sont les suivantes :

Si le lecteur a suivi notre conseil il a formulé son enjeu :

Augmentation : *Un salarié a rendez-vous avec son responsable pour une augmentation.*

1. La globalité : le système est vu comme un tout, dont la résultante est différente de la somme des éléments.

Des rendez-vous avec son responsable, il en a régulièrement, tous ne se soldent pas par une augmentation.

2. L'interaction : lie les éléments du système deux à deux.

C'est l'interaction entre le responsable et le salarié qui déterminera l'augmentation.

3. L'information : Elle peut être un flux entre les éléments du système ou participer à la structure du système.

C'est bien le montant demandé au responsable qui va « circuler » lors de l'entretien, mais c'est aussi la manière dont il a réagit à ce type de demande qui va « structurer » la démarche du salarié.

4. La rétroaction : C'est la conséquence d'une action sur le fonctionnement du système ou d'un constat d'écart entre la finalité recherchée et la finalité observée pour modifier le système.

Quand le montant proposé par le responsable est différent de celui espéré par le salarié, il ne manque pas de réagir.

5. L'ago-antagonisme est la caractéristique d'une modalité qui a la particularité dans une relation entre éléments de conduire à un résultat inattendu.

Face à la demande du salarié, le responsable lui propose de chercher du travail ailleurs.

6. La causalité circulaire, définit une interaction dont les rétroactions sont réciproques.

Le salarié rappelle que le client ...ne travaille qu'avec lui, le responsable change de ton.

7. La régulation est l'ensemble des logiques de boucle permettant le pilotage du système.

Le salarié modifie et reformule sa demande.

8. La variété est le nombre de configurations que peut prendre le système.

Dans notre cas elles sont aussi nombreuses que les sensibilités, nuances, cultures, histoires, ..., de nos protagonistes et s'inscrivent dans autant de contextes que la vie nous offre.

9. L'ouverture / fermeture du système caractérise l'existence d'échanges avec les éléments qui lui sont extérieurs.

Dans nos cas et dans tous ceux évoqués dans ce livre nous avons des systèmes ouverts, changement de responsable et annulation du rendez-vous.

10. La boîte noire / boîte blanche est un choix de l'observateur qui cherche à comprendre (boîte blanche) ou se concentre sur la réaction du système à des stimuli externes et ses conséquences (boîte noire).

Dans nos cas, et dans tous ceux évoqués dans ce livre nous sommes face à des boîtes noires que nous cherchons à éclaircir sans toujours y parvenir.

Comment raisonne le responsable ?

11. La structure décrit les liens entre les éléments, les modalités et leurs interactions.

C'est ce que nous avons commencé à faire dans nos exemples.

12. Synchrone et diachrone : les éléments synchrones évoluent simultanément les éléments diachrones, inversement, ne le font pas.

Le salarié connaît bien son responsable, chaque fois qu'il aborde le sujet, celui-ci évoque la concurrence, le marché, et la situation économique...ils sont tous les deux synchrones

A chaque demande de rendez-vous le responsable répond que ce n'est pas le bon moment...ils sont tous les deux diachrones.

La théorie des systèmes intègre aussi des outils méthodologiques qui facilitent l'analyse.

Ces outils sont au nombre de 5 :

1. La triangulation systémique qui distingue :
 - L'aspect fonctionnel qui cherche à définir les finalités du système dans son environnement
 - L'aspect structural qui décrit la structure du système en se concentrant sur les évolutions des composants dues à leurs interactions.
 - L'aspect historique qui inventorie les évolutions passées pour prévoir les évolutions futures.

Reprenant nos exemples « le montant de l'augmentation » est un élément fonctionnel, c'est la finalité. « Chaque fois qu'il aborde le sujet » est un élément historique qui s'appuie sur l'expérience du salarié. En évoquant « la concurrence, le marché, et la situation

économique » le responsable a une réponse structurale puisque le salarié a toujours le même « laïus »

2. Le découpage systémique, par opposition à la décomposition analytique, ne cherche pas à détailler tous les éléments mais à identifier des groupes d'éléments en relation ayant une logique comportementale de type systémique. Identifier clairement les frontières des sous-systèmes est donc une des difficultés de la démarche à laquelle s'ajoute la question de la frontière du système lui-même.

Dans notre exemple si la préparation du café du matin n'est probablement pas un élément du système, il en est autrement du contenu historique des relations entre le responsable et le salarié lui-même.

L'analogie qui distingue, la métaphore, l'homomorphisme¹⁴, et l'isomorphisme¹⁵.

3. Le langage graphique qui permet une appréhension globale.
4. La modélisation qui réduit la complexité en introduisant un part d'inexactitude.

Notre enjeu est bien un système dont les composants (acteur, mise et objet) sont identifiés et dont la finalité est celle formulée par l'enjeu.

Mais pourquoi le dénommer « focal » ?

1.1.3 Les particularités des systèmes d'influence.

Contrairement à de nombreux autres champs d'application de la théorie des systèmes, le point de départ de la démarche est le but (l'enjeu), et non les éléments. L'enjeu (but) n'est pas une conséquence ou un résultat mais la raison d'être de la démarche.

C'est pour cette raison que nous avons qualifié notre système du vocable métaphorique de « focal ». Le but (enjeu) est, en effet, l'élément à ne jamais perdre de vue et les évaluations des conséquences, le critère de reconnaissance des éléments pertinents du système.

L'absence d'éléments identifiés, au début de la démarche, a des conséquences sur la méthode et les modalités que nous allons utiliser.

C'est ainsi que :

¹⁴ Observation comparée de deux systèmes pour tirer de leur similarité et du fonctionnement de l'un, des conclusions sur le fonctionnement de l'autre.

¹⁵ Consiste d'établir une correspondance entre tous les traits de l'objet étudié et ceux du modèle sans rien oublier.

- Ne disposant pas toujours de la capacité de qualifier les relations entre éléments (interaction, rétroaction, ago-antagonisme, causalité circulaire, régulation) nous utiliserons le terme de lien de manière générique.
- N'ayant ni la connaissance des éléments composant le système, ni la possibilité de borner le système (découpage systémique, frontières), pour identifier les éléments nous suivrons les liens jusqu'à ce qu'il n'ait plus aucune conséquence sur l'enjeu (le but) dans une logique de pertinence.

Cette démarche nous conduit à qualifier notre système de « sous-système » assumant comme un postulat que les liens nous permettent d'identifier d'autres systèmes qui nous offrent une explication de la logique comportementale du « sous-système focal ».

La logique de construction du système est similaire à celle de la construction d'un modèle, sans connaissance des éléments constitutifs et en ne disposant que la question initiale que nous avons explicité sous le vocable « sous système focal ». Nous chercherons, à travers l'identification des éléments, à construire des sous systèmes nous permettant ainsi la compréhension de la logique globale.

La finalité explicite des systèmes d'influence a d'autres conséquences sur la démarche, la raison d'être du but (enjeu) est d'obtenir de certains éléments d'une catégorie particulière, les acteurs, un comportement favorable à l'atteinte d'un but par d'autres éléments de la même catégorie, d'autres acteurs.

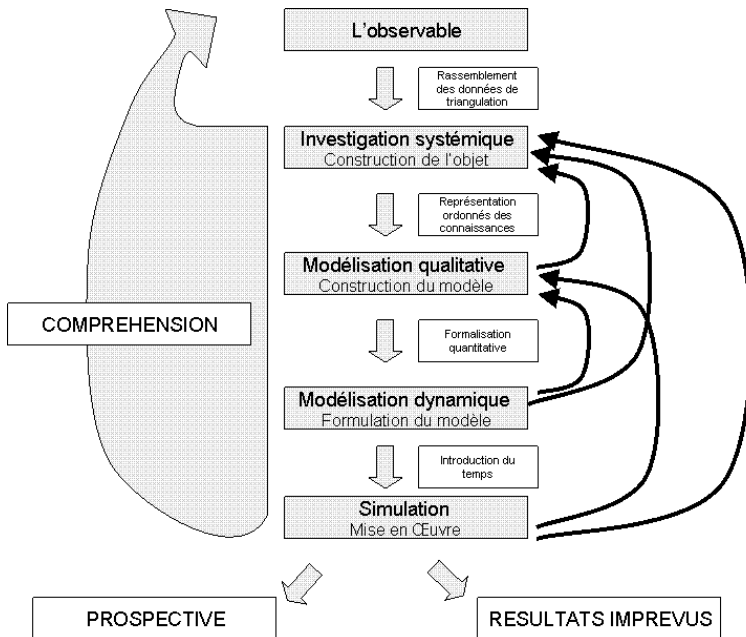
Les autres catégories d'éléments se trouvent ainsi asservies ; au sens de régulées, aux énergies déployées par les acteurs.

Pire ou mieux, cette catégorie spécifique (les Hommes) est susceptible :

- De créer des éléments, sans autre apport que celui de sa volonté.
- De générer sa propre énergie.
- De choisir la forme de l'usage ou du non usage de l'énergie ainsi disponible.
- De générer une énergie dont la rémanence, les capacités de stockage et de structuration d'autres éléments sont incomparables.

De plus l'existence d'une finalité opérationnelle ne laisse qu'une place réduite à l'expérimentation ou à la simulation.

Si nous reprenons le schéma traditionnel d'une démarche systémique.



Source Association Française de Science des Systèmes (AFSCET)

Figure 13: La démarche systémique

Nous constatons que nos remarques et spécificités interrogent la démarche telle qu'elle est formulée ce qui nous conduit à intégrer des dimensions non couvertes par cette représentation. C'est ainsi que nous introduisons un boucle d'intégration de l'enjeu qui définit la nature de l'observable et que nous prenons en compte la dimension éthique qui affecte les composantes du système enjeu.

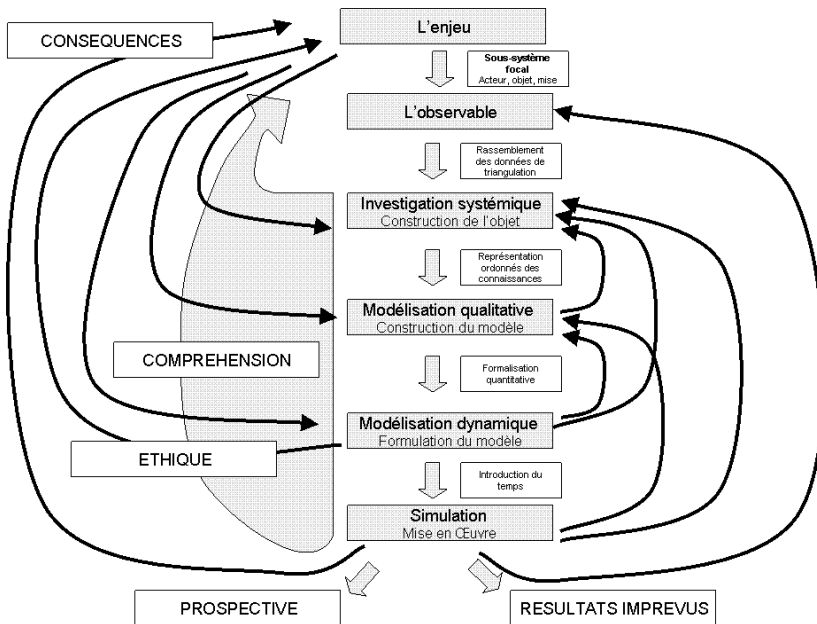


Figure 14 : La démarche d'influence
d'après AFSCET

L'enjeu, point d'entrée de la démarche, doit nous permettre d'observer la situation, mais comment faire ? C'est l'objet du paragraphe suivant.

1.1.4 Commencer la construction d'un système d'influence.

C'est bien le « sous-système focal », but et finalité de notre système, qui va constituer la porte d'entrée de notre démarche, encore faut-il en expliciter comment construire le champ de l'observable sur ce fondement.

Nous définirons dans un premier temps les composants du sous-système focal :

- L'**acteur** comme celui ou ceux qui perçoivent l'objet et la mise.
- L'**objet** comme raison de la situation.
- La **mise** comme le **changement** potentiel ou réel de l'**acteur** (être et avoir) du à la **perception** de l'**objet**.

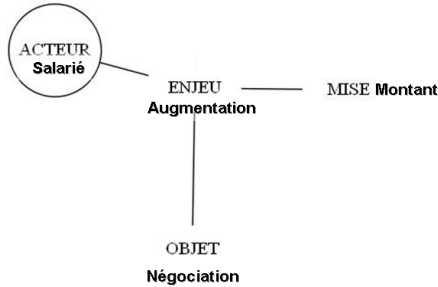


Figure 15 : Sous-système focal

Si le lecteur a suivi notre conseil il a formulé son enjeu, il est donc l'acteur que nous évoquons, l'objet est le sujet qui le préoccupe, la mise ce qu'il risque de perdre ou de gagner si la situation ne tourne pas à son avantage.

Augmentation : Pour le salarie qui a rendez-vous avec son responsable pour une augmentation l'acteur c'est lui, la mise c'est le montant, et l'objet la négociation. L'acteur avec qui le salarie est lié c'est son responsable.

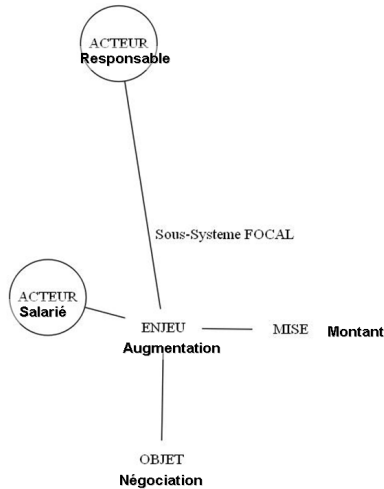


Figure 16 : Logique d'un enjeu

Si l'acteur a été largement étudié et décrit, il n'en est pas de même pour l'objet et la mise.

La compréhension de la mise et de l'objet constituent deux « maillons faibles », que nous allons essayer de préciser.

Notre démarche s'inscrit dans la logique des systèmes. Elle fait appel à des concepts issus de ce paradigme, le lecteur peut se référer aux travaux de Guy TURCHANY « La théorie des systèmes et systémiques : Vue d'ensemble et définitions » (voir webographie).

Dans cette logique nous appliquerons les axiomes de JP Algoud (2002) :

- Axiome 1 : "Reconstruire le système dans sa totalité" par un remembrement pour comprendre l'objet étudié.

Pour l'augmentation, le salarié a préalablement collecté tout ce qui peut l'aider.

- Axiome 5 : "Maîtriser l'évolution de l'objet par la dynamique des systèmes"

Le salarié se remémore l'entretien de l'année précédente.

- axiome 6 : "Piloter le système naturel ou artificiel à l'aide de théories systémiques à caractère prédictif"

Le salarié anticipe les arguments du responsable.

De la même manière mais dans un registre économique :

Scierie : Une scierie est une entreprise (ACTEUR) ayant une activité de sciage (OBJET) dont la pérennité qui utilise des actifs, des stocks, des liquidités qu'elle combine pour faire perdurer son activité (MISE) pour être pérenne (ENJEU).

1.2 L'objet ou le pourquoi de la participation à la situation.

1.2.1 La notion d'objet.

L'objet de l'enjeu est une situation, un fait, une activité susceptible d'interagir avec un individu, une communauté, un groupe ou une organisation directement ou indirectement.

Une entreprise est une communauté organisée dont la finalité est l'action économique.

C'est une entité au sein de laquelle les situations, les faits et les activités :

- Sont déployés à court, moyen ou long terme.
- Se concrétisent par des projets, des décisions, des actions, des conséquences.
- Se déroulent à l'intérieur ou l'extérieur de l'entité.
- Affectent des biens, des structures, des individus, des communautés, des groupes ou d'autres organisations (en particulier d'autres entreprises).

On constate que définir à priori la totalité des parties prenantes d'une entreprise est matériellement difficile si ce n'est impossible.

La démarche consistera donc, à partir de l'objet de l'enjeu étudié (on utilisera le terme de « **objet focal** » dans une logique d'analyse systémique), à identifier, dans un premier temps, d'autres objets susceptibles de modifier/d'être affecter de/par l'état de l'objet construisant ainsi une carte heuristique d'objets

Nous construisons ainsi une compréhension de la situation en réseau d'objets.

Cette démarche heuristique sera réutilisée, en suivant les mêmes modalités, pour analyser la mise (« **mise focale** ») et l'acteur (« **acteur focal** »).

Pour ce faire nous nous appuierons, dans un premier temps, sur des exemples issus de la filière bois pour expliciter la démarche.

Scierie : L'Activité d'une entreprise de sciage s'inscrit dans une filière, concept plus familier que celui de situation.

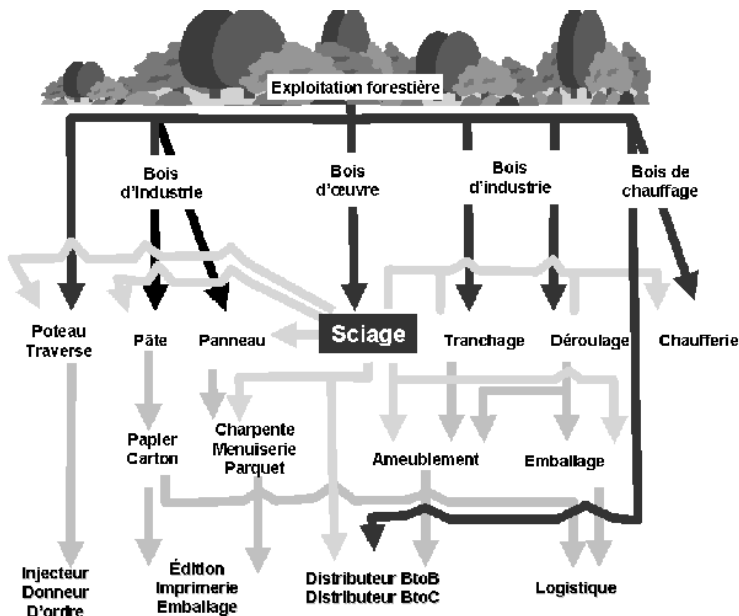


Figure 17 : Filière du bois.

Le questionnement va de l'altération, quelle soit positive ou négative, à l'éradication de l'objet, Il faut donc se poser la question de ce qui pourrait affecter l'objet focal y compris pour des situations de fait (une tempête un tremblement de

terre, l'accès à l'arbre...etc.). On doit considérer, en effet, tous les éléments qui sont de nature à remettre l'ensemble en question.

L'ensemble des causalités affectant potentiellement l'objet constitue des objets liés de premier rang.

Scierie : L'activité de sciage, est dépendante de sa ressource première, l'arbre, sans arbre pas de sciage, donc pas de scierie. La disposition d'un volume de bois suffisant (OJET LIE) est vitale pour l'activité de la scierie Nous examinerons cet objet lié par la suite, mais nous aurions pu en retenir d'autres tels que disposition de personnel compétent, équipements de sciages ou de manutention

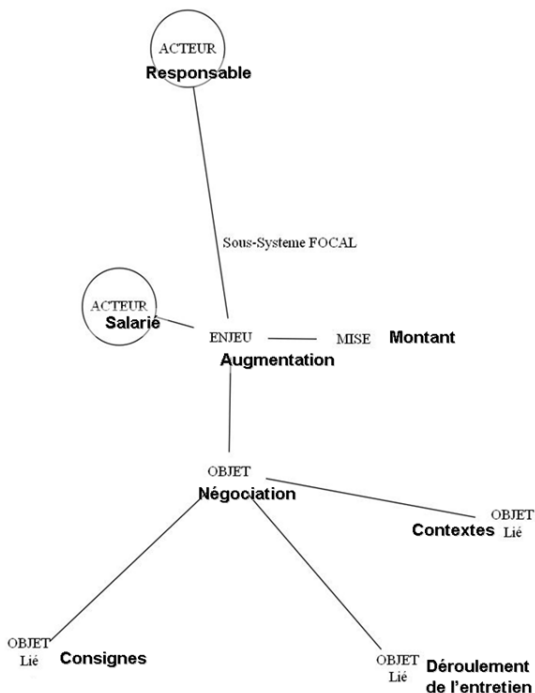


Figure 18 : Objet et Objets liés

Augmentation : L'augmentation, ne tient pas uniquement aux mérites du salarié, elle dépendra, d'éléments échappant au responsable, la situation économique (OJET LIE), les consignes reçues (OJET LIE) ...etc. même son voyage, si la veille il l'a mis de très mauvaise humeur (OJET LIE).

Les objets liés sont eux même affectés par des objets constituant ainsi une chaîne d'objets en interrelation depuis le premier rang jusqu'au nième.

Scierie : Le volume de bois à scier (OJET LIE) est lié au volume de bois disponible (OJET LIE) qui dépendra à la fois de la capacité à extraire le bois de la forêt (OJET LIE) et des choix de gestion de la forêt (OJET LIE).

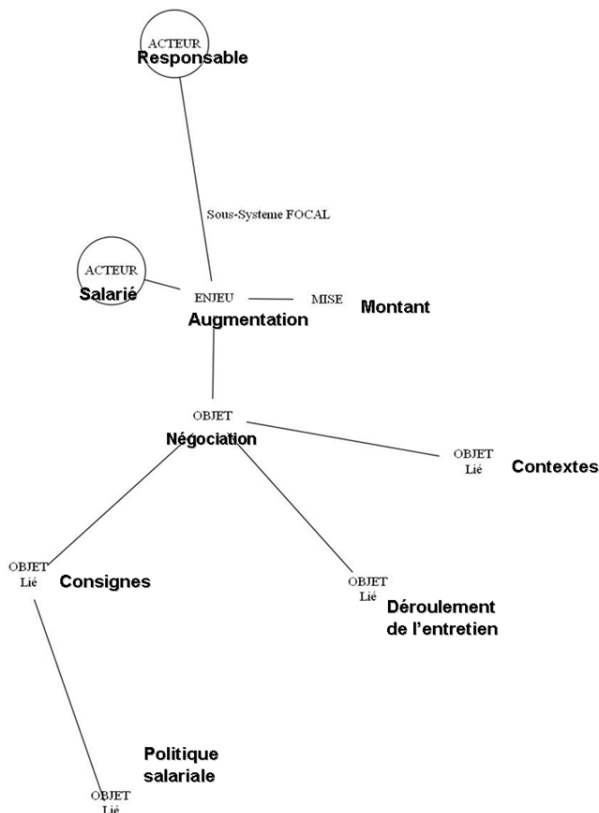


Figure 19 : Chaîne d'objets

Augmentation : L'augmentation, dépendra des mérites du salarié (OJET LIE) mais aussi de la politique salariale de la direction des ressources humaines (OJET LIE).

Les objets liés affectent des acteurs, et des mises, chaque étape de la construction assume donc que pour chaque objet identifié on se pose les questions :

- Qui sont les acteurs liés à l'objet ?
- Quelles sont leurs mises ?

Cette démarche nous conduit à identifier des ensembles de liens entre un objet, un/des acteur(s) et une/des mise(s).

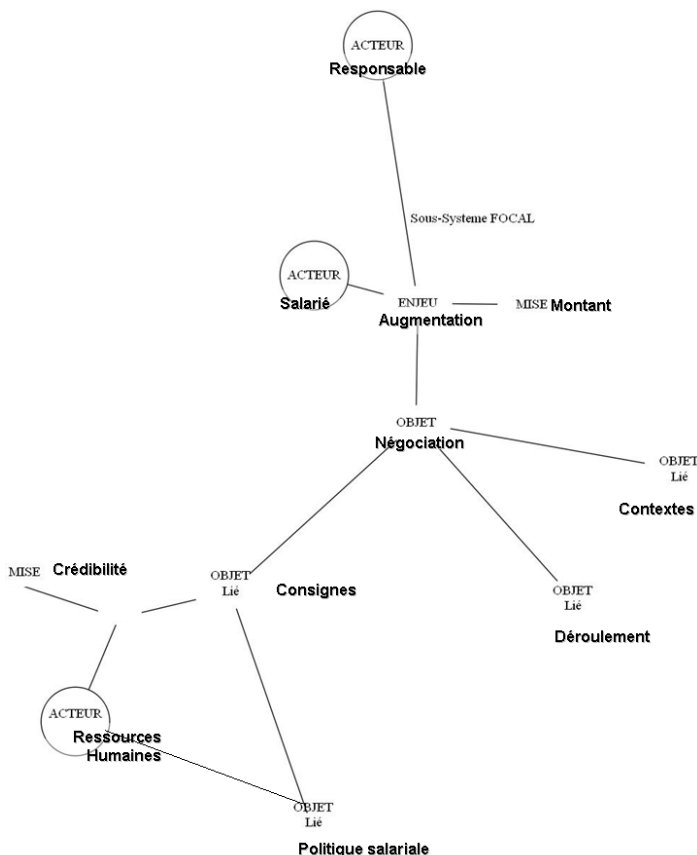


Figure 20 : Objets liés et enjeux

Augmentation : La direction des ressources humaines définit ainsi des modalités restrictives de la liberté d'action du responsable quant à l'augmentation.

Chaque fois qu'un objet sera lié à un/des acteur(s), que la/les mise(s) seront liées entre elle, cela constituera un sous-système pour lequel nous pourrions formuler un nouvel enjeu. L'enjeu ainsi formulé ne sera plus l'enjeu focal, mais un enjeu lié.

On se trouve dans une démarche inverse de celle appliquée à l'enjeu focal. Nous formulons l'enjeu en partant de l'identification d'un objet, d'un/d'acteur(s) et de

mise(s). Pour être en capable, Il faut que l'objet de/des acteurs soit unique et que les mises soient en interactions (potentiellement/réellement).

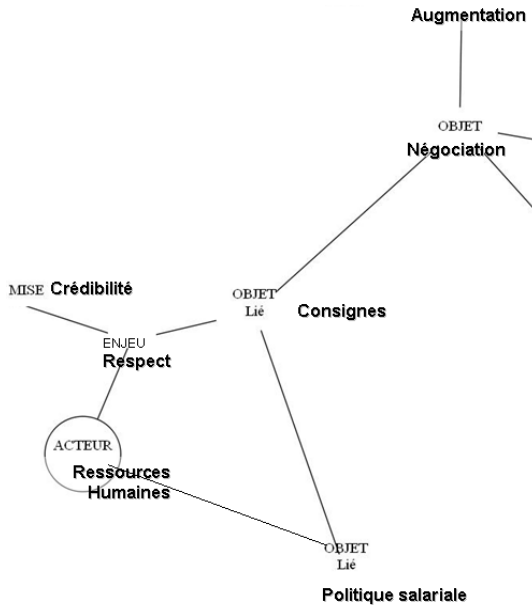


Figure 21 : Objet lié et nouvel enjeu

Augmentation : Votre direction des ressources humaines a pour enjeu le respect de la politique définie avec la direction générale.

Scierie : La « gestion de la forêt » (OBJET LIE) est l'affaire en France des propriétaires forestiers qui sont privés ou publics. Les propriétaires privés (ACTEUR) sont souvent regroupés en syndicats (ACTEUR). L'acteur le plus important est public (ONF : Office National des Forêts)¹⁶ (ACTEUR) qui gère pour le compte de l'Etat (ACTEUR) et de certaines collectivités (ACTEUR) les patrimoines forestiers. La première catégorie de parties prenantes d'une activité de sciage est donc le propriétaire forestier. Le propriétaire gère la forêt pour en retirer un revenu (MISE) si la gestion est efficace le revenu sera élevé et la valeur patrimoniale de la forêt (ENJEU) le sera aussi.

Les sous-systèmes affectent l'enjeu focal via l'objet, la mise ou l'acteur(s). Le fonctionnement du sous-système répond à des logiques d'interactions entre acteurs, mise et objet.

¹⁶ <http://www.onf.fr/>

La compréhension de ces logiques est le point essentiel de la finalisation du sous-système, mais aussi une des difficultés majeures de la démarche.

L'incapacité à comprendre la logique est souvent le symptôme d'enjeu, de mise(s) mal définis et/ou d'objet liés non identifiés. Cette situation conduit à l'identification d'un seul sous-système alors qu'ils sont multiples.

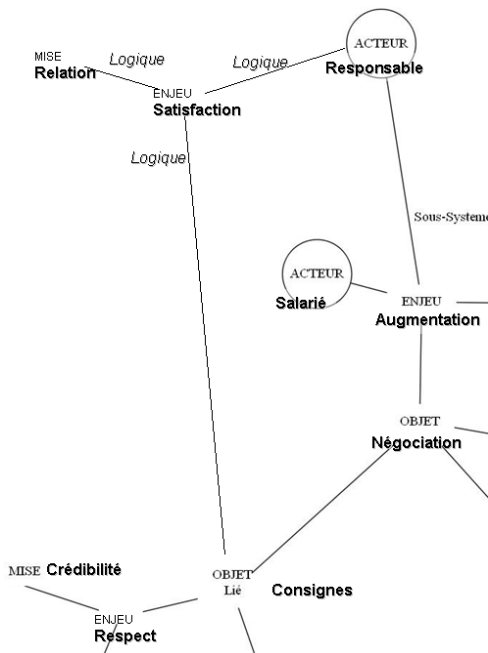


Figure 22 : Logique des liens et sous-système

Augmentation : La direction des ressources humaines ne s'intéresse à votre augmentation que dans une logique de cohérence avec ses grilles, en revanche le respect du budget d'augmentation alloué à votre patron la concerne.

Nous venons de voir qu'un enjeu focal s'articule dans un sous-système focal comprenant :

- un acteur focal
- un objet focal
- une mise focale

Cette analyse aurait pu nous conduire à utiliser le terme d' « Actant »¹⁷¹⁸. Ce choix nous conduirait sur un chemin épistémologique et sur des distinctions conceptuelles qui ne constituent pas le sujet de notre propos.

Dans le but de faciliter la lecture, nous utiliserons le terme de « facteur » pour regrouper les termes d'acteur, d'objet et de mise faisant référence aux mathématiques pour les quelles les facteurs sont les termes d'un produit qui dans notre cas est l'enjeu.

Les « facteurs » (acteur, objet, mise) sont liés à d'autres facteurs (objets, mise, acteur) qui sont susceptibles de se combiner en sous-systèmes liés pouvant affecter le sous-système focal.

Les nouveaux sous-systèmes liés forment des enjeux complémentaires et fonctionnent selon des logiques qui leur sont propres.

Scierie : L'arbre acheté sur pied (au milieu de forêt) subira diverses opérations qui sont variables en fonction de sa destination, la coupe et l'ébranchage en forêt, le transport, l'écorçage et le débitage. L'arbre quelque soit son essence est constitué d'éléments dont le revenu est très différencié en fonction de sa nature et de sa destination. Ainsi, pour les résineux le « tronc » génère l'essentiel du revenu, la destination « scierie » dégage un revenu supérieur à celle de la « papeterie », les feuilles ou l'écorce sont des revenus marginaux. L'optimisation est donc le mécanisme liant gestion et revenu (LOGIQUE).

L'enjeu focal est affecté directement par des sous-systèmes liés, mais ces sous-systèmes liés sont eux-mêmes affectés par d'autres sous-systèmes liés ou d'autres liens ainsi de suite dans un enchaînement global (de rang deux à N) avec ou sans rétroactions.

La difficulté à ce stade, c'est définir le périmètre à partir duquel nous ne prendrons plus en compte ni les liens, ni les sous-systèmes.

C'est l'impact sur le sous-système focal qui sera le critère. Si l'impact est susceptible de modifier (et réciproquement) le sous-système focal, on conserve le sous-système ou le lien, sinon on le néglige.

Augmentation : Avant le rendez-vous le responsable a consommé une part importante du budget d'augmentation qui lui est alloué.... Si c'est le cas le salarié doit réduire l'ambition

¹⁷ M Levy et JP Lussault (2004).

¹⁸ Terme utilisé en linguistique.

de la négociation. S'il connaît les limites de la grille salariale de la DRH...c'est mieux pour formuler la demande.

***Scierie :** La décision d'exploiter, le choix des arbres et de la parcelle appartient au propriétaire. Les utilisateurs du bois et les opérateurs sont liés à cette décision puisqu'elle détermine le volume et la qualité de l'offre (SOUS-SYSTEME 1).*

Inversement le propriétaire sera influencé par le revenu (MISE) de sa forêt, qui ne dépend pas directement ni du prix des produits prêts à l'usage (sciage, papeterie, poteaux...) (OBJETS LIES), ni des coûts nécessaires à leur transformation depuis le stade d'arbre en forêt (OBJETS LIES), mais de l'offre des exploitants.

L'arbre est abattu (Bûcherons), sorti de la forêt (Débardeur) puis transporté (Transporteur) ébranché pour être coupé en morceau (Exploitant forestier) (ACTEURS).

Le coût des opérations va dépendre de la topographie des lieux (le coût pour une parcelle plane proche d'une route est inférieur à celui d'une parcelle en pente dans laquelle il faudra tracer une piste d'accès), de la difficulté d'accès à l'arbre lui même (couper un arbre sur dix est plus onéreux que de couper tout une parcelle)...

A ce niveau du processus de transformation le tronc d'arbre peut être débité pour être scié (Scierie), transformé en poteau (Injecteur), en rondin pour l'industrie papetière (Papeterie) ou le bois de chauffage ...

Le prix que les transformateurs sont prêts à payer pour prix des produits prêts à l'usage (sciage, papeterie, poteaux...) dépend de leurs propres conditions économiques.

L'exploitant forestier fixera son offre en tenant compte de l'ensemble de ces éléments (SOUS-SYSTEME 2). Les propriétaires forestiers, alors qu'ils ne sont vendeur que d'arbres sur pied, prendront en compte le prix du bois résineux destiné à la papeterie (SOUS-SYSTEME 3) pour commercialiser ou non leurs arbres, supposant qu'un prix élevé se répercutera dans l'offre qui leur sera faite pour le bois sur pied.

1.2.2 Acteurs et sous-systèmes.

Dans le paragraphe 1.2.1, nous avons posé pour simplifier qu'un « acteur » n'est concerné que par un « sous-système », ce qui est rarement le cas.

Il faut donc lister les « sous-systèmes » pour lesquels chaque acteur est concerné, puis les classer par ordre décroissant d'impact sur les décisions de l'acteur pour ne conserver que ceux déterminant du comportement.

Augmentation : Le responsable a-t-il la capacité/volonté de passer outre les instructions reçues de la direction des ressources humaines Si c'est le cas le salarié peut revoir à la hausse les conclusions du stade précédent

A ce stade nous vous laissons substituer votre enjeu à notre fil d'Ariane.

Scierie : Nous avons vu précédemment que le volume du bois à scier est lié, via le volume de bois, à la gestion des propriétaires forestiers et à la capacité à extraire le bois de la forêt. Cette capacité est l'objet de l'activité de la chaîne bûcheron, débardeur, transporteur, exploitant forestier ; on pourrait y ajouter la capacité de transformation» (Scierie, Papetier, Injecteurs, etc.) à absorber le volume ainsi proposé.

L'activité de sciage va générer des produits finis (planche, charpente, ...etc.) mais aussi des sous-produits tel que des chutes ou des copeaux (OBJET LIE) qui seront valorisés auprès de transformateur (ACTEURS) pour la fabrication de papier, de panneaux,....

Les papetiers (ACTEURS) sont donc à ce stade avec des enjeux dont les objets sont leur capacité de transformation, le volume disponible, le prix du rondin pour la papeterie et le volume de sous-produits (chutes et copeaux). Les papetiers (ACTEURS) qui s'inscrivent dans l'industrie lourde réalisent des arbitrages qui prennent en compte le temps nécessaire pour disposer du produit (un arbre c'est 40 ans de pousse), la nature pondéreuse du produit et le besoin d'existence d'une chaîne de transformation. Ils ont donc mis en place des politiques d'accès à la ressource bois qui sécurise le volume (contrats, filiales...) au détriment du coût d'approvisionnement.

L'ensemble de ces éléments les conduits à hiérarchiser leurs enjeux dans une logique décisionnelle (LOGIQUE) :

- 1- maintenir la capacité de capacité de transformation (OBJET LIE).
- 2- en disposant du meilleur volume prélevé sur le volume de bois disponible (OBJET LIE).
- 3- au meilleur prix du rondin pour la papeterie possible (OBJET LIE).
- 4- en utilisant le volume de sous-produits (chutes et copeaux) (OBJET LIE).

1.2.3 Mises et sous-systèmes

Dans le paragraphe 1.2.1, nous avons posé pour simplifier qu'une mise, n'est lié qu'à un sous-système, c'est rarement le cas.

Il faut donc lister les facteurs (acteur, objet, mise) affectant(ou étant affectés par) la mise, puis les classer par ordre décroissant d'impact sur la mise pour ne conserver que ceux déterminant de son évolution.

Scierie : Le revenu du propriétaire forestier dépend de sa gestion mais aussi de circonstances qui échappent totalement à son contrôle. Les conditions climatiques » (OBJET LIE) augmentent ou réduisent le rapport poids/volume qui constitue une des clés du prix payé par les papetiers. Les feux de forêt (OBJET LIE) et/ou les chablis (OBJET LIE) dévalorisent le bois face à un événement comme l'incendie ou la tempête le propriétaire forestier changera d'enjeu du fait de l'altération subie par la mise. La question centrale n'étant plus l'optimisation du revenu, mais la survie du patrimoine qui est à son origine.

1.3 La mise ou les risques de la situation

1.3.1 La notion de mise.

La mise est une part ou une caractéristique des ressources de l'acteur engagée volontairement ou non dans un sous-système, la mise n'est pas libre, elle se trouve exposée aux aléas de fonctionnement du sous-système.

Les caractéristiques des ressources globales de l'acteur se trouvent ainsi modifiées dès l'engagement de la mise. La mise subira dans le temps des modifications allant du gain à la perte en passant par la modification de ses caractéristiques.

La démarche, comme nous l'avons fait pour l'objet focal, consiste à :

- Partir de la mise (focale ou non).
- Appliquer la logique d'analyse systémique utilisée pour l'objet.
- Identifier d'autres sous-systèmes susceptibles de modifier/affecter l'état de la mise (focale ou non).

Pour expliciter la logique dans le cadre de la « théorie des jeux », un joueur gagnant voit sa mise affectée par la dévaluation de la monnaie pendant la partie au point d'avoir un gain dans le jeu et de voir ses ressources diminuer s'il vit à l'étranger.

De la même manière une entreprise peut gagner des clients, dans un marché qui s'écroule, et ne jamais recevoir le remboursement des investissements consentis.

Scierie : Dans le cas des ventes d'arbres sur pied aux enchères publiques, le propriétaire forestier une fois fixées les conditions de la vente, n'a plus la maîtrise du choix de l'acheteur ou des conditions de la vente (MISE). Le patrimoine du propriétaire est modifié, au moins le temps de la vente, même si elle est infructueuse.

La nature de la mise va dépendre des conséquences de l'altération de celle-ci sur les caractéristiques de l'acteur :

- Mort / Naissance de l'acteur : **Mise vitale**
- Modification durable de l'acteur ou de ses ressources : **Mise stratégique**
- Modification ponctuelle de l'acteur ou de ses ressources : **Mise accessoire**

Scierie : Dans le cas des chablis dû à une tempête, le propriétaire forestier ne peut faire face aux conséquences, non seulement il a perdu le revenu (MISE) mais il est dans l'incapacité de préserver la ressource que constitue son patrimoine forestier.

La mise devient vitale. En effet le revenu, qu'il soit issu de la vente de forêt ou de bois sur pied, n'existant plus c'est l'acteur en tant que propriétaire forestier qui risque de disparaître.

L'ouverture ou la fermeture d'une scierie proche constitue pour le propriétaire forestier une opportunité susceptible de modifier durablement ses revenus ce qui constitue une mise stratégique. Dans le cas des ventes aux enchères publiques, le scieur avisé qui participe à plusieurs ventes et dispose d'un stock de bois sur pied sera très rarement dans l'obligation d'acheter ses enchères constituent une mise accessoire.

L'engagement de la « mise » peut être volontaire ou non de la part des acteurs.

Scierie : Dans le cas des incendies et/ou des chablis les propriétaires dont les bois ne sont pas à maturité (ou n'ayant pas besoin de revenu) spectateurs avant l'évènement deviennent des acteurs, ils subissent l'obligation de vendre.

1.3.2 Mises et mise.

Nous avons posé précédemment qu'il faut lister les facteurs (acteur, objet, mise) affectant la mise, les classer par ordre décroissant d'impact et ne conserver que ceux déterminant de la l'évolution de la mise.

De la même manière il faut comparer les mises affectant un sous-système pour ne conserver que celles intégrées dans la logique d'arbitrage de l'acteur.

Scierie : La gestion du propriétaire affecte le revenu, mais ce n'est pas la seule mise qui sera affectée par cet objet. Les multiples conflits de voisinages témoignent d'une mise relationnelle que nous n'avons pas évoquée à ce stade. Dans la même logique les acheteurs réguliers de coupes de bois¹⁹ se connaissent et entretiennent des relations avec les organisateurs des ventes (ONF ou Syndicats). La participation d'un scieur à une vente aux

¹⁹ Droit de couper la forêt, concédé par le propriétaire forestier, à l'exploitant forestier

enchères publiques provoque l'engagement de trois mises, le prix, la relation avec l'organisateur de la vente et l'image de la santé financière du scieur dans la filière locale. Nombreux sont les scieurs qui préfèrent acheter un lot de mauvaise qualité que de sortir d'une vente sans aucun achat, péché d'orgueil, geste de bonne volonté ou gestion de l'image les raisons exprimées sont multiples mais se rattachent aux mises précitées.

1.3.3 Mise et acteurs.

La logique d'arbitrage de l'acteur n'est pas seulement rationnelle dans le but d'optimiser la « mise ». L'acteur est affecté par des logiques répondant à d'autres ordres (psychologie, sociologie, affect, ...etc.).

Scierie : La vente aux enchères publiques est un enjeu dans lequel les joueurs s'affrontent au moyen du prix pour la propriété du droit de coupe. Le cahier des charges de la coupe et les modalités de la vente constituent la logique. Le péché d'orgueil décrit précédemment et bien connu des organisateurs de vente, les conduits à organiser la vente en deux phases.

La première partie de la vente se fait avec un prix minimum (prix de retrait). Une fois clôturée cette phase, les lots de bois n'ayant pas trouvé acheteur (pas d'offre au dessus du prix de retrait) font l'objet soit d'une deuxième mise à prix, le vendeur jouant sur l'effet « orgueil », soit d'un retrait définitif.

1.4 L'acteur ou l'énergie de la situation.

1.4.1 La notion d'acteur.

Pour Crozier et Friedberg (1977), l'acteur est un individu ou un groupe qui face à une incertitude, dans une organisation, prend un rôle ou défend une position et mobilise une énergie pour le faire. L'acteur n'est pris en compte qu'après la mise en œuvre d'une énergie. Cette définition limite la capacité de l'analyste à anticiper les mouvements des acteurs. C'est pourquoi nous ajouterons à la notion d'énergie celle de lien susceptible de générer une situation d'incertitude. **L'acteur est un individu ou un groupe qui face à une situation d'incertitude (perçue ou à percevoir) a (ou aura) une position à défendre, un rôle à jouer, et mobilise (mobilisera) une énergie ou un lien pour le faire.**

Les liens aux facteurs (objets, acteurs ou mises) permettent d'anticiper le comportement de l'acteur.

La démarche, comme nous l'avons fait pour l'objet focal, consiste à :

- Partir de l'acteur (on utilisera le terme d'acteur focal).

- Appliquer la logique d'analyse systémique utilisée pour l'objet et la mise.
- A identifier d'autres facteurs (objets, acteurs ou mises) susceptibles de modifier l'état de (ou d'être affectés par) l'acteur.

En effet ce n'est pas parce que l'acteur fait face à une situation d'incertitude qu'il n'est pas altéré par d'autres facteurs.

Pour expliciter cette logique dans le cadre de la « théorie des jeux » : Un joueur quittera la table de jeux pendant la partie s'il est malade ou à promis à sa femme de rentrer pour dîner.

De la même manière pour une entreprise, le changement de président directeur général conduit presque toujours à une diminution de la capacité de décision.

Chaque fois que l'objet, l'enjeu et la mise seront identiques entre les acteurs, on se trouvera dans un sous-système homogène dont les acteurs seront des joueurs. On pourra alors utiliser la logique de la théorie des jeux.

Scierie : «...l'ONF a pour principales missions la gestion des forêts domaniales et des forêts publiques relevant du Régime forestier ainsi que la réalisation de missions d'intérêt général confiées par l'Etat... »²⁰ Alors que l'Union de la Coopération Forestière Française, groupement de propriétaires privés, s'engage « à développer et valoriser la production forestière privée,... ; à renforcer l'image et l'intérêt économique de la filière forêt-bois.». Si la gestion (MISE), le revenu (MISE) et la valeur (MISE) sont communs à tous qu'ils soient publics (ONF, Communes...) ou privés (ACTEURS), le lien existant entre l'état et ses enjeux différencie les comportements et les missions. On peut considérer que propriétaires privés et public constituent deux acteurs distincts.

Quels enjeux pour les exploitants forestiers ? En reprenant les liens, objets, mises identifiés au préalable on obtient la carte des liens sis dessous.

²⁰ <http://www.onf.fr>

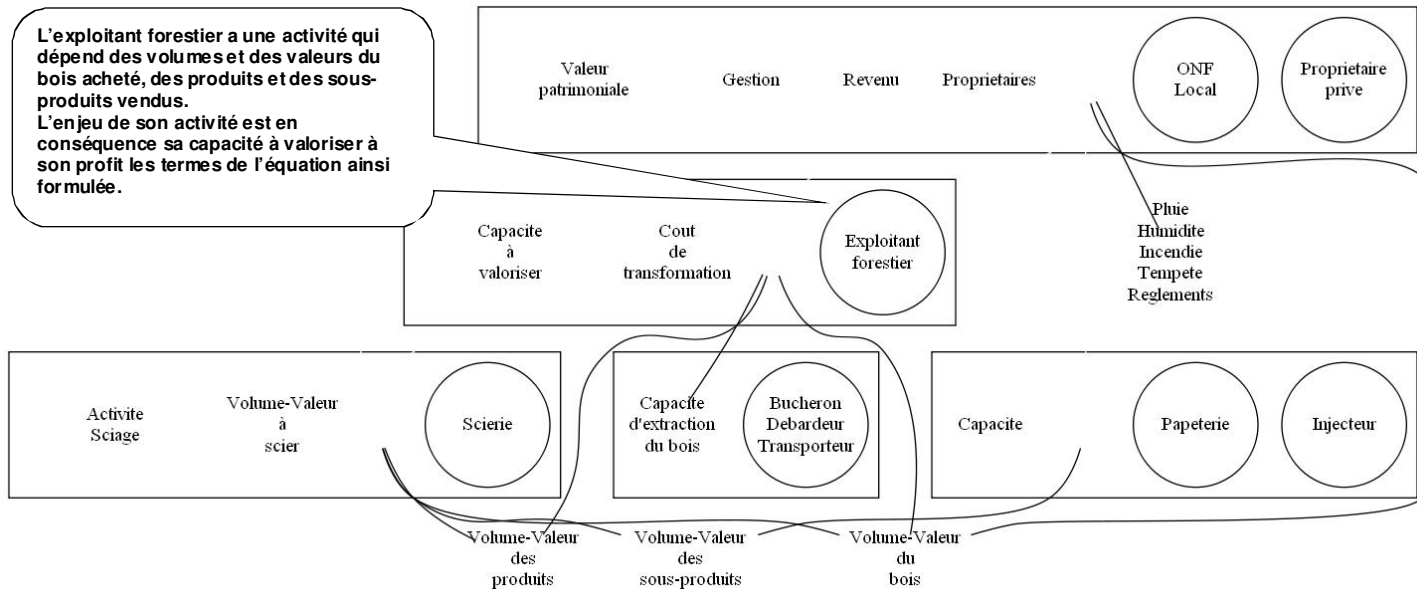


Figure 23 : Carte des liens et des enjeux

Elaboré avec Grapviz de AT&T Labs Research

1.4.2 Les rôles de l'acteur

La théorie des parties prenantes reconnaît les acteurs ayant un enjeu ou un intérêt dans la situation mais le lien entre l'acteur et l'enjeu varie. Nous caractériserons cette variation en distribuant à l'acteur un rôle dans la situation.

Sans être exhaustif, nous retenons quatre rôles type :

Le joueur est concerné par la mise.

Le spectateur est concerné par la partie.

L'arbitre est concerné par le respect de la règle

L'indifférent est non impliqué dans le jeu, mais pourrait le devenir.

Le choix d'un rôle par un acteur fixe son un champ d'action ; l'arbitre ne peut pas percevoir la mise sans être remis en cause par le joueur.

Qualifier le rôle de l'acteur facilite la compréhension et la prévision du déroulement de la situation en permettant de cerner les limites possibles à l'action des acteurs.

Scierie : Dans le cas de chablis localisés dû à une tempête, les propriétaires forestiers, dont l'Etat, sont des joueurs, les communes concernées des spectateurs, les villes voisines indifférentes. L'Etat se comportera comme tous les autres propriétaires forestiers.

Les acteurs changent de rôle dans le temps en fonction, non pas du déroulement du jeu, mais d'évènements extérieurs au jeu modifiant la nature du jeu.

Scierie : Dans le cas d'événements catastrophiques mettant en péril l'activité économique d'un territoire. L'Etat devient à la fois arbitre et maître d'œuvre de la préservation de la filière économique.

1.4.3 Les liens de l'acteur.

L'enjeu relie l'acteur à des facteurs mais l'acteur n'a que rarement un seul enjeu. Que ce soit dans sa sphère personnelle ou professionnelle, il est engagé sur un nombre pluriel d'enjeux susceptibles de l'affecter.

Les liens de l'acteur peuvent être de toutes les natures possibles psychologiques, sociologiques, d'affect, économiques...etc.

Scierie : Les scieries sont des entreprises familiales inscrites dans un terroir, le scieur aura donc dans son territoire un réseau familial et relationnel. Lors d'une vente sur son territoire (et de l'exploitation qui suit) les liens hors du jeu, avec l'agent local de l'ONF ou le propriétaire privé, affecteront la situation (meilleure information ou modalités d'acquisition - gré à gré vs vente publique-).

1.4.4 Le comportement de l'acteur.

Les acteurs construisent, face aux situations et aux liens, une logique décisionnelle qui devient un comportement.

L'acteur adopte un comportement en fonction des enjeux qu'il perçoit.

C'est ce que la « théorie des jeux » dénomme « stratégie d'acteur » dans un jeu unique dont les modalités sont la « concurrence » ou la « coopération », nous avons vu précédemment que les comportements de l'acteur ne se limite ni à ces deux postures, ni au seul rôle de « joueur », il convient donc d'examiner le comportement de l'acteur dans une perspective plus large, en intégrant toutes les dimensions descriptives du comportement (psychologie, sociologie, ethnologie, ...etc.)

Scierie : Tous les scieurs suivent les événements familiaux affectant les propriétaires forestiers, le décès, le divorce, le déménagement... du propriétaire forestier génèrent très souvent la réalisation au moins partielle du patrimoine ouvrant ainsi la possibilité d'acquérir des coupes de bois. L'Etat, face à des événements susceptibles d'affecter l'existence de la filière bois locale (chablis, incendie,...), met en œuvre des mesures dont la liste, fruit de l'expérience du passé, est assez bien délimitée : Création de plate-forme de stockage, aide à la replantation, facilité de trésorerie des organismes publics (Trésor Public, ONF, ...), soutien technique, incitations / pressions sur les industriels...

1.5 Le lien ou la structure de la situation.

1.5.1 La notion de lien.

Le dictionnaire distingue, ce qui unit deux ou plusieurs personnes, les accouple par des relations de diverses natures, ce qui rapproche, met en relation deux choses, établit un rapport entre elles.

Dans les différentes définitions des « parties prenantes » :

- La Banque Mondiale utilise les termes d' « intérêts » (un lien entre l'acteur et sa vision de lui-même) et d'« influence » (un lien entre l'acteur et les autres acteurs)
- Le GRI fait référence à l' « impact » (un lien entre l'acteur et objet(s) et/ou mise(s)) et à l' « influence » (un lien entre acteurs).
- Le SRI utilise la « participation » à l'objet (un lien entre l'acteur et l'objet) ou le fait d'être concerné (un lien entre l'acteur et lui-même).
- La FAO utilise le terme d' « intérêts ».

La notion de « partie-prenante » est donc construite sur l'analyse des liens.

AL. Friedman et S. Miles (2002) distinguent les parties prenantes en fonction de :

- La nature des liens avec l'organisation (le lien est-il nécessaire à l'existence de l'organisation, le lien est-il coopératif ou conflictuel).
- La position des liens (interne-interne ou interne-externe).

Les exemples de notre analyse initiale montre que l'acteur (partie-prenante de la situation) se trouve au centre d'un réseau de liens entre des mises, des objets et des acteurs qui évoluent dans des environnements fixant les conditions dans lesquelles le jeu va se dérouler.

Les **liens** sont multiples et de natures variées, mais tous relient au moins **deux facteurs (mises, objets, acteurs)**.

Ils se caractérisent par leurs capacités à modifier l'état d'un élément lorsque l'autre varie la modification pouvant être réciproque.

Notre propos est de comprendre et d'analyser les interactions pour les intégrer dans nos décisions en anticipant le comportement des acteurs.

Nous nous intéresserons donc aux variations transmises par le lien susceptible d'affecter le comportement de l'acteur.

1.5.2 La fonction du lien.

Le lien peut avoir quatre fonctions principales, la liaison, l'action, l'appartenance ou le contrôle que ce soit pour des objets, des mises ou des acteurs.

En négligeant, à ce stade, les effets de seuil que nous aborderons ultérieurement on peut formuler :

Pour les acteurs :

- La liaison est un lien non qualifié.
- L'action est un lien réciproque ou non, équivalent ou non, si A ... alors B ...,.
- L'appartenance est lien de proximité, A appartenant à B, si A ... alors B le perçoit.
- Le contrôle est un lien logique, A contrôlant B, si A alors B aussi.

Pour les mises et les objets..

- La liaison un lien non qualifié.
- L'action est un lien de causalité.
- L'appartenance est un lien d'inclusion.
- Le contrôle est un lien de dépendance.

Pour les cartes nous utiliserons une symbolique.

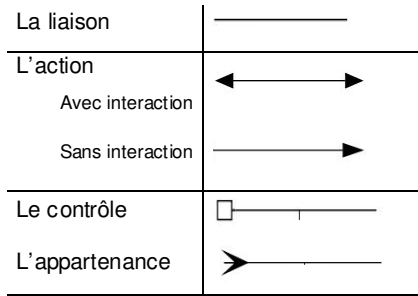


Figure 24 : Symbolique des liens

Scierie : L'augmentation du prix des coupes de bois impacte sur le coût d'approvisionnement des scieurs (lien d'inclusion) à travers les éléments qui composent le coût : Qualité des arbres, conditions topographiques de l'exploitation de la coupe, conditions météorologiques, coût d'achat, productivité, prix des travaux sous-traités...etc. Le coût d'achat du M3, à la justesse de l'estimation du volume prés, est fonction du prix de la coupe (lien de contrôle). Les conditions météorologiques, clés de la productivité, sont aléatoires (lien de causalité). Les propriétaires privés surveilleront les prix pratiqués par l'ONF (lien d'appartenance) qui, de par son poids, donne le ton. L'ONF local fixera sa ligne de conduite, en fonction des instructions de campagne reçues de sa hiérarchie (lien de contrôle) qui peut inclure un prix à atteindre pour les coupes (lien d'action).

1.6 Espaces, Temps : la situation décomposée

1.6.1 Les notions d'espaces, terrains et parties.

Nous avons vu qu'un acteur pouvait être lié à des objets, des mises et d'autres acteurs, les trois pouvant (ou non) se combiner en un sous-système avec enjeu et constituant un jeu (lorsque les mises de chacun sont de même nature) au sens de la théorie des jeux.

Pourtant tous les sous-systèmes n'évoluent pas dans le même environnement.

Définir les contextes dans lequel se situent les facteurs (objet, acteur et mise) et les sous-systèmes constitue une étape du processus.

Cette analyse, proche de celle des géographes, des éthologues ou des écologues ... aurait pu nous conduire à utiliser le terme de « territoire ». Ce choix nous aurait conduit d'une part à borner notre contexte ; d'autre part à figer les dynamiques ce qui est contraire à notre propos

Nous dénommerons donc un contexte, **espace**, au sens mathématique du terme : c'est-à-dire un ensemble muni de caractéristiques remarquables.

Le meilleur moyen de comprendre ce qu'est un espace, c'est de faire un parallèle avec la pratique sportive.

Le **terrain** est le lieu d'affrontement pour l'**appropriation** de la **mise**.

La **règle** autorise l'acteur à jouer et définit les modalités de l'affrontement que l'arbitre est chargé de faire respecter.

Les **espaces** fixent les **contextes** du terrain et de la règle.

Lorsque le **terrain**, la **règle**, la « **mise** » et les **joueurs** sont **communs** on emploie le terme de **partie** dont le temps est celui de l'appropriation de la mise.

Si la partie s'inscrit dans la théorie des jeux, le système d'influence comprend plusieurs niveaux et induit d'être considéré dans sa globalité.

Pour reprendre le parallèle avec la pratique sportive.

La partie s'inscrit dans l'espace de la rencontre (avant partie, spectateur, stade, après la partie....) les fédérations sportives différencient clairement l'arbitre et le délégué sportif, le premier dirige le jeu, le second supervise le déroulement et le contexte.

La rencontre s'inscrit dans l'espace d'un championnat qui la regroupe avec d'autres.

Le championnat s'inscrit dans une organisation de la pratique d'un sport sur un territoire, espace de la fédération.

Et ainsi de suite jusqu'aux valeurs de la pratique sportive.

A tous les niveaux et dans tous les espaces se déroulent des parties dont les règles, les acteurs, les mises et les objets sont différents.

Le délégué surveillera le comportement des spectateurs, des dirigeants des clubs, ..etc.

***Scierie** : La nature pondéreuse du matériau bois crée des liens particuliers sur le territoire entre les acteurs de la filière :*

-Les papetiers, les chaufferies et les fabricants de panneaux, ayant des outils industriels lourds, ont une politique de contrat d'approvisionnements à moyen terme avec les exploitants. Tout évènement affectant l'une des parties aura des conséquences sur l'ensemble des autres c'est ainsi que l'on assiste dans ce secteur à des mobilisations inhabituelles.

-La disparition éventuelle d'une papeterie mobilise immédiatement l'ensemble des scieries.

-La fermeture d'une scierie provoque presque toujours une réaction de la part des propriétaires, des papetiers ou des fabricants de panneaux...etc.

On se trouve dans un espace défini par le métier, le territoire, la dépendance et les règles qui s'y appliquent ; si notre enjeu était le droit de couper ; la partie serait la vente aux enchères

publiques, le terrain serait la Lozère et on utiliserait le terme de marché local pour définir l'espace. Les clients des papetiers (fabricants d'emballage, imprimeurs, ...etc.) sont soucieux d'assurer l'approvisionnement et d'optimiser les coûts. Les acteurs de cette étape ont des comportements et des logiques purement industrielles, indifférentes à la gestion du territoire ou de la filière à laquelle ils appartiennent comme le prouvent les chiffres des volumes importants d'importation).

On se trouve dans un espace économique classique, si notre enjeu était la propriété de la pâte à papier ; la partie serait, le commerce mondial, le terrain serait le monde et on utiliserait le terme de marché international pour définir l'espace.

1.6.2 Les liens entre les espaces.

L'existence de l'« espace » délimite les comportements des acteurs et leurs impacts, la définition de l'espace est toujours l'« enjeu » d'une partie dont la mise est le choix des caractéristiques de l'espace dans lequel la mise sera disputée.

Continuons notre parallèle avec la pratique sportive.

Le choix des critères pour être éligible à l'organisation d'une rencontre, ouvre ou ferme l'accès aux postulants. L'éligibilité du postulant du fait des critères le positionne en « joueur » de la désignation dans un cas, en « spectateur » dans l'autre.

Scierie : A la disparition d'une papeterie l'ensemble des intervenants de la région affectée se mobilisent dans une vaste action de lobbying auprès des pouvoirs publics. Le but de cette action est de maintenir l'exploitation (continuité de l'espace) pour s'assurer de la stabilité des modalités de ventes du rondin pour la papeterie (continuité des caractéristiques).

Les acteurs évoluent dans des espaces multiples en relation les uns avec les autres. Ces espaces s'identifient en fonction de la raison d'être de l'acteur.

Scierie : L'Etat a une activité de valorisation économique de son patrimoine forestier, il en tire donc des revenus ou des pertes en fonction de la qualité de la gestion de l'ONF²¹ et des conditions d'exploitation. De ce fait le ministère des finances intervient dans la fixation des objectifs économiques de l'institution. Ce ministère est aussi, par ailleurs, intéressé dans l'activité de la scierie à travers les revenus fiscaux directs de la scierie, mais aussi à travers ceux générés indirectement par les acteurs de l'activité. L'incapacité à valoriser nationalement la ressource provoque des importations sur lesquelles l'Etat ne perçoit qu'un

²¹ Office National des Forêts

faible revenu fiscal. Les politiques publiques de développement de la filière bois depuis des décennies attestent de cette réalité.

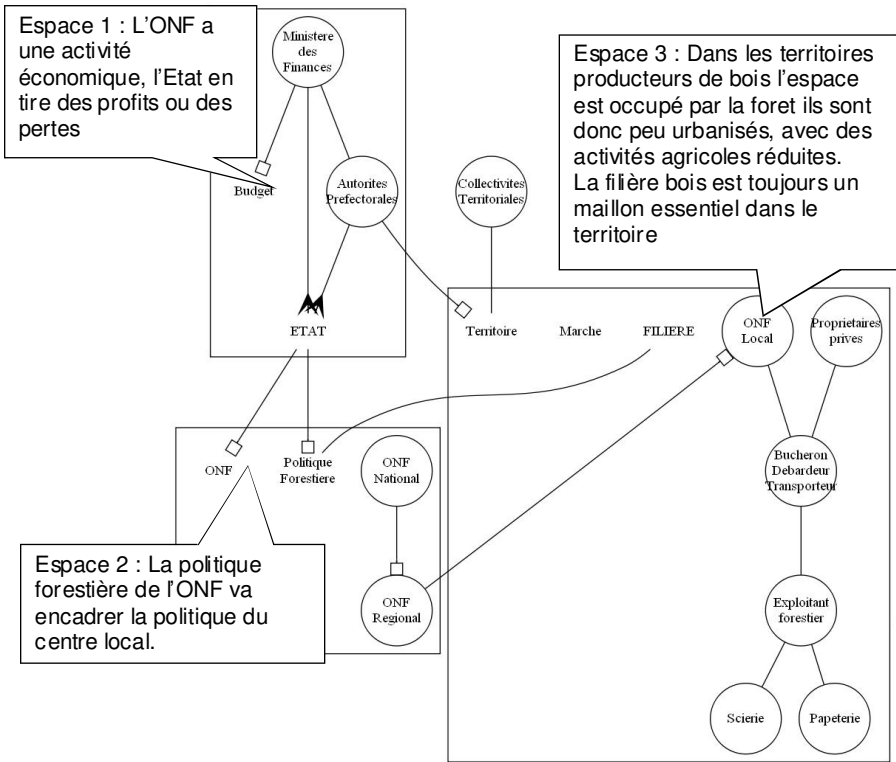
L'ONF une organisation sur trois niveaux, la nation, niveau naturel d'action de l'Etat ; le massif, niveau qui correspond généralement à la zone de collecte des sous-produits par les fabricants de panneaux et les papeteries (impact des coûts logistique) ; le centre, niveau qui est proche de la zone de récolte des exploitants forestiers et des scieries.

L'activité économique de la scierie a un impact sur le territoire où elle intervient, à travers les emplois directs mais surtout à travers les emplois indirects (bûcherons, débardeurs, transporteurs, débroussailliers, replantations...etc.). La disparition de la scierie entraîne souvent la fin de l'exploitation locale du bois et donc de sa valorisation. De ce fait les difficultés économiques d'une scierie donnent lieu au déploiement de concertations et d'actions de la part de l'Etat et des collectivités locales sans communes mesures avec d'autres activités économiques. Dans les circonstances exceptionnelles que sont les tempêtes, les forêts sont partiellement détruites (on parle de « chablis ») ; les arbres atteints doivent être exploités dans un délai court. Les acteurs se trouvent devant une situation conjoncturelle pendant laquelle les capacités des industriels sont insuffisantes.

Les acteurs vont déployer des actions en décalage avec celles d'usage pour étaler dans le temps le traitement du bois :

- L'ONF : va organiser des ventes exceptionnelles, mettre à la disposition du scieur certain de ces moyens techniques ou certaines des propriétés gérées.*
- Le préfet va autoriser le stockage, l'humidification quelquefois en dérogation avec les règlements habituels*
- Le ministère des finances va mettre en place des prêts spécifiques et/ou allonger les délais de règlement des achats des scieurs.*

L' « Activité d'une entreprise de sciage » évolue au croisement de divers espaces : Marchés (amont et aval), territoires, politique forestière, budget de l'Etat...



La liaison	—
L'action avec interaction	↔
L'action sans interaction	→
Le contrôle	□—
L'appartenance	➤—

Figure 25 : Logique des liens
Elaboré avec Gepviz de AT&T Labs Research

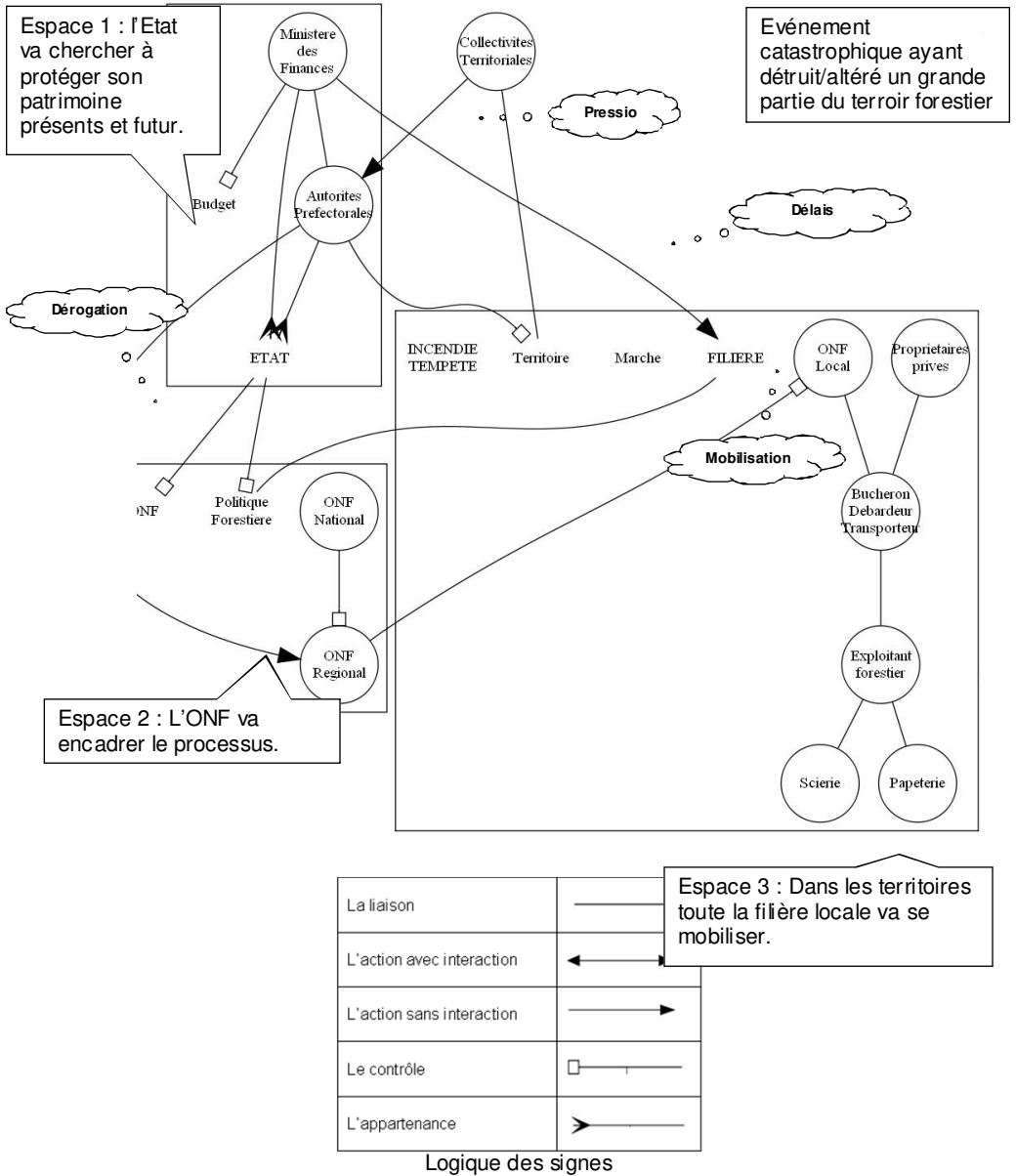


Figure 26 : Carte des actions
Elaboré avec Grapviz de AT&T Labs Research

1.6.3 L'espace et les conditions du jeu.

L'« espace » fixe les conditions du jeu, ce qui oriente les comportements des acteurs, et favorise ou défavorise certains d'entre eux.

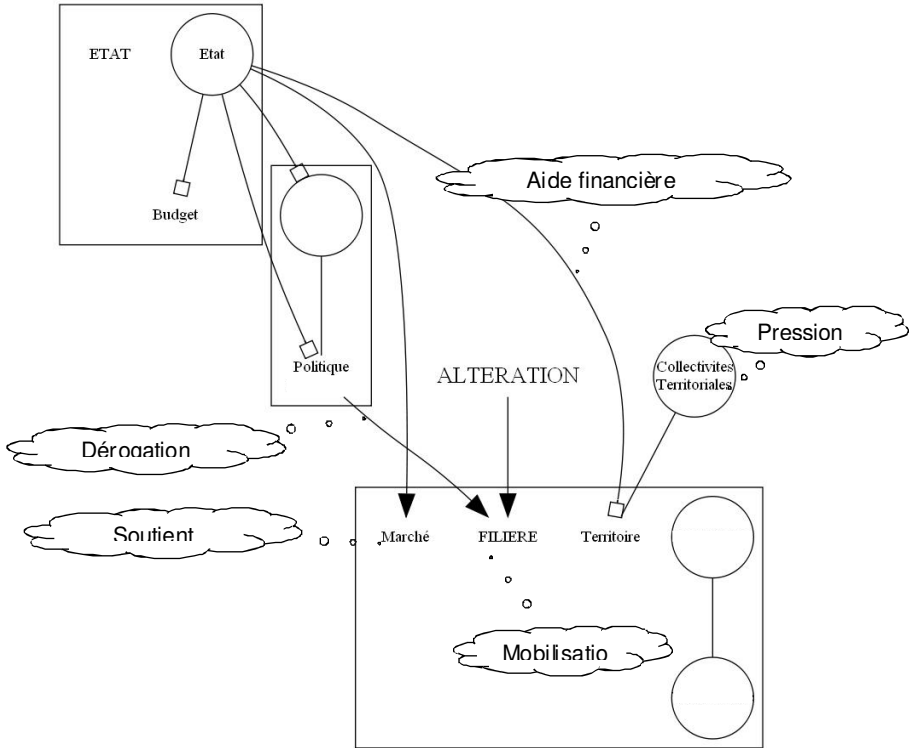
Continuons notre parallèle avec la pratique sportive.

L'organisation du championnat (calendrier, règles, lieu ...etc.) à venir est dans toutes les fédérations nationales l'enjeu d'une partie entre les acteurs.

Les modalités du championnat étant de nature à favoriser des participants, tous ceux-ci essaient d'obtenir le contexte qui leur est le plus favorable

Scierie : De manière régulière l'ONF met en vente aux enchères publiques des lots, c'est à dire le droit de couper des arbres identifiés un par un. Les ventes ont généralement lieu au siège de la direction locale de l'ONF, au cœur des massifs forestiers, ce choix géographique favorise les acteurs locaux (choix du terrain). Les caractéristiques du volume mis en vente (accès, qualité, âge,...etc.) (Choix de la mise) vont inciter ou non les acheteurs potentiels à se déplacer pour participer à la partie. L'ONF, en mettant en vente aux enchères publiques les forêts domaniales, s'inscrit dans l'espace public ce qui l'oblige au respect de principes tels que transparence, publicité...etc.

Les propriétaires privés s'inscrivent dans l'économie de marché ils sont donc libres de leur choix sur les modalités de la vente ce dont ils ne se privent pas : grés à grés, enchère publique, enchère privée...etc. Reprenant les circonstances exceptionnelles que sont les tempêtes, l'altération du fonctionnement de la filière sur le territoire conduit l'Etat à intervenir avec des méthodes inhabituelles : Organisation de la rétention de l'offre, création d'aires de stockage dérogatoires, subventions, Délais de paiement...



La liaison	—
L'action avec interaction	↔
L'action sans interaction	→
Le contrôle	□—
L'appartenance	➤—

Figure 27 : Logique de situation
Elaboré avec Grapviz de AT&T Labs Research

METHODE :

Explicitation de l'enjeu :

Formuler l'enjeu.

Identifier l'acteur, sa mise, l'objet sans référence ni à l'acteur, ni à la mise

Identification des liens

Lister les acteurs, les objets et les mises liés à l'objet focal.

Qualification des sous-systèmes.

Identifier les sous-systèmes liés.

Formuler l'enjeu et les logiques.

Interactions entre sous-systèmes.

Identifier les interactions entre sous-systèmes.

Finalisation de la carte des liens.

Conserver les facteurs liés qui affectent/peuvent affecter la mise, l'acteur et l'objet.

Arbitrage des mises :

Qualifier la/les mise(s) de/des acteurs.

Formuler la logique d'arbitrage des mises de/des acteurs.

Simplification de la cartographie :

Regrouper mise, objet, acteur(s) identiques/similaires.

Formuler l'enjeu commun, les autres facteurs affectant le(s) sous-système (s) identifié et les logiques communes.

Qualifier les acteurs :

Identifier les rôles des acteurs.

Evaluer le(s) seuil(s) auquel(s) l'acteur change de rôle.

Formuler le comportement de l'acteur en fonction des scénarios d'évolution de la situation.

Fonction de liens :

Qualifier la fonction des liens.

Identification et qualification des espaces :

Identifier les espaces liés à la situation, les liens entre les espaces et leur composants (parties, terrains, règles).

Formuler la logique d'interaction entre les espaces.

Formuler la logique d'interaction entre espaces et situation.

L'ESSENTIEL : Un **enjeu** existe par la combinaison de trois éléments **l'objet, la mise** et celui qui l'exprime : **l'acteur**. Ces trois composants sont eux mêmes liés à des éléments de même nature et ainsi de suite de proche en proche.

L'ensemble constitue la structure de la situation. Cette structure se regroupe en sous ensembles homogènes (**espaces, terrains, parties**) qui disposent d'une logique identifiable (**règle**) et sont le cadre d'autres acteurs.

L'issue positive de l'enjeu pour l'acteur va dépendre non seulement des **actions** qu'il entreprendra mais aussi de l'**adéquation** de celles-ci avec les espaces, terrains, parties où il va les mettre en œuvre.



«Lorsque deux forces sont jointes, leur efficacité est double.» | Newton

La cinématique de la structure d'influence

*Ce chapitre s'inscrit dans l'identification, la description des **interrelations** entre les facteurs constitutifs du système. Il traite en premier lieu de la nature des dynamiques des interactions. Il détaille ensuite les caractéristiques de cette dynamique la **force**, le **seuil**, la **charge** de l'interaction que nous dénommons **lien**.*

*L'ensemble dynamique se trouve organisé, structuré en **phases** lesquelles permettent l'anticipation du fonctionnement du lien.*

2.1 La dynamique du lien.

Le dictionnaire distingue, ce qui unit deux ou plusieurs personnes, ..., ce qui rapproche, met en relation deux choses, établit un rapport entre elles.

Dans les différentes définitions des « parties prenantes » :

- La Banque Mondiale utilise les termes d' « intérêts » et d' « influence »
- Le GRI fait référence à l' « impact » et à l' « influence ».
- Le SRI utilise la « participation » à l'objet ou le fait d'être concerné.
- La FAO utilise le terme d' « intérêts ».

AL. Friedman et S. Miles (2002) distinguent les parties prenantes en fonction de la nature des liens (coopératif ou conflictuel) avec l'organisation.

Les exemples de notre analyse initiale montre que l'acteur (partie-prenante de la situation) se trouve au centre d'un réseau de liens entre des mises, des objets et des acteurs qui évoluent dans des espaces fixant les conditions dans lesquelles le jeu va se dérouler (terrains, parties et règles).

Les **liens** sont donc multiples et de natures variées, tous relient au moins **deux éléments (mise, objet, acteur, espace, terrain, règle, partie)** dans la perspective unique de l'interaction dans une forme plurielle.

Le lien existe donc lorsqu'il dispose d'une capacité à modifier l'état d'un élément lorsque l'autre varie (réciproquement ou non).

Notre propos est de comprendre et d'analyser ses interactions pour les intégrer dans nos décisions en anticipant le comportement des partie-prenantes.

Nous nous intéresserons aux variations produites par le lien sur le comportement de deux acteurs liés.

2.2 La notion d'effet de seuil.

L'effet de seuil, c'est l'apparition ou la modification du comportement d'un élément à partir d'un certain niveau d'activation du lien par un autre élément.

L'analyse de l'effet de seuil pour chaque lien identifié est le moyen le plus simple d'anticiper les changements.

Scierie : Dans les circonstances exceptionnelles que sont les tempêtes le changement d'espace de la part de l'Etat, passant de la position de propriétaire forestier à la position de puissance publique est la conséquence de l'effet de seuil qui est constitué par le risque d'altération de la filière. Quand les scieurs changent de rôle en boycottant une vente aux enchères publiques en raison du niveau trop élevé des prix de retrait (prix en dessous duquel

l'ONF retire le lot de la vente) l'effet de seuil est constitué par leur conviction que ces prix ne permettent pas de « gagner sa vie ».

2.3 La force du lien.

La force du lien c'est la capacité du lien à résister aux modifications du/des comportements d'un élément.

L'analyse de la force du lien est, pour chaque lien identifié, le moyen le plus simple d'anticiper l'engagement (pérennité du changement comportemental).

On qualifiera la force du lien en fonction des conséquences de sa disparition sur les caractéristiques de l'acteur :

- Mort / Naissance de l'acteur : **Lien vital**
- Modification durable de l'acteur ou de ses ressources : **Lien stratégique**
- Modification ponctuelle de l'acteur ou de ses ressources : **Lien accessoire**

Scierie : Les acteurs de la filière bois ont tous un lien avec le « terroir » dans lequel ils sont situés, mais ce lien plus ou moins fort, va expliquer leurs comportements dans une situation extrême. Dans le cas d'une tempête, l'engagement des acteurs pour obtenir des aides sera fonction de leur lien au terroir. Pour le propriétaire forestier, sans terroir pas de propriété, le lien est vital. Pour la scierie, l'exploitant forestier, le bûcheron, le débardeur et le transporteur ; le lien au terroir est stratégique, un terroir affecté change les conditions de leurs activités mais ne remet pas nécessairement en cause leur existence.

Pour l'Injecteur et le papetier, le lien au terroir est accessoire, ils sont liés à une multitude de terroirs.

2.4 La charge du lien.

Dans notre démarche la question de la modification se pose en termes de perception par les acteurs liés. Ce sont les acteurs qui peuvent altérer les objets et les mises.

La question est donc de savoir quelles en sont les conséquences :

La modification est-elle perçue positivement ou négativement par les acteurs ?

Si la perception est négative par au moins l'un d'entre eux on utilisera le terme « d'opposition » si elle est positive pour tous on utilisera le terme de « coopération ».

Le sens du lien permet la formulation de l'enjeu de la relation entre les deux acteurs.

Scierie : L'augmentation du prix des coupes dégrade le coût d'approvisionnement des scieurs on est donc avec un lien en opposition, tous les acteurs liés aux prix des coupes (Propriétaires privés, ONF) seront en opposition avec ceux liés au coût d'approvisionnement.

(Exploitants forestiers, scieurs,...etc.). Si la remarque est triviale pour le scieur et le propriétaire lui même, il n'en est plus de même si on intègre le fabricant de matériel de scierie (relation entre profit et investissement) ou le personnel de la scierie (appartenance). Si vous circulez dans une zone d'exploitation forestière, interrogez les commerçants (appartenance). Vous serez surpris de leurs connaissances du prix du bois.

2.5 La notion de phase

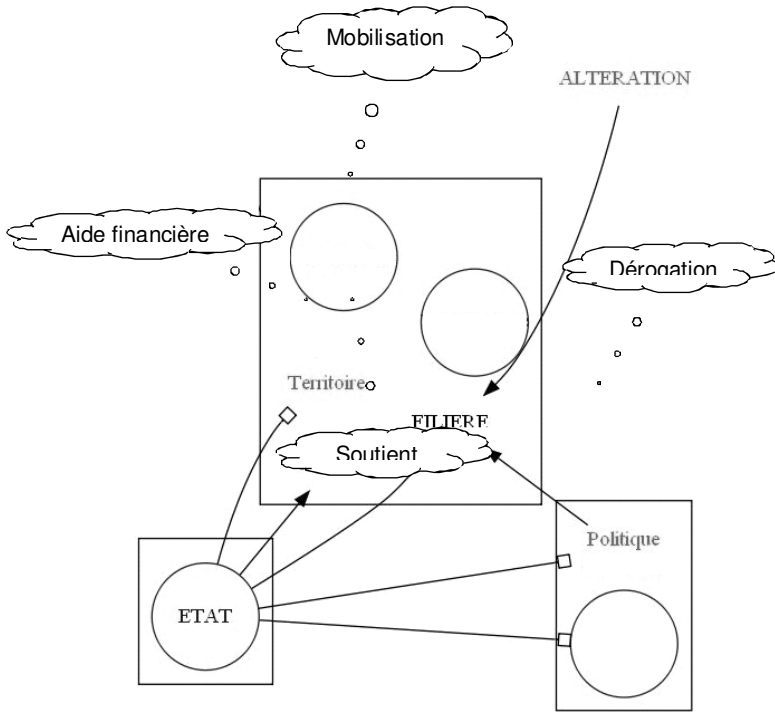
La notion de « Phase » se définit comme les changements de l'état des acteurs/objets/mises/liens entre deux descriptions qui constituent deux états d'une même situation.

La phase, dans notre perspective est indépendante de la nature des liens (psychologiques, sociologiques, mécaniques, ...etc.). Nous nous concentrerons uniquement sur leurs similarités.

L'état A de la situation (acteurs/objets/mises/liens) sous l'effet des variations d'acteurs/objets/mises/liens, conduit à l'état B de la situation.

L'acteur, s'il a déjà fait face à cette variation, devient alors prévisible, sous l'effet de l'expérience.

***Scierie :** Reprenant les circonstances exceptionnelles que sont les tempêtes, l'altération du fonctionnement d'une filière locale sur le territoire (état A) conduit l'Etat à intervenir avec pour protéger la filière (état B) dans une logique de situation qui dépasse la filière bois, puisque c'est le même enchaînement qui a conduit en 2008/2009 l'Etat à soutenir la filière bancaire et celle de l'automobile pendant la crise..*



La liaison	—
L'action avec interaction	←→
L'action sans interaction	→
Le contrôle	□—
L'appartenance	➤—

Figure 28 : Mécanisme d'interaction

METHODE.

Qualification du lien :

Identifier la charge du lien, les effets de seuil et la force du lien.

Formuler la logique de fonctionnement du lien.

Formulation des phases.

***L'ESSENTIEL** : Une situation n'évolue que par les liens/interactions entre les composants de la situation. Comprendre comment fonctionne les liens/interactions constitue le moyen d'évaluer, d'anticiper et de maîtriser les conséquences des actions/forces que le porteur de l'enjeu va mettre en œuvre.*

*L'effet positif ou négatif du lien sur l'enjeu que nous dénommons **charge** est la conséquence de son activation.*

*Le **seuil** est le niveau d'activation à partir duquel le lien va fonctionner.*

*La **force** est le niveau de résistance du lien aux actions extérieures.*

*Formulés dans une **logique** historique (ou une similarité) ils construisent une représentation en **phase** du comportement des composants de la situation en fonctions des changements dans les liens/interactions.*

3



« Pour que l'homme n'ayant pas de chemise soit heureux, il faut que la femme qui l'accompagne n'en porte pas non plus. » P Dac

La dynamique de l'acteur

*Ce chapitre s'inscrit dans la compréhension des changements de l'**acteur**. L'acteur utilise pour agir sur la situation son **engagement**. La manière de l'évaluer constitue la première partie de ce chapitre. L'engagement de l'acteur sera caractérisé sous forme d'un **volume** et d'un **stade**. La manière d'influencer/manipuler l'engagement d'un acteur constitue la seconde partie du chapitre. Nous examinerons comment l'engagement devient action (**capacité à agir**), quelle est son origine (**proximité, pouvoir, légitimité**) et de quelles manières ces éléments se combinent entre eux (**dynamique**)*

Nous avons défini que l'acteur est un individu ou un groupe qui, dans une organisation donnée, et face à une situation d'incertitude (perçue ou à percevoir,) a (ou aura) une position à défendre, un rôle à jouer, et mobilise une énergie ou des liens pour le faire.

Nous avons concentré notre démarche sur l'identification des acteurs et leurs liens à la situation (sous-système/acteurs/objets/mises/liens), mais les acteurs changent aussi en fonction de leurs caractéristiques propres.

Les objets/mises/liens de l'acteur ne sont pas tous exogènes à l'acteur.

Ce chapitre a pour objectif de compléter la compréhension du fonctionnement de l'acteur pour comprendre le jeu des influences. Nous faisons référence à une multitude de domaines sans pour autant entrer dans le détail ou l'exhaustivité. De tous les éléments identifiés dans notre situation, le plus instable est l'acteur. La compréhension de sa dynamique est donc fondamentale pour anticiper les évolutions possibles et en tirer avantage.

3.1 Les types d'acteurs

Est acteur individuel celui ou celle qui n'a aucun facteur (acteur/objet/mise) en commun avec d'autres acteurs.

L'acteur individuel est analysé sous différentes facettes. La psychologie décrit son fonctionnement propre, la sociologie son rapport aux autres, le marketing son rapport à sa consommation, la morale son rapport à l'éthique ...De la même manière l'acteur collectif est exploré en sociologie, psychologie sociale, ethnologie...Notre objectif n'est pas de synthétiser les différents corpus préexistants, mais d'inscrire l'acteur individuel ou collectif au sein d'un système d'influence.

Nous définirons de ce fait l'acteur collectif comme celui ou celle qui a des facteurs (acteur/objet/mise) partiellement ou totalement commun avec d'autres acteurs.

Nous écarterons des concepts comme tribu, clan, culture ...Nous éviterons le débat en définissant la communauté comme le partage par des individus ou des communautés d'un enjeu (acteurs/objets/mises) relatif à la situation dans la quelle se situe notre sous-système focal.

***Fusion :** Les dirigeants de deux multinationales qui décident d'entreprendre une démarche conduisant à la fusion de leurs entreprises le font pour des raisons qui tiennent de leur vision de l'avenir. Dans notre contexte ou globalisation et leadership de marché sont perçus comme*

des facteurs essentiels du succès. On est face à une cognition (dimension psychologique) partagée (dimension sociologique) par une communauté.

La communauté est vue, non pas dans une perspective globale et absolue mais dans une perspective ciblée et relative à notre situation.

***Fusion :** Les actionnaires des deux entreprises constituent une même communauté. Ils n'y a pourtant rien de commun entre un fond d'investissement et M X retraité de la firme A et ayant conservé ses actions par fidélité à son histoire personnelle.*

Si les acteurs partagent un système de liens identiques (acteur/objet/mise) on pourra formuler un enjeu et on utilisera le terme d'**enjeu communautaire**.

***Fusion :** L'enjeu communautaire des actionnaires des deux multinationales c'est la valorisation de leur patrimoine.*

3.2 La notion d'engagement.

C Kiesler (1971) définit l'engagement comme une action continue, dans la logique et les caractéristiques sont stables. L'engagement, logique d'interaction ; s'accompagne d'une adhésion de l'acteur à son acte si la décision s'accompagne d'un sentiment de liberté. Un acteur engagé c'est donc un acteur libre qui persévère dans sa décision d'agir. La décision d'agir est liée à la perception de la « mise » par l'acteur.

Lorsque cette perception atteint un certain seuil, l'acteur change de rôle (indifférent, spectateur, joueur). Ce changement n'est pas fonction d'un seul enjeu mais de l'ensemble de ses enjeux. L'engagement de l'acteur est donc lié à la dynamique du lien.

L'acteur mobilise des ressources dans le cadre de son engagement, ces ressources sont de natures multiples : financières, humaines, organisationnelles, matérielles, relationnelles...etc. L'engagement se caractérise par un volume.

Les ressources de l'acteur sont limitées. Sa perception du risque dépend donc du poids des ressources engagées au regard de ses ressources globales.

C'est que nous qualifions de **volume d'engagement**.

Le volume d'engagement ne s'évalue pas dans l'absolu mais par un ratio entre les ressources mobilisées et les ressources globales de l'acteur.

Un acteur change sous l'influence de ses liens. On classe les changements de l'acteur en fonction de la nature de son action :

- L'**opinion** (le café du commerce,...).
- La **mobilisation** (le blog, l'adhésion à un syndicat...).
- La **structuration** et la **représentation** (c'est la formalisation d'une mobilisation collective : programme, revendications...).
- L'**action organisée** (ex : la candidature, la grève...).

Ce sont les quatre de **stade de l'engagement** (FAO, 2006).

Scierie : Quand les scieurs boycottent une vente aux enchères publiques en raison du niveau trop élevé des prix de retrait (prix en dessous duquel l'ONF retire le lot de la vente) le processus d'engagement qui précède le boycott suit cette logique.

Les scieurs n'en arrivent à cette extrémité (remise en cause de la relation avec l'ONF) que dans des circonstances exceptionnelles. Ils suivent des étapes : Prise de conscience (Opinion), mobilisation des collègues (Mobilisation), action commune auprès de l'ONF local (Structuration), Boycott (Action).

Si l'ONF Local intervient soit en modifiant le contenu de la vente, soit en ajustant certains prix de retrait, ce qu'elle fait très souvent, l'engagement des acteurs se modifiera évitant ainsi le passage à l'action.

3.3 Capacité de l'acteur à générer ou à subir l'influence.

Pour anticiper les conséquences d'une action sur le déroulement de la partie, il est nécessaire d'évaluer la capacité de l'acteur à intervenir dans la situation.

3.3.1 La capacité à agir.

La capacité à agir d'un acteur dépend de sa capacité d'organisation ce qu'YF Livian (1998) dénomme « efficience ».

La capacité à agir (ou efficience) s'évalue en prenant en compte la formalisation de l'action, la finalisation du but, la régulation et la centralisation de la décision.

Toutes ces dimensions ont besoin, pour se mettre en œuvre, de la stabilité du lien. C'est ainsi ce que Max Weber (1864-1920)²² qualifie le lien social de durable ou éphémère.

Fusion : La capacité d'action des actionnaires des deux multinationales est efficiente dans le cadre de l'assemblée générale, mais éphémère en l'absence de pacte. Les Etats concernés

²² Max Weber (21 avril 1864-14 juin 1920), sociologue et économiste allemand, est l'un des fondateurs de la sociologie moderne.

sont tous aussi efficaces mais durables ils disposent ainsi d'une capacité supérieure à celle de la communauté des actionnaires.

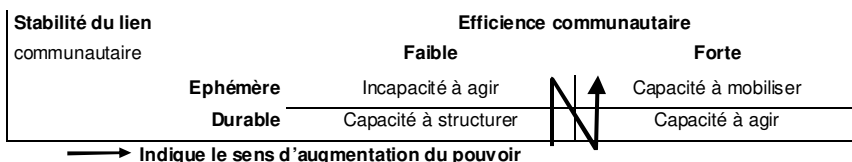


Tableau 1: Evaluation de la capacité à agir

Source: JC FREZAL

3.3.2 La proximité.

Les acteurs d'une situation interagissent entre eux mais aussi avec d'autres acteurs, exogènes à la situation décrite. C'est le cas de la solidarité entre les membres d'une même famille. Si l'un d'entre eux est affecté, ils le sont tous plus ou moins fortement par l'existence de liens sans rapport à la situation.

L'un des intérêts du concept de proximité dans l'analyse dynamique de la situation est d'identifier des acteurs exogènes susceptibles d'augmenter leur niveau d'engagement.

La sociologie recense quatre formes de proximité :

- Cognitive : le partage de la vision de la situation.
- Organisationnelle : l'appartenance à une communauté.
- Spatiale : la distance géographique.
- Temporelle : le partage d'un temps.

Scierie : C'est bien une proximité spatiale qui conduit, entre autre, les communes concernées à s'engager en changeant de rôle pour faire pression et provoquer l'engagement de l'Etat dans le cas des tempêtes.

Dimensions de la proximité	Types de proximité					
	Opinion	Voisinage	Appartenance	Soutien	Solidarité	Action
Organisationnelle			◆			◆
Cognitive	◆		◆	◆	◆	◆
Spatiale		◆			◆	◆
Temporelle	◆	◆		◆	◆	◆

Tableau 2 : Des exemples de proximités

On mesure dans ces quelques exemples que les chemins qui conduisent vers l'action organisée passent par l'activation des quatre dimensions dans un ordre qui peut varier.

3.3.3 Le pouvoir.

Le pouvoir, est la faculté ou la capacité à avoir, à faire ou à percevoir.

Il est lié :

- A la question du contrôle : avoir le pouvoir c'est d'abord contrôler les moyens de faire avant d'exercer le pouvoir.
- A sa nature : avoir le pouvoir c'est agir, savoir, avoir où faire..
- Aux conséquences de son exercice.

Le pouvoir se définit par la nature de ses moyens et leurs conséquences :

- Le **champ** : C'est la zone dans lequel le contrôle s'exerce (Espace/Terrain/Règles/Partie..).
- Les **sujets** : Ce sont les éléments sur lesquels le pouvoir s'exerce (Acteur/Objet/Mise/Lien...).
- La **modalité** : Le pouvoir s'exprime par des **actions** ou des **informations**.
- L'**impact** : c'est la conséquence de l'exercice du pouvoir sur les « sujets ».

Nous distinguerons trois conséquences potentielles à l'exercice du pouvoir

- La création.
- La modification.
- L'élimination ou l'éradication.

Clause d'arbitrage : Dans les contrats, il est d'usage de prévoir, en cas de litige, un arbitre supposé trancher le différent entre les deux contractants (Acteurs). La clause d'arbitrage, est formulée selon divers usages qui ne donnent pas à l'arbitre le même niveau de pouvoir. Dans le cas où l'arbitre est désigné par les deux parties (sans appel ni voies de recours et sans référence à des règles), le pouvoir de l'arbitre est très élevé, il décide seul de la logique de sa décision (Espace), sa décision s'impose aux acteurs (Action) et il peut attribuer la totalité de la mise à l'un ou à l'autre des contractants. Dans le cas où l'arbitre est désigné par des tiers, dans un cadre national, le pouvoir de l'arbitre est très faible, il se doit d'appliquer la loi (Règles) qui s'applique (Partie), sa décision ne s'impose pas aux acteurs (Information) qui dispose de recours devant les tribunaux.

Dans une perspective simplifiée du pouvoir nous retiendrons une qualification selon deux modalités la raison et l'impact.

Impact du pouvoir sur l'acteur	Modalités d'expression	
	Savoir / Information	Avoir / Action
Création / Elimination	Pouvoir de nuisance	Pouvoir d'existence
Modification	Pouvoir d'Influence	Pouvoir de modification

→ Indique le sens d'augmentation du pouvoir

Tableau 3 : Echelle du pouvoir

Comité d'entreprise et délégués syndicaux : Le comité d'entreprise dispose, entre autres, d'un pouvoir d'existence dans le fonctionnement des relations sociales dans l'entreprise, il peut diligenter des audits, demander l'avis d'experts, entraver les processus de décision de la direction... Les délégués syndicaux disposent d'un pouvoir de nuisance. Les organisations syndicales ont imposé un premier tour des élections de la CE réservé aux candidats syndiqués.

3.3.4 La légitimité.

La légitimité est la caractéristique de ce qui est fondé en droit ou de ce qui est conforme à l'équité, à la raison, aux règles établies, à la tradition.

Pour un acteur c'est un caractère distinctif propre à un facteur (Acteur/Objet/Mise) ou à un lien.

Ce caractère **reconnu par l'acteur** peut être :

- Une **règle** commune (droit).
- Une **habitude** commune (règles établies, tradition).
- Des **valeurs** communes (l'équité, raison).
- ...etc.

La notion de **légitimité** est liée à la reconnaissance du caractère par d'autres acteurs.

Evaluer la légitimité consiste à :

- Définir le couple éléments/acteurs de la reconnaissance de légitimité.
- Analyser la raison de cette reconnaissance.

On peut ainsi tracer

- Le **champ** : C'est l'ensemble des acteurs ayant reconnu la légitimité.
- Les **sujets** : Ce sont les éléments légitimés (Acteur/Objet/Mise/Lien...)
- La **raison** : C'est la raison commune à tous les acteurs ayant reconnu la légitimité.

La notion devient plus complexe quand on s'intéresse à la raison de la légitimité, On constate comme le montre l'exemple ci-après que l'origine la plus courante est la légitimité elle même.

***Le sportif :** La décision de l'arbitre pendant une partie est légitime pour les joueurs s'il applique la règle. La règle appliquée à la partie est légitime si les acteurs de la partie l'ont accepté et si elle respecte l'esprit du jeu. Essayez de réguler un jeu dont les acteurs ne reconnaissent ni l'esprit, ni le choix du jeu !*

La légitimité d'un acteur est soumise à une chaîne de maillons de légitimités qui impactent la légitimité de son action.

Sans vouloir être exhaustif, pour inscrire le propos dans la logique précédente, distinguons des niveaux.

Composants de légitimité	Acteur légitime dans ...		
	Espace	Terrain	Partie
Sujet	Légitimité des modalités	Légitimité du contexte	Légitimité de la règle
Raison	Valeurs partagés	Application des modalités	Respect du contexte
Usage	Fixe les modalités	Met en œuvre les modalités	Utilise les modalités

Tableau 4 : Niveau de légitimité

La légitimité peut donc être **directe** ou **déléguée** c'est à dire issue de la reconnaissance par l'acteur d'une situation qui la détermine.

L'intérêt d'intégrer le concept de légitimité dans l'analyse dynamique de la situation c'est :

- Distinguer les légitimités déléguées qui s'imposent à tous les acteurs de la partie, des légitimités directes qui peuvent être contestées.
- Distinguer les légitimités intangibles pendant la partie de celles qui peuvent être modifiées

***Le témoin :** la présence d'un membre du personnel lors du licenciement d'un employé de l'entreprise est de droit, si l'employeur refuse la présence du témoin, il est sanctionné par l'annulation de la procédure. Le témoin a une légitimité déléguée et intangible.*

L'employeur peut contester le choix du témoin et la manière dont il rapporte l'entretien. La légitimité est déléguée mais contestable.

La légitimité **directe** issue de la reconnaissance par l'acteur puise ses raisons dans le « libre arbitre » de l'acteur. Autrement exprimé c'est un rapport d'influence.

Elle peut donc être **construite** ou **détruite**, **augmentée** ou **réduite**.

Dans une perspective simplifiée de la légitimité nous retiendrons une qualification selon deux modalités.

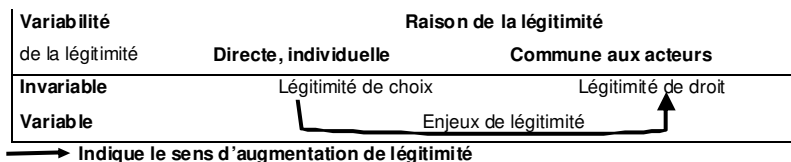


Tableau 5 : Echelle de légitimité

3.3.5 La dynamique de l'engagement.

Nous avons abordé le fait que l'**engagement** de l'acteur est lié à sa perception de la situation. Nous avons examiné que cette perception prend source :

- Dans la **proximité** avec d'autres acteurs,
- Dans les **liens** de l'acteur.

Prend en compte :

- sa **capacité**,
- son **rôle**,

Est caractérisé par :

- le **volume**,
- le **stade**,

Et est modifié par :

- des **effets de seuils**.

Evaluer l'engagement revient à qualifier et à construire un modèle comportemental de l'acteur.

Cette évaluation à un double intérêt, anticiper l'évolution de l'engagement de l'acteur mais aussi comparer le niveau d'engagement de deux acteurs.

La qualification repose sur le volume, le stade et le rôle, la prévision sur l'interaction entre proximité, liens et capacités et les effets de seuils modifiant le volume, le stade et les rôles.

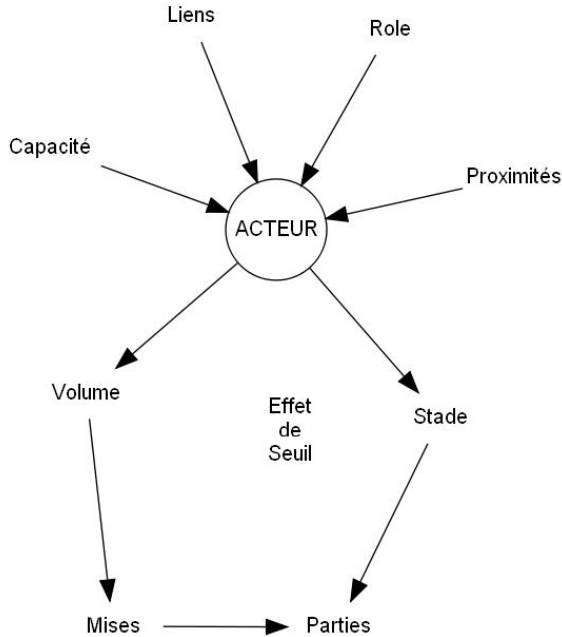


Figure 29 : Fonctionnement de l'engagement de l'acteur

L'acteur contrôle :

- Le volume de son engagement.
- La création de capacité.
- La fixation de l'effet de seuil

L'acteur contrôle et subit l'influence :

- De ses liens
- De ses proximités.

L'acteur décide :

- De son stade d'engagement.
- De son rôle dans la liberté de choix qui lui est fixé.

Dans une perspective statique et simplifiée de l'engagement nous retiendrons la qualification du stade comme première dimension de la mesure de l'engagement de l'acteur.

Dans une perspective dynamique nous recherchons à qualifier le volume (poids des ressources engagées, la mise, dans ses ressources globales).

Les ressources de l'acteur ne sont pas toujours identifiables. Nous utilisons la force du lien entre l'acteur et l'objet comme moyen d'évaluation. Nous en déduisons la sensibilité des effets de seuil ce qui facilite notre anticipation des mouvements de l'acteur.

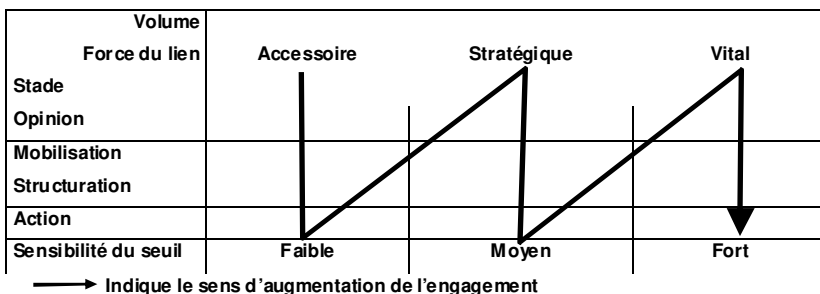


Tableau 6 : Echelle d'engagement

3.3.6 La carte d'une partie

Mitchell, Agle & Wood (1997), après avoir établi un état de l'art, ont introduit une typologie des parties prenantes, prenant en compte la légitimité, le pouvoir et l'intensité de la requête de la partie-prenante (« Urgency ») dans le but de proposer une méthode d'identification des acteurs clés de l'analyse.

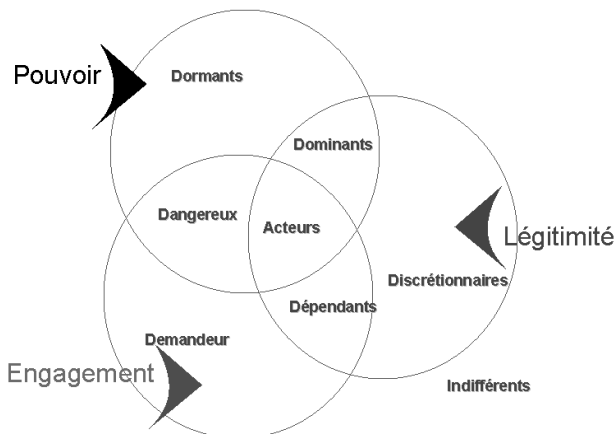


Figure 30 : Carte de position

Adapté de Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J.

Nous reprendrons cette typologie en remplaçant l'« Urgency » par l'engagement dans une perspective, non pas d'identifier les acteurs clés, mais d'explicitier les positions pour comprendre les processus possibles des acteurs pour s'approprier la mise.

Cette analyse s'applique à chaque **partie**. Dans une analyse de situations le nombre des parties est pluriel, c'est donc partie par partie qu'il faut analyser la position des acteurs.

L'existence de lien entre les parties, permet ainsi de comprendre l'enchaînement des processus et les stratégies possibles.

METHODE.

Liens et enjeux des acteurs :

Qualifier les liens.

Formuler les enjeux individuels (acteur/objet/mise) et les enjeux communautaires (acteur/objet/mise).

Qualification de l'engagement :

Existence de l'engagement, Volume de l'engagement et stade de l'engagement.

Qualifier la capacité de l'acteur.

Evaluer l'efficience de l'acteur.

Qualifier la stabilité des liens de(s) l'acteur(s).

Qualifier les proximités de l'acteur

Evaluer les proximités entre acteurs.

Evaluer les conséquences des proximités sur l'engagement de l'acteur.

Qualifier la légitimité de l'acteur.

Qualifier les légitimités de l'acteur.

Les pouvoirs de l'acteur.

Lister les pouvoirs de l'acteur.

Qualifier l'impact des pouvoirs de l'acteur.

Qualifier la dynamique de l'engagement de l'acteur

Identifier les seuils qui génèrent un changement de stade

Acteurs et parties

Les Parties des acteurs.

Positionner les acteurs dans les parties.

L'ESSENTIEL : Pour agir, l'acteur va prendre en compte divers éléments qui peuvent tous être affectés négativement ou positivement par le manipulateur.

La **capacité à agir**, source de l'efficacité du fonctionnement de l'acteur.

La **proximité** source externe d'implication de l'acteur.

Le **volume d'engagement (risques/opportunités)** est la source interne d'implication de l'acteur. L'acteur se situe à des **stades d'engagement** différents, il peut :

- Etre **sans** opinion.
- Avoir une **opinion**.
- **Mobiliser** des ressources pour d'agir.
- **Structurer** les ressources mobilisées pour passer à l'action
- **Agir** pour changer la situation.

Pour concrétiser son **engagement** l'acteur dispose de sa **légitimité** d'agir et de **pouvoirs** sur les composants de la situation.

L'ensemble des éléments (engagement, pouvoir, légitimité) peut être **cartographié** pour globaliser/anticiper les mouvements potentiels de tous les acteurs.



*« L'habituel défaut de l'homme est de ne pas prévoir l'orage
par beau temps » N Machiavel*

Le cadre de la situation d'influence.

*Ce chapitre s'inscrit dans l'identification des limites, au sens de bornes ou de frontière, de la démarche. Cette limite que nous avons dénommé **cadre** s'inscrit dans une démarche exploratoire.*

*Nous nous attacherons à identifier les critères nous permettant de ne conserver que les **composants pertinents** pour influencer/manipuler la situation.*

Nous avons vu notre situation se décomposer en acteurs, objets et mises (facteurs) qui peuvent :

- Se combiner ou non en sous-systèmes formulant des enjeux.
- Obéir à des logiques.
- Evoluer dans des parties, des terrains et des espaces.

Ces facteurs s'enchaînent sans limites ce qui pose un problème méthodologique. La fixation des limites est le propos de ce chapitre.

4.1 La notion de cadre

Le cadre ²³ de notre situation s'articule autour d'un seul enjeu, autour duquel s'associent un acteur, un objet et une mise qui constitue un sous-système focal . Ce point de départ est lui même lié à d'autres sous-systèmes ou d'autres facteurs (acteurs/objets/mises) dont nous avons formulé les caractéristiques et les logiques dans un continuum seulement limité par la modification de/par l'état du système focal.

Cette démarche est plus large que celle des institutions internationales (Banque Mondiale, FAO, GRI...) qui, dans une perspective décisionnelle, limitent leurs analyses aux acteurs ayant :

- Soit un « un intérêt pour les résultats ..., parce qu'il sera affecté par elle de manière positive ou négative, ou parce qu'il est en mesure de l'influencer positivement ou négativement ».
- Soit une influence ou un impact sur l'enjeu.

De fait elles inscrivent leurs démarches dans une temporalité balisée par le déroulement du projet.

Mais est-ce suffisant ?

Nous avons vu précédemment à travers la dynamique que l'intérêt, l'influence, l'impact évoluent. C'est l'objet de cette partie.

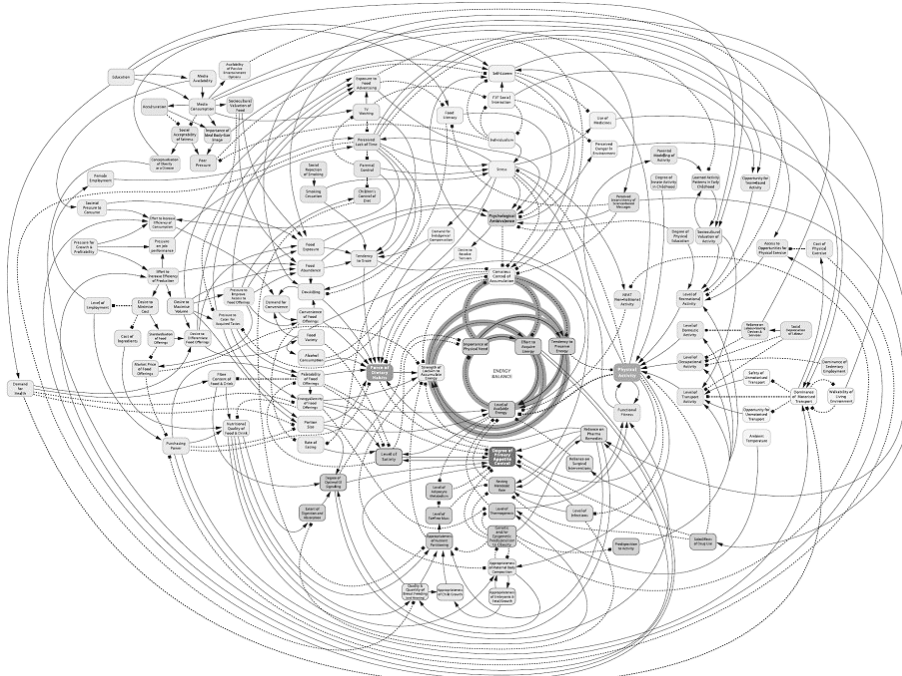
4.2 Le but et le cadre.

La première phase de la démarche consiste à cartographier tous les liens identifiés.

Les liens d'un individu avec la gestion de son énergie : L'analyse montre de cette situation montre des liens complexes et multiples couvrant tous les aspects d'une vie.

²³ Délimitation en vue de....

Cette carte presque illisible qui intègre les dimensions physiologiques, psychologiques, sociologiques, historiques... illustre la difficulté de cartographier une situation complexe. Dans certaine situation la diversité et la multiplicité des liens rendent difficiles toute représentation graphique. C'est ce que montre la figure 25 volontairement choisie pour la démonstration.



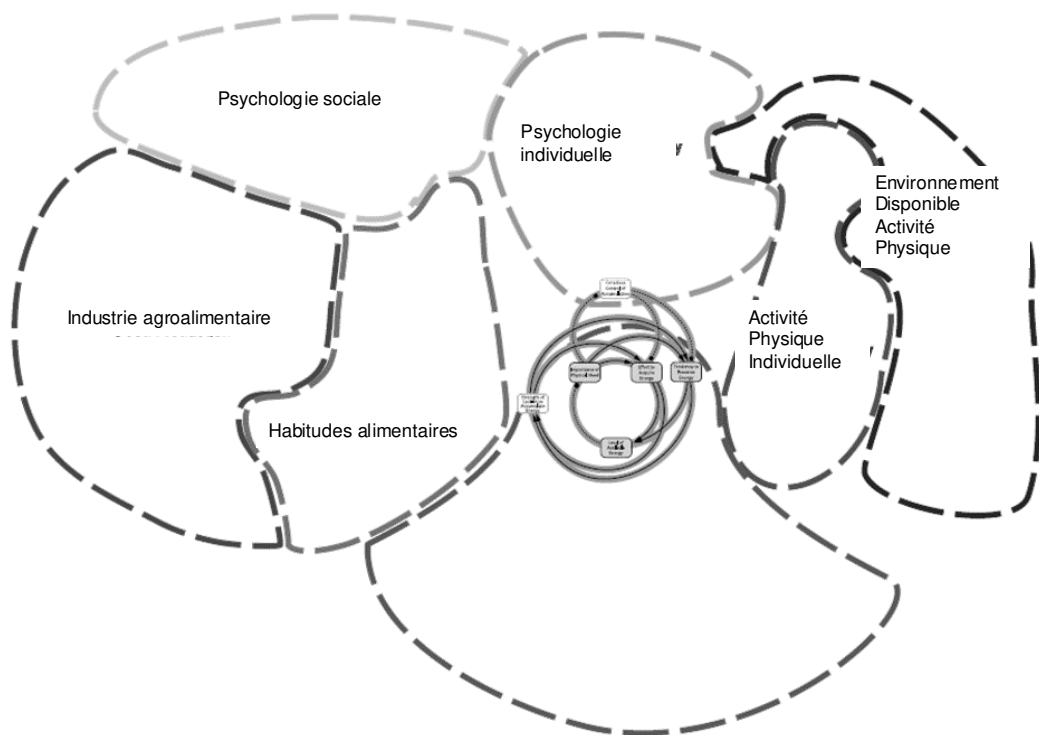
Mike Rayner Stanley Ulijaszek, Institute of Social and Cultural Anthropology, Cambridge University UNIT FOR BIOCULTURAL VARIATION AND OBESITY Seminar series - Michaelmas Term 2007

Figure 31 : Liens entre un individu et la gestion de son énergie

Les liens d'un individu avec la gestion de son énergie : La multiplicité des liens et des interactions rend cette carte difficilement exploitable, l'un des moyens pour réduire la complexité c'est de regrouper les facteurs par espace.

La seconde phase consiste à identifier les espaces.

Les liens d'un individu avec la gestion de son énergie : Dans le cas de notre exemple les liens se regroupent dans des espaces répondant à une logique et à une modalité d'interaction entre l'individu et lui-même ou son environnement.



Mike Rayner Stanley Uljaszek , Institute of Social and Cultural Anthropology, Cambridge University UNIT FOR BIOCULTURAL VARIATION AND OBESITY Seminar series - Michaelmas Term 2007

Figure 32 : Espaces de la gestion de l'énergie par un individu

Dans un premier temps l'analyse intègre tous les facteurs et tous les espaces identifiés, sans en exclure. Dans un deuxième temps l'analyse ne retient que les espaces dont le lien avec le sous-système focal est susceptible de provoquer un effet cinématique entre espaces (i.e. celui du sous-système focal) en raisons de :

- La dynamique du lien
- Le déclenchement d'un effet de seuil.
- La rupture du lien.
- La modification de la charge du lien.

A ce stade on se trouve dans une démarche comparable à celles des institutions internationales dont les analyses assument que « toutes les choses se trouvent égales par ailleurs »

Les liens d'un individu avec la gestion de son énergie : Si le sous-système focal est celui d'un médecin généraliste et sa prescription sur le diabète de ses patients les espaces pertinents sont la physiologie, la psychologie individuelle, l'alimentation individuelle, L'activité physique. Si le sous-système focal est celui d'un ministre de la santé et sa politique sur le diabète, les espaces pertinents sont la physiologie, la psychologie sociale, la production alimentaire, les facilités pour l'exercice d'une activité physique.

4.3 Le sous-système focal et le cadre

Le point d'entrée de notre approche a été l'enjeu. Nous avons identifié, en recherchant les liens, les facteurs (acteur(s)/objet(s)/mise(s)) rattachés directement ou indirectement à celui-ci.

Cette approche induit :

- Qu'il existe un « sous-système focal » et un seul.
- Que le « sous-système focal » est indifférent, au sens de non sensible, à tout facteur extérieur au cadre.

Cette situation convient à une logique de projet dans un contexte globalement stable.

Si la démarche nous permet l'identification des espaces, des terrains, des parties et des facteurs, elle n'intègre pas :

- La variation de l'enjeu dans le temps.
- La coexistence d'enjeux dans le cadre.

Il convient dans ces cas de compléter la démarche par.

- Une analyse de la variation de « l'enjeu » en fonction des altérations subies par la mise, l'acteur et l'objet.

- D'inventorier tous les enjeux du cadre afin d'identifier ceux qui pourraient modifier la logique de la démarche.

Nous compléterons ainsi notre démarche par une analyse du cadre et de sa dynamique.

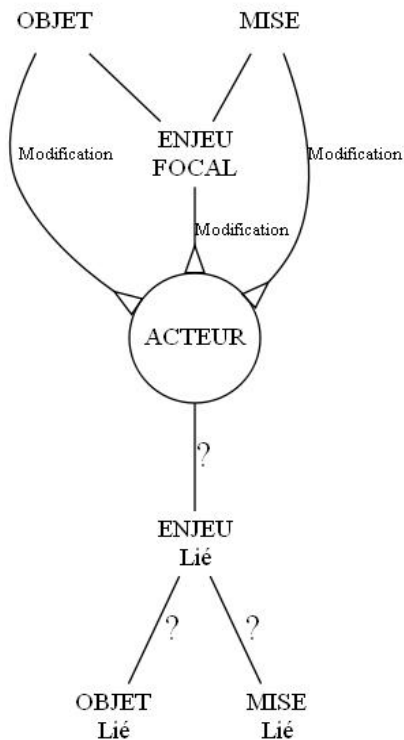


Figure 33 : La dynamique du sous-système focal

METHODE :

Identifier le cadre pertinent :

Retenir les espaces pouvant affecter l'espace de l'enjeu.

Qualifier les liens entre les enjeux identifiés

Formuler les interactions.

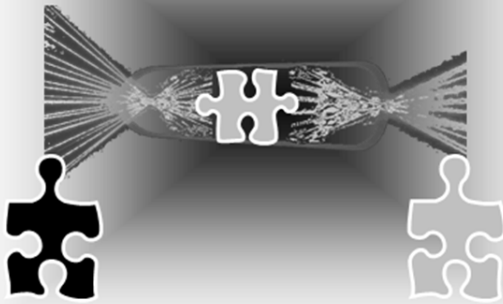
L'ESSENTIEL : *Pour influencer/manipuler dans le but de faire évoluer une situation dont la composante centrale est l'enjeu d'un acteur, il nous faut prendre en compte tous **les composants pouvant affecter l'issue de l'enjeu.***

Dans une situation simple cela ne posera pas de problème particulier.

*Dans une situation complexe nous arbitrerons en ne retenant que les composants appartenant à des **espaces affectant l'issue de l'enjeu.***

*L'**enjeu** et ses **composants** ne sont pas immuables, ils peuvent être affecté par les changements de la situation, il convient donc d'en **analyser les variations** en fonction de l'évolution de la situation.*

5



*«La ville d'Antibes et la ville de Biot vont fusionner.
Leurs habitants s'appelleront désormais les Antibiotiques»
F Blanche*

Un dossier expertisé pas à pas pour comprendre

Ce chapitre a pour vocation de montrer comment une situation économique typique, dont l'enjeu est la fusion entre deux entreprises, n'est souvent analysée que dans une seule dimension ce qui conduit les initiateurs à mettre en œuvre un plan les conduisant à l'échec.

La fusion entre deux multinationales ou comment une logique des parties prenantes peut éclairer le chemin.

Les journaux des dix dernières années font état de multiples opérations de fusion entre groupes internationaux, toutes annonçant, à grand renfort d'arguments, les succès à venir.

Les résultats, souvent décevants, de ces opérations sont expliqués entre autres par :

- *Une Intention stratégique floue*
- *Une mauvaise évaluation stratégique de la cible*
- *Le trop grand taille des opérations.*
(Taux de réussite inversement proportionnel à la taille).
- *L'écart de taille entre les entreprises (taux de réussite proportionnel à l'écart).*
- *La compatibilité entre les entreprises y compris dans la dimension culturelle.*
- *...etc*

Toutes ces raisons trouvent leur sources dans le paradigme des théories du management Les analyses ne s'interrogent pas sur la validité de cette logique dans le contexte.

Le cadre

Entreprise A :

- *Active dans un secteur mondial.*
- *Partenaire de l'Etat A qui lui achète des produits à usage géopolitique.*

Entreprise B :

- *Active dans le même secteur mondial.*
- *Partenaire de l'Etat B qui finance sa recherche fondamentale pour des usages géopolitiques.*

L'annonce

La logique de cette opération s'inscrit :

- *Dans le processus de mondialisation.*
- *Dans une logique financière*

Et s'ancre dans le paradigme des théories du management.

Les objectifs annoncés sont en ligne avec cette logique

« Le principal objectif de cette fusion est de générer une croissance significative des revenus et des résultats ...Cette fusion est le rapprochement stratégique de deux leaders établis de l'industrie qui ensemble deviendront le leader mondial de la convergence... »

La démarche prévue s'appuie sur des arguments du même ordre

« La société commune, dont le nom sera défini ultérieurement, aura une capitalisation boursière d'environ ... milliards d'euros. »

« Les revenus de l'ensemble... s'établissent à environ ... milliards d'euros ...les deux sociétés emploient ...milliers de salariés. »

« La société combinée bénéficiera d'une structure financière solide, de synergies de coûts, d'une taille inégalée, d'une position de leader, des relations établies avec les principaux clients du secteur, de bonnes positions pour les applications liées aux usages géopolitiques. »

« Une des capacités de R&D les plus performantes dans le monde notamment au sein de B. ».

« Une équipe de direction internationale expérimentée partageant une vision commune de l'industrie »

« Une présence mondiale avec une base de clients »

La fusion est inscrite presque toujours par les dirigeants dans la logique (règles, terrains et espace) de l'économie de marché. Tous les acteurs, objets, mises cités appartiennent à cet espace et sont présupposés se comporter en adéquation.

Le processus postule la liberté des deux entreprises à disposer de leurs activités et de leurs actifs, et la non opposition des acteurs au projet de fusion.

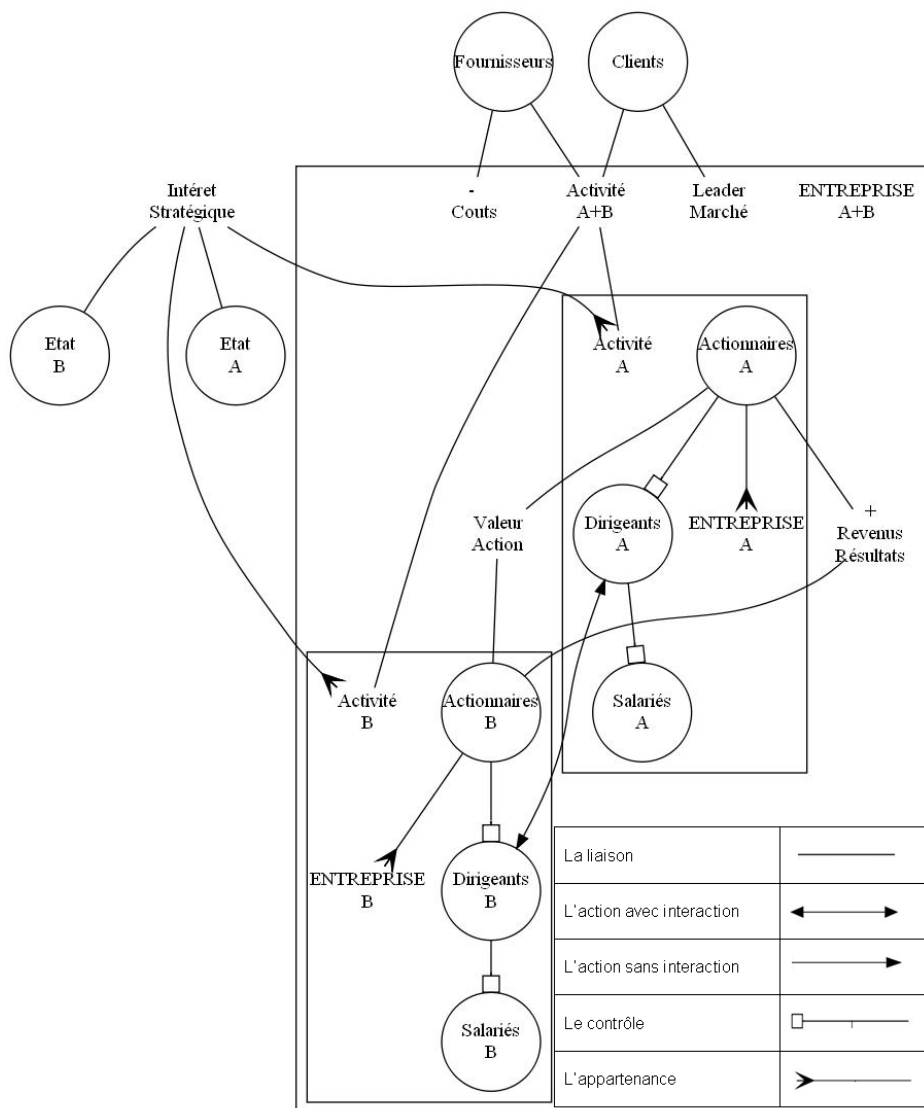


Figure 34: Cartographie des liens
Elaboré avec Grapviz de AT&TLabs Research

La fusion décrite ne considère que l'intérêt des deux entreprises assumant :

- *Quelles peuvent agir librement et indépendamment des Etats.*
- *Que les clients évoluent dans la logique du meilleur produit au meilleur prix.*
- *Que les fournisseurs évoluent dans la logique du plus grand volume.*
- *Que clients et fournisseurs évoluent selon les règles de la concurrence dans leurs univers respectifs*
- *Que tous sont, à minima, neutres quant à la fusion.*

Cette description constitue-t-elle un mythe ou une réalité ?

La fusion s'inscrit dans des espaces dont la nature est différenciée et dont le référentiel n'est pas celui de la fusion.

L'espace géopolitique contrôle le cadre du processus de fusion. Les Etats disposent tous d'un arsenal réglementaire pour protéger leurs intérêts stratégiques.

L'espace relationnel sanctionne le processus Ce sont les clients et les fournisseurs qui vont permettre les synergies.

L'espace patrimonial initie l'existence du processus et évaluera son succès ou son échec.

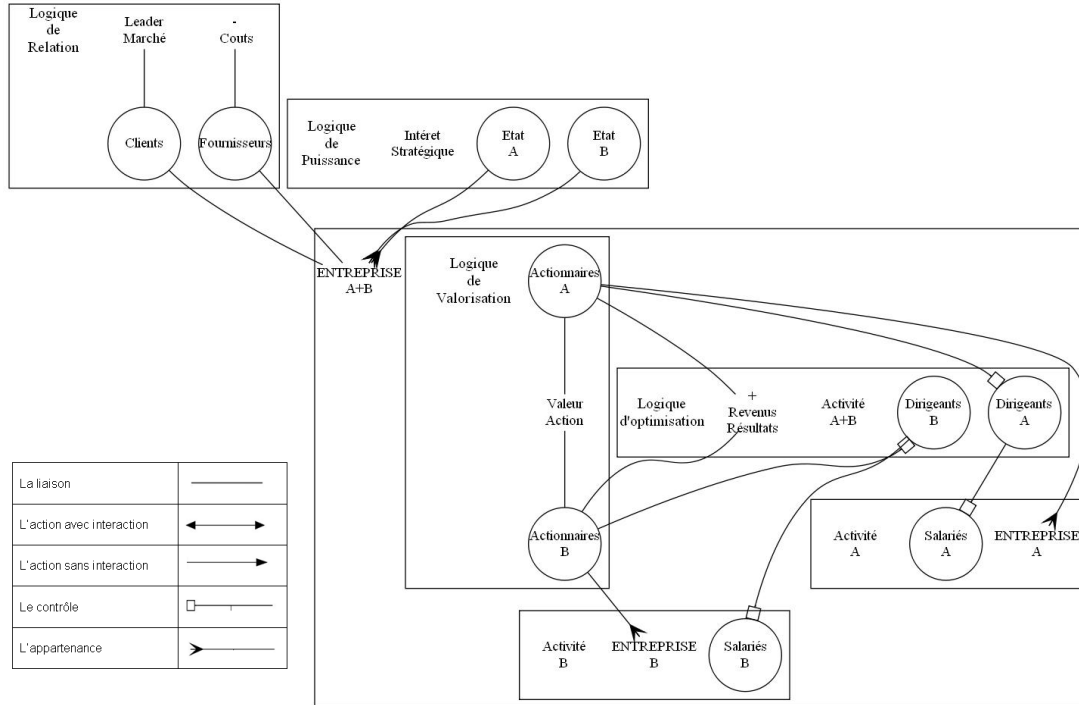


Figure 35 : Qualification des espaces
Elaboré avec Grapviz de AT&T Labs Research

Les initiateurs de la fusion auraient dû analyser cette situation avant d'initier le projet.

Comment vont réagir les acteurs de l'espace géopolitique ?

- *Passage d'indifférent à joueur (intérêts stratégiques).*
- *Refus de la perte de maîtrise.*
- *Alliance ou conflit pour la maîtrise.*

Comment vont réagir les acteurs de l'espace relationnel :

- *Passage de spectateur à joueur.*
- *Refus de l'accroissement de la dépendance.*
- *Alliance de fait pour déstabiliser le processus.*

Comment vont réagir les acteurs de l'espace patrimonial :

- *Passage de joueur à arbitre*
- *Approbation ou rejet du projet*
- *Attente du résultat.*

Pour conserver la maîtrise, les Etats vont mettre en œuvre l'arsenal réglementaire dont ils disposent, définir un but à atteindre et, en cas de conflit pour la maîtrise, s'affronter pour (ou partager) la maîtrise. Le périmètre de fusion sera souvent modifié et/ou le contrôle de l'ensemble en sera affaibli.

Pour éviter l'accroissement de la dépendance, les clients / fournisseurs vont changer de politique.

Les clients réduiront leurs relations avec la nouvelle entité, les fournisseurs adapteront leur offre pour échapper à la pression.

Pour obtenir le résultat promis les actionnaires vont voter le projet. Les conséquences de la fusion ne seront pas, dans de nombreux cas, celles espérées par les initiateurs. En cas d'échec les actionnaires feront porter la responsabilité sur les initiateurs et confieront la direction à d'autres.

Dans notre exemple la présence d'intérêts stratégiques ne laisse pas de doute sur l'existence de l'engagement des Etats

- Le volume sera dépendant de l'importance de l'intérêt perçu par les états. Si notre exemple touche :

- *La défense, on peut s'attendre à un engagement total des moyens de l'Etat.*
- *La distribution, on peut s'attendre à un engagement maîtrisé.*

- Le stade sera dépendant de l'urgence perçu par les Etats si notre exemple touche :

- *La défense : on passera immédiatement de la prise de conscience à l'action.*
- *La distribution : on peut s'attendre à une surveillance.*

Le fait d'être Client/Fournisseur, relation inscrite dans la durée, atteste de l'engagement.

- *Le volume sera dépendant de :*
 - *L'importance perçue de la relation (volume, technologie,...etc.).*
 - *L'existence d'alternative à la relation (duopole, ...etc.).*
- *Le stade sera dépendant de la capacité à agir.*

Pour l'actionnaire :

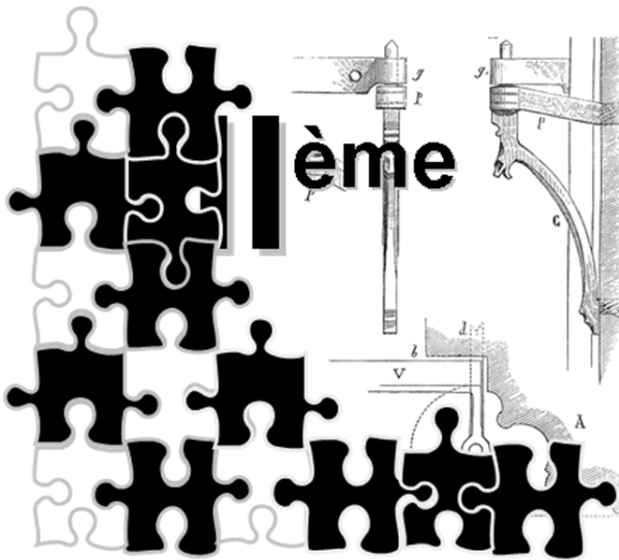
- *Le volume de l'engagement (il n'est pas automatique²⁴) sera dépendant de :*
 - *La valeur concernée.*
 - *La position de l'actionnaire (actionnaire, administrateur, dirigeant)*
- *Le stade évoluera en conséquence.*

Quand on fait cette analyse, on comprend mieux les raisons pour lesquelles les résultats des opérations de fusion sont décevants :

- *Intention stratégique floue : Comment être pertinent quand on oublie souvent d'effectuer une réflexion globale sur toutes les dimensions présentes et futures de l'opération.*
- *Compatibilité entre les entreprises : Comment être compatible quand on ne s'intéresse qu'à la dimension économique, oubliant géopolitique mais aussi anthropologie, sociologie, psychologie...etc.*
- *Taille des opérations : Comment avoir des relations proches sans des actionnaires, des clients et des fournisseurs acteurs/censeurs du projet.*
- *Ecart de taille entre les entreprises : Comment avoir des relations équilibrées sans arbitrage naturel ou désigné.*

L'ESSENTIEL : Rares sont les situations économiques qui se localisent dans un seul espace dont les seules règles sont celles du management et de l'économie.

²⁴ Cas de l'actionnaire flottant ou du spéculateur.

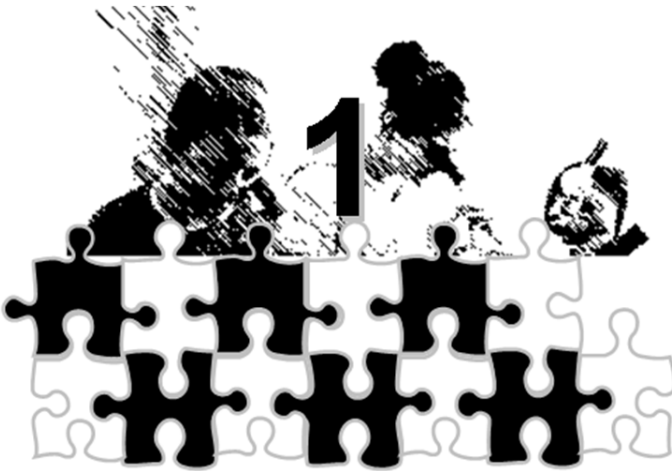


« L'ouvrier qui veut bien faire son travail doit commencer par aiguïser ses instrument » Confucius

De la théorie à la praxis : Méthodes et outils pour influencer

*Cette deuxième partie définit les méthodes permettant au porteur d'enjeu de construire un **plan d'influence** pour obtenir le **résultat** et le **gain** espérés suite à l'investissement consenti. Du fait de la multiplicité des éléments à prendre en compte, on traite dans un premier temps : la **carte relationnelle** de la situation et le **chemin** à parcourir par le porteur d'enjeu pour influencer la situation.*

*Dans un deuxième temps, nous listerons les **moyens** pour influencer, les **cibles** et la réflexion **éthique** nécessaire à la mise en œuvre de tels outils.*



«Etre humain c'est aimer les hommes. Etre sage c'est les connaître»
Lao Tseu

Expertiser une situation existante.

*Influencer/manipuler une situation, c'est en premier lieu influencer/manipuler des acteurs. Ce chapitre traite de l'interaction entre les acteurs de part l'existence de liens. Les **liens** entre acteurs constituent des réseaux dans lesquels le porteur d'enjeu va devoir évoluer pour atteindre la position la plus propice à la mise en œuvre des ses actions d'influence/manipulation. Pour ce faire nous aborderons dans un premier temps le tracé du réseau et son fonctionnement. Dans un deuxième temps nous nous attacherons à comprendre comment utiliser les liens et construire son chemin vers l'acteur visé.*

Les mécanismes décrits précédemment ont pour objet de permettre au lecteur d'analyser une situation, mais le lecteur peut être confronté à des situations nouvelles, l'une des plus courante est l'entrée de l'acteur dans un contexte inconnu

1.1 Le réseau d'acteurs.

Un réseau est un ensemble d'acteurs, évoluant dans un cadre, reliés entre eux par des liens qu'ils soient personnels, professionnels ou de tout autre nature.

Nous laisserons aux spécialistes l'analyse des réseaux nous concentrant sur le sujet de notre propos : un recueil méthodologique pour comprendre et agir sur une situation.

Les acteurs du réseau auront pour caractéristique d'être liés entre eux par des mécanismes d'interactions qui intègrent plusieurs sous-systèmes.

Allié : Deux équipiers sportifs (Sous-système 1) d'un même club (Milieu) qui participant à la même compétition individuelle (Sous-système 2), réagiront de manière différente si leur élimination du tournoi a pour origine un affrontement avec un tiers, le battu devenant souvent le supporter du vainqueur toujours en lice (Sous-système 1), un affrontement direct, le battu a souvent la tentation de « bouder » le vainqueur (Sous-système 2).

Les sous-systèmes pourront être modifiés par les interactions.

Allié : Ce mécanisme, pourtant trivial, s'illustre dans le monde économique. Combien de relation client-fournisseur résistent à une forme de concurrence même marginale sur un marché. Le fournisseur aura bien du mal à expliquer qu'il n'a pas l'intention de gêner son client en devenant son concurrent dans le marché. Le présent historique remettra en cause sa relation avec son partenaire

1.2 L'existence d'une relation entre deux acteurs.

Les liens peuvent être de toutes les natures possibles :

- Economiques,
- Psychologiques,
- Sociologiques
- ...etc.

Les liens se caractérisent comme évoqué précédemment par :

- La notion d'effet de seuil.
- La fonction du lien (relation/action/appartenance/contrôle).
- La force du lien.

- La charge du lien (opposition/coopération).

Est-ce suffisant pour comprendre les liens entre deux acteurs ?

Le fonctionnement des liens peut être stable ou instable, et en conséquence la relation l'est aussi. Des liens stables aident à la compréhension, à l'action sur la situation mais des liens instables constituent une opportunité.

Comme évoqué précédemment, les liens, se caractérisent par leur dynamique (logique de l'interaction entre acteurs). La dynamique induit la durée. Elle n'existe donc que si le lien perdure. L'existence du lien ne garantit en rien sa perdurance. La relation perdure si chaque protagoniste prend en compte l'existence de l'autre.

Tous les directeurs commerciaux ou de ventes savent qu'un client qui n'est pas contacté au moins tous les six mois est un client perdu à terme.

L'expérience dite « du petit monde » (ou « paradoxe de Milgram »)²⁵ ou les pyramides informationnelles du net nous montre que lien ne signifie pas relation.

La durée de péremption est variable et dépend du contenu du lien. Le souvenir du lien a une durée plus longue permettant la réactivation, mais la prise en compte dans le comportement dépasse rarement 6 mois pour un acteur individuel.

La **fréquence** d'activation du lien (fréquence des interactions entre acteurs) est ce qui avère la relation.

Une relation est un ensemble de liens dont au moins un a une fréquence d'activation régulière. L'ensemble des liens constituant la relation fonctionnent en interaction en suivant des processus qui constituent la dynamique de la relation.

1.3 Les contraintes de l'existence d'une relation.

Une relation, c'est est au moins un lien qui perdure ce qui induit que les acteurs ont la capacité à gérer le volume des interactions dans le temps.

Cette **capacité relationnelle** de l'acteur (nombre de relations gérables par l'acteur) est limitée par le temps dont il dispose et par la fréquence dont il a besoin pour faire vivre la relation.

Cette limitation, sans être avérée dans tous les cas, est communément fixée au environ de 150²⁶ relations pour un acteur individuel.

²⁵ Stanley Milgram (1933 1984) est considéré comme l'un des psychologues les plus importants du XXe siècle.

Les deux acteurs doivent donc arbitrer, au sein de leurs capacités relationnelles, quelles sont les relations qu'ils choisissent de maintenir.

En conséquence la capacité à créer puis entretenir une relation est une ressource rare dont de nombreuses entreprises ont oublié l'importance depuis quelques années, oubliant ainsi fonds de commerce, clientèle et autres termes issus de notre histoire.

L'objet de la relation peut être d'une nature unique (économique, politique, sociale, familiale...etc.) ou d'une nature mixte, quelle que soit la composition, un seul lien actif suffit à faire vivre la relation.

Du fait de la dimension temporelle, la relation est susceptible de varier dans le temps. La **stabilité** de la relation, les liens qui la composent, et l'interaction entre eux, sont des éléments de la situation

Nombreux sont ceux qui comme Max Weber (1864-1920)²⁷ ont tenté de classer les relations, sur la base de leurs buts ou de leurs contenus. Nous ne nous engagerons pas dans ce chemin, puisque c'est le lien qui est l'objet de notre attention. La relation est l'agglomération des liens de notre analyse de situation. C'est aussi un outil de l'influence.

L'existence d'une relation oblige les deux acteurs dans la durée. La fin ou la déstabilisation de la relation ont des conséquences sur les deux acteurs.

Une relation est donc un ensemble de liens ayant la propriété d'interagir sur deux acteurs.

La visite découverte : La visite découverte d'un prospect constitue le premier lien entre le vendeur et le prospect, même infructueuse, la répétition successive de visites créera, presque toujours, d'autres liens que celui initialement envisagé. Il est très fréquent que le prospect, touché par cette constance, devienne client, ne serait-ce que pour prendre acte de l'importance que le vendeur lui donne en venant régulièrement lui présenter ces produits. Que le vendeur cesse de visiter le prospect et celui-ci en percevra presque toujours une frustration, signe d'un lien psychologique que la répétition a généré.

²⁶ Repris par Robin Dumbor en 1993 ce chiffre est utilisé depuis des années par tous les directeurs commerciaux ou de ventes.

²⁷ Max Weber (21 avril 1864-14 juin 1920), sociologue et économiste allemand, est l'un des fondateurs de la sociologie moderne.

1.4 L'intérêt de la relation.

Le cadre d'une situation est souvent vaste et complexe. Pour agir sur la situation l'acteur focal peut modifier les objets, les mises dont il a la maîtrise ou agir sur d'autres acteurs.

L'un des moyens pour agir sur les acteurs c'est de créer des relations ou d'utiliser des relations existantes entre eux, soit en créant/modifiant/éradiquant des liens, soit en jouant sur la logique de leurs interactions.

L'ensemble des relations entre acteurs constitue donc un champ particulier à l'intérieur du cadre : le champ de l'influence.

***La distribution industrielle :** Dans la vente à l'industrie les commerciaux travaillant via des distributeurs savent que organiser la distribution à Paris (trop vaste pour constituer, pour de nombreux produits, un champ relationnel,) permet de multiplier les points de vente, offrant ainsi un degré de liberté bien plus grand qu'à Lyon ou dans l'Aveyron.*

La relation, mobilisant des liens de toutes natures, impacte potentiellement une pluralité d'espaces, de terrains et de parties, ce qui a des conséquences :

- Les acteurs construisent/utilisent des logiques relationnelles, non pas en fonction d'un sous-système unique, mais en prenant en compte une pluralité de sous-systèmes.
- Quand des acteurs partagent des logiques relationnelles, elles deviennent des règles en sens d'habitude/coutumes/usages...etc.
- Le respect des règles s'impose pour entrer en relation avec le réseau. Le non respect entraîne presque toujours à terme, l'exclusion de l'acteur irrespectueux.
- Dans certains cas, rares, l'arrivée d'un nouvel acteur peut conduire à l'altération ou à la modification des règles.

***Un nouvel entrant dans un marché :** l'arrivée d'un nouvel entrant, si elle est perçue par tous les concurrents comme pouvant les altérer significativement, déstabilise, pour le moins le jeu des alliances.*

- Les variations des relations conduisent à des comportements d'« opposition » ou de « coopération ».

Nous compléterons donc les éléments définissant notre cadre :

- Par l'étude, la formulation des **règles spécifiques**.
- Par le **graphe du réseau** des relations entre acteurs

1.5 La localisation de l'acteur

La question de la localisation amène à se demander où on se trouve, où on va et ce que l'on a à offrir.

De multiples travaux sur la notion de position ont été réalisés depuis la fin des années 70 autour de l'élaboration de théories économiques (marketing BtoB ²⁸, gestion de projet, ...etc.), nous nous intéresserons uniquement à deux notions triviales le voyage et le véhicule. Le voyage est constitué par la succession des relations construites par l'acteur entre sa position initiale et la position visée. Le véhicule est le choix de moyens que fait l'acteur pour créer / générer / susciter une relation.

Notre propos est donc :

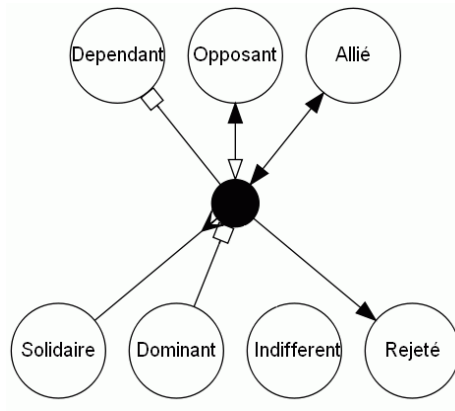
- De qualifier la localisation de l'acteur focal dans le réseau.
- De choisir la localisation la plus propice pour réaliser l'enjeu fixé.
- De choisir le véhicule le mieux adapté.

1.5.1 La carte relationnelle

La cartographie relationnelle est constituée de l'ensemble des liens entre les acteurs. Elle s'enrichit, quand l'information est disponible, de la qualification des liens entre l'acteur considéré et les autres acteurs. Elle intègre les espaces, terrains et parties et cherche à interpréter la relation entre les acteurs pour anticiper leurs comportements en réaction aux actions de l'acteur focal.

Pour faciliter la lecture de nos différents exemples nous utiliserons une logique de représentation du réseau relationnel d'un acteur en construisant une typologie combinant la fonction et la charge du lien entre l'acteur et les autres.

²⁸ Marketing appliqué aux produits et services vendus par une entreprise à une autre



La liaison	————
L'action avec interaction	←————→
L'action sans interaction	————→
Le contrôle	□ ————
L'appartenance	➤ ————

Figure 36 : Une typologie relationnelle

Les activités commerciales : Dans presque toutes les activités commerciales le vendeur évolue dans un contexte qui constitue un cadre local. Les acteurs du cadre, sans être exhaustif, entretiennent des relations. Le vendeur a des concurrents (*Opposant*), des clients (*Dominant*), des prospects qui refusent de travailler avec lui (*Rejeté*), des clients potentiels qu'il n'a pas identifiés (*Neutre*), des collègues complémentaires avec lesquels il échange des informations (*Allié*), des sous-traitants locaux (*Dépendant*), des locaux avec qui il a développé des contacts (*Restaurateur, hôtelier...etc.*) (*Ami*). L'ensemble constitue sa cartographie relationnelle.

1.5.2 Le véhicule relationnel

Le véhicule est constitué de ce que l'acteur focal met à disposition des autres acteurs pour atteindre la localisation visée, que ce soit une forme, du temps, des objets, de l'affect...etc.

Dans presque toutes les activités commerciales le vendeur a un secteur commercial qui est constitué de plusieurs contextes, ne serait ce que parce que le découpage territorial des concurrents n'est jamais identique au sien. Il va consacrer plus ou moins de temps aux sous-secteurs qu'il supervise, définir des cibles commerciales sur le sous-secteur (clients, prospects), rechercher de clients potentiels, utiliser ou non les offres promotionnelles qu'il a à sa disposition, ajuster sa politique des prix au contexte local...L'ensemble constitue son véhicule.

1.6 Un dossier expertisé pas à pas pour préparer une action.

Le développement économique territorial dans un département.

Examinons la situation du développement économique d'un département français disposant d'une grande métropole.

De nombreux départements présentent un contexte dans lequel on trouve :

- *Une ville-centre²⁹ unique, souvent une métropole, géré par un élu.*
- *Un conseil général, géré par un élu différent.*

Les collectivités territoriales, souhaitant attirer et développer des activités économiques sur leur territoire, ont créé des structures juridiques indépendantes chargées de cette tâche (association, agence, société...etc.) : Les Agences de développement (AD dans notre schéma).

Ces structures s'appuient sur d'autres acteurs locaux, les industriels, la Chambre de commerce et d'industrie (CCI dans notre schéma), le pôle emploi (ANPE dans notre schéma), le fournisseur d'énergie (EDF dans notre schéma), la préfecture, ...etc.

La ville-centre et le conseil général disposent de territoires, d'élus, de budgets et souvent d'orientations politiques différenciés. Au fil de l'histoire locale, ils ont créé chacun leur structure propre de développement économique territorial.

Pour un acteur externe que ce soit :

- *Une entreprise souhaitant s'implanter dans le département.*

²⁹ INSEE : « Une ville-centre d'unité urbaine multi communale (ou d'agglomération multi communale) est définie comme suit. Si une commune abrite plus de 50% de la population de l'unité urbaine, elle est seule ville-centre. Sinon, toutes les communes qui ont une population supérieure à 50% de la commune la plus peuplée, ainsi que cette dernière, sont villes-centres. Les communes urbaines qui ne sont pas villes-centres constituent la banlieue de l'agglomération multi communale. »

- Un individu souhaitant y trouver du travail
- etc.

La compréhension de la situation est la condition préalable à la définition d'objectif de localisation et au choix du véhicule relationnel.

C'est la première tâche que nous allons effectuer est de tracer une carte des liens quelque en soit leur natures.

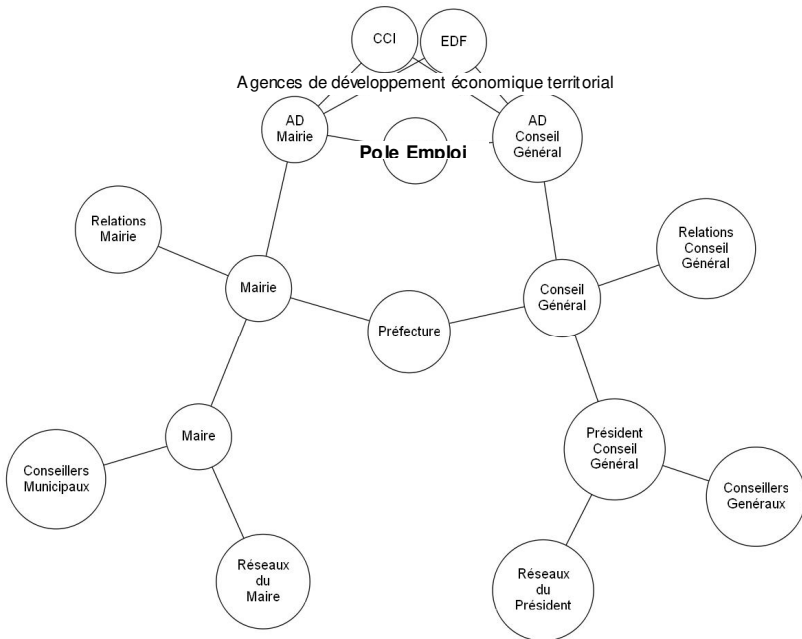


Figure 37 : Carte des liens
Elaboré avec Grapviz de AT&TLabs Research

Après avoir tracé la carte des liens dans le milieu, nous qualifierons la relation entre les acteurs.

La création de deux structures, fait de l'histoire, ayant la même mission dans des territoires qui se chevauchent conduit inévitablement à une situation de concurrence (Sous-système).

Les règles/usages de fonctionnement des conseils, celui de la ville centre (Sous-système) ou celui du département (Sous-système), et les modalités de constitutions des listes de candidat aux élections induisent :

- Des liens fréquents et forts :

- *De pouvoir entre maire et les conseillers municipaux.*
- *De pouvoir entre le président du conseil général et les conseillers généraux de la majorité.*
- *De pouvoir entre les politiques et leurs administrations.*
- *Des oppositions entre conseillers de la majorité et leurs opposants.*
- *Des effets de seuil lié à l'agenda électoral (changement de camps).*

Les organes d'administrations des structures de développement économique territorial (AD dans notre schéma), sont désignés par les bayeurs de fond, le plus souvent la mairie et le conseil général, ce qui induit des relations de pouvoir entre eux.

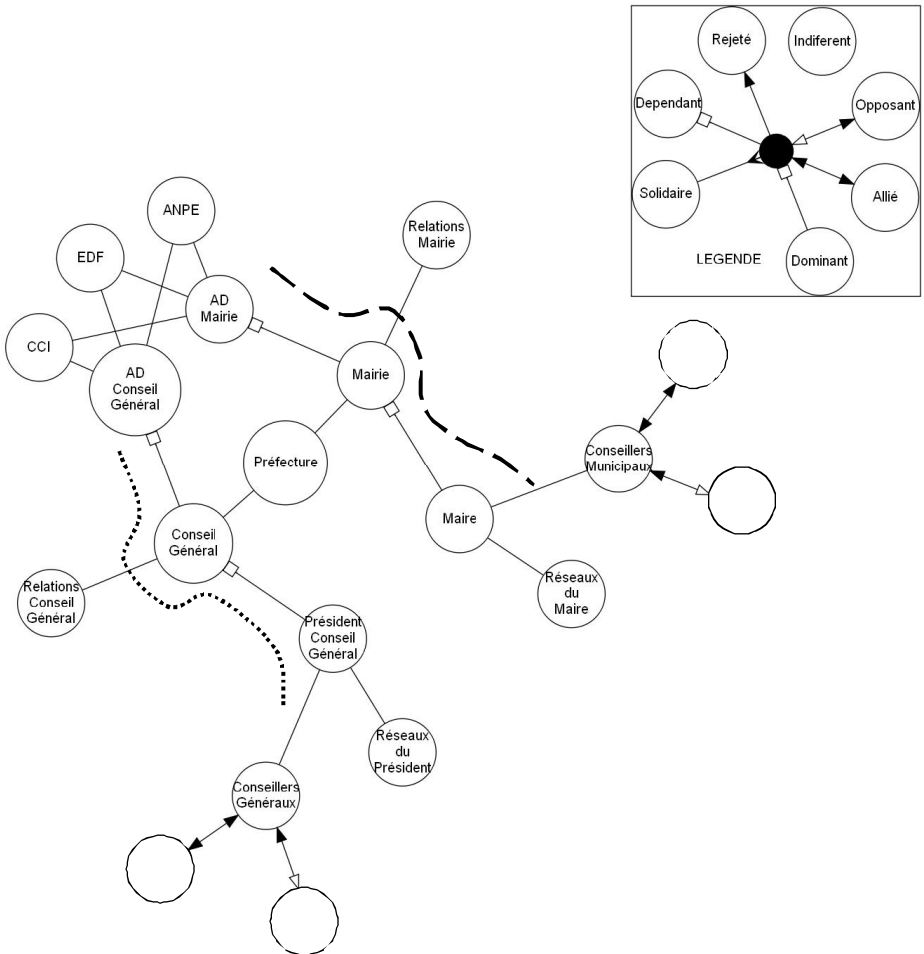


Figure 38 : Logique des acteurs
Elaboré avec Gepviz de AT&T Labs Research

La situation met en évidence un réseau d'acteur s'articulant autour de deux lignes de contrôle dont les acteurs dominants sont le Maire et le Président du Conseil général.

Le territoire est structurellement conflictuel parce qu'il y a deux agences de développement économique territorial (AD dans notre schéma) en concurrence. Si le Maire et le Président du conseil général sont en opposition la tension relationnelle augmente.

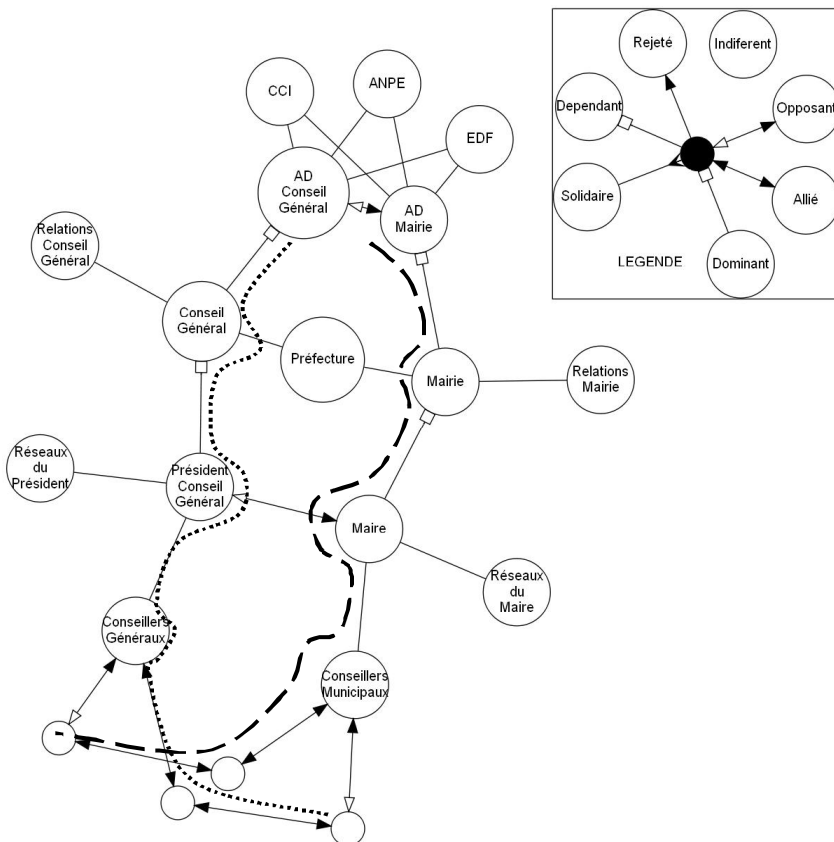


Figure 39 : Conséquences des liens entre acteurs
Elaboré avec Grapviz de AT&T Labs Research

Une opposition relationnelle conduit vers un clivage, qui atteint son paroxysme quand la Mairie et le Conseil général ont des majorités en opposition.

Dans certains départements, le clivage atteint un tel niveau, que les oppositions dépassent les acteurs énumérés pour s'étendre à tous les acteurs en relation avec la Mairie et du Conseil Général.

Pour revenir à notre questionnement initial :

Comment un acteur externe (entreprise ou individu souhaitant s'implanter) doit construire sa démarche dans ce contexte ?

<i>Localisation relationnelle</i> visée	<i>Avantages</i>	<i>Inconvénients</i>
<i>Choisir les acteurs liés à un clan</i>	<i>La coopération du clan</i>	<i>L'opposition de l'autre clan</i>
<i>Choisir les autres acteurs</i>	<i>La neutralité des deux.</i>	<i>L'indifférence des deux</i>

Tableau 7: Localisation relationnelle

<i>Véhicule relationnel</i> utilisé	<i>Avantages</i>	<i>Inconvénients</i>
<i>Pour certain acteurs uniquement</i>	<i>Un engagement des acteurs bénéficiaires.</i>	<i>Une indifférence des autres acteurs</i>
<i>Pour tous les acteurs</i>	<i>La réduction de l'impact de la logique des acteurs</i>	

Tableau 8 : Véhicule relationnel

Dans notre exemple si l'entreprise est un établissement industriel (création d'emplois, de recettes fiscales, etc.), elle peut utiliser le choix de son lieu d'implantation (véhicule), ville-centre ou département, pour optimiser les avantages qu'elle en retire :

- *Elle entre en relation par un acteur neutre pour :*
 - o *Créer une perception de traitement équitable entre Mairie et Conseil Général.*
 - o *Maximiser le jeu de la concurrence entre la Mairie et le du Conseil Général à son avantage.*
- *Elle fait un choix de clan lui permettant de bénéficier :*
 - o *De dégrèvements.*
 - o *De mises à dispositions.*
 - o *D'infrastructures gratuites.*

Dans notre exemple si l'entreprise est un établissement commercial (création d'activité, de courant d'affaire,...etc.) elle recherche la situation maximisant les ventes de son offre commerciale (véhicule) :

- *Elle arbitre (relation) entre :*
 - o *Mairie ou Conseil Général ce qui donne un résultat rapide mais limite l'accès à la globalité du potentiel.*
 - o *Un choix d'acteurs neutres qui donne un résultat lent mais ouvre l'accès à la globalité du potentiel.*
- *Si elle a besoin de la Mairie et du Conseil Général pour optimiser ses ventes elle veille (véhicule) :*
 - o *A faire des offres équitables.*
 - o *A faire percevoir l'équité.*

- *Si elle a besoin uniquement de la Mairie/Conseil Général pour optimiser ses ventes elle veille (véhicule) :*
 - *A négocier cette exclusivité avec la Mairie (ou Conseil Général).*
 - *A limiter l'accès du Conseil Général (ou Mairie) à l'offre.*

METHODE.

Les réseaux de relations.

Identifier les liens constituant une relation

Qualifier les relations entre acteurs.

Cartographier la situation

Rechercher les logiques relationnelles.

Influencer les acteurs :

Formuler le mode d'influence de chaque acteur.

Lister les moyens pour affecter positivement ou négativement l'influence de chaque acteur

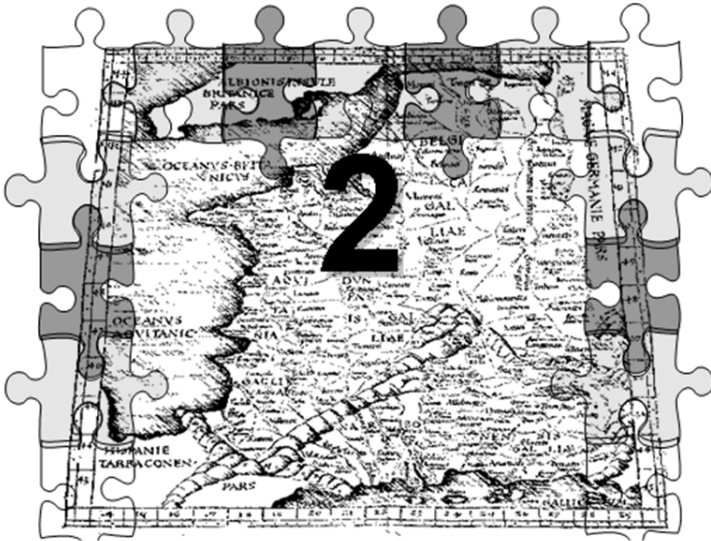
La Localisation relationnelle.

Positionner la situation de l'acteur focal.

Le véhicule relationnel.

Qualifier les choix potentiels de véhicules relationnels de l'acteur focal.

L'ESSENTIEL : *Un lien entre acteurs n'est pas une relation. Une relation est au moins un lien dont la fréquence d'activation régulière entretient la prise en compte par les deux acteurs de l'autre. Les acteurs sont influencés/manipulés par leurs relations. Le porteur d'enjeu doit être capable d'analyser sa situation dans la carte des relations entre acteurs. Pour ce faire il se localise (**localisation relationnelle**) et qualifie l'intérêt des autres acteurs (**véhicule relationnel**) à lui apporter leur soutien dans sa démarche.*



« Les touristes, en général, se renseignent auprès des autres touristes, qui ne connaissent guère mieux leur chemin. Cela complique toujours tout. Surtout quand on ne parle pas la même langue. »

F Blanche & P Dac

Modifier la situation en cheminant.

*Le porteur d'enjeu se trouve à l'intérieur de la carte relationnelle de la situation, équipé d'un **véhicule relationnel**, positionné grâce à sa **localisation relationnelle**, il doit choisir une **position relationnelle** plus **favorable** à atteindre laquelle va favoriser l'issue de son enjeu. Une fois ce choix réfléchi il lui appartient de choisir son **chemin relationnel** et le **véhicule** qu'il va utiliser, c'est le sujet de ce chapitre.*

L'intérêt pour l'acteur de construire une analyse, consommatrice de ressources, c'est de choisir au mieux un chemin lui permettant d'atteindre la localisation la plus favorable (profitable pour une entreprise).

Le choix du chemin est une décision stratégique. Ce n'est pas une stratégie en soi, mais cela ouvre un potentiel de choix stratégiques.

2.1 Le chemin vers la position d'influence.

La localisation recherchée est souvent claire dans l'esprit du « postulant »³⁰. Le choix du chemin est souvent irréféchi. Il constitue, pourtant, le premier choix d'interaction de l'acteur avec la situation. Il n'est pas neutre et sans conséquences futures sur les relations de l'acteur à l'intérieur du réseau.

Si la position localisation recherchée est centrale, en relation avec tous les acteurs, le choix du chemin est fondamental pour atteindre l'objectif.

Le développement économique territorial dans un département : Entreprendre un voyage relationnel en choisissant comme première étape la Mairie, le conseil General ou les autres acteurs aura des conséquences. L'entrée par la Mairie handicapera les relations avec le conseil général et réciproquement. L'entrée par des acteurs neutres ralentira votre entrée en relations avec la mairie et le conseil général mais favorisera à terme l'existence de relations avec les deux.

Cheminer vers la localisation	Avantages	Inconvénients
Choisir un acteur lié à un clan.	Un accès direct	Une première image « marquée »
Choisir un autre acteur	Une première image « neutre »	Un accès indirect

Tableau 9 : La première localisation dans le milieu

2.2 Le véhicule relationnel.

Le véhicule relationnel, ce que l'acteur focal met à disposition des acteurs, est souvent considéré invariant, comme une seconde nature. Ce n'est pas le cas.

Clients clés : Tous les « key accounts »³¹ savent que le meilleur moyen de se faire référencer chez un client est de l'approcher avec une innovation unique, évitant ainsi l'écueil de l'habitude ou la sempiternelle discussion sur le prix.

³⁰ Acteur visant à entrer dans le milieu

³¹ « Key account » : commerciaux devant coordonner, animer, promouvoir la vente chez un prospect, un client multi-sites, multi-sociétés,....

Le choix du véhicule relationnel constitue l'élément déterminant de la première perception par les acteurs de l'entrée en relation. Il fait réagir les acteurs³².

Si ce qu'apporte l'acteur focal est original ou rare (véhicule relationnel unique), les acteurs sont plutôt coopératifs et favorisent l'entrée en relation.

A l'inverse si le véhicule relationnel est déjà disponible dans le réseau, une partie des acteurs entraveront l'entrée de l'acteur focal dans le milieu.

Les « key accounts » savent que devenir le second fournisseur provoque non seulement une réaction du premier, mais aussi celle d'acteurs internes qui ne souhaitent pas remettre en cause leur relation avec le premier.

Le choix du véhicule relationnel peut permettre d'éviter ces difficultés, en réduisant, en profilant ce qui est offert aux acteurs le « postulant » peut réduire les oppositions sur son chemin.

C'est que fera notre « key account » en communiquant à son collègue et concurrent le contenu de l'offre volontairement réduite (jeux du prix, capacité de livraison, après-vente ...etc.) et/ou en se concentrant sur les acteurs insatisfaits du premier.

2.3 Un dossier expertisé pas à pas pour modifier une situation.

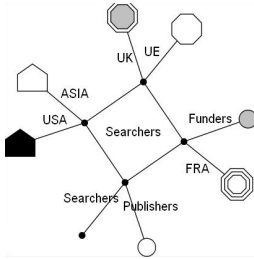
La recherche scientifique.

Dans la logique des travaux réalisés par l'Institut de recherche informatique de Toulouse (IRIT³³) dans le domaine de l'intelligence scientifique, examinons le cas typique d'un laboratoire français de niveau mondial dont l'enjeu est de s'inscrire dans la communauté scientifique mondiale dans le but d'améliorer sa visibilité et d'accéder à des programmes de financements internationaux. L'analyse de son domaine de recherche a été effectuée en recherchant les liens visibles entre les acteurs³⁴ dans les thématiques objets de l'activité du laboratoire.

³² M Porter logique du nouvel entrant.

³³ <http://atlas.irit.fr/>

³⁴ En partant de publications scientifiques de référence et de mots clés définissant un champ de recherche, la démarche consiste à identifier les auteurs, co-auteurs, membres des comités de lecture ; à les relier aux laboratoires, aux financeurs (industriels ou institutions) et aux publications (350 acteurs au total).



USA : Laboratoires américains.
UK : Laboratoires britanniques.
UE : Laboratoires européens.
FRA : Laboratoires français
ASIA : Laboratoires asiatiques.
Searchers : Chercheurs individuels.
Funders : Financeurs public ou privés.
Publishers : Revues Internationales de premier plan
Liens : Les liens indiquent une relation avérée, appartenance du chercheur pour les laboratoires, appartenance du chercheur au comité de lecture pour les revues, programme de financement pour les financeurs.

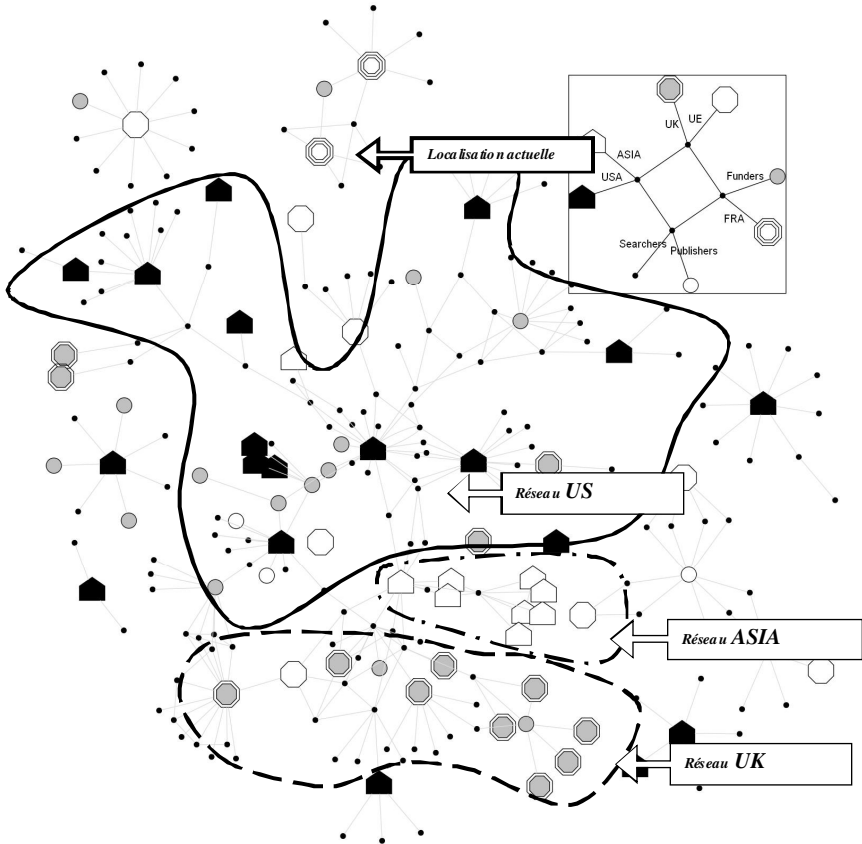


Figure 40 : Analyse des réseaux mondiaux d'un domaine scientifique
 Elaboré avec Gepviz de AT&T Labs Research

2.3.1 La localisation relationnelle possible.

On distingue :

- L'existence de trois réseaux dont la logique de construction est géographique.
- Deux réseaux (USA et UK) exercent une attraction sur la troisième constitué de nouveaux entrants (ASIA).
- L'isolement de nombreux acteurs européen
- Le réseau américain présente tous les types d'acteurs nécessaires au rayonnement d'un laboratoire :
 - o Des chercheurs nombreux et travaillant en relation.
 - o Des financeurs.
 - o Des revues internationales
- L'attraction du réseau américain sur certain laboratoire européens, asiatiques et britanniques nous suggère qu'il s'agit du réseau central du domaine.

Examinons les positions relationnelles possibles :

- S'inscrire dans le réseau américain. (_____).
- S'inscrire dans le réseau britannique. (_ _ _ _ _).
- S'inscrire dans le réseau asiatique. (_).
- Créer son réseau (.....).

Localisation visée	Le réseau américain _____	Le réseau asiatique _	Le réseau britannique _ _ _ _ _	Un réseau à créer
Localisation relationnelle	Au centre	Périphérique	Secondaire	A construire
Avantages	L'accès à ce qui se fait de mieux.	Parier sur l'avenir	Renforcer le challenger relationnel	Maîtriser les choix
Inconvénients	Le risque d'être « absorbé » si ce n'est « spolié »	Eloignement géographique.	Risque de rejet, si les britanniques souhaitent conserver le rôle central en UE.	Un investissement relationnel Peu d'accès à ce qui se fait de mieux
Futur	Etre le meilleur pour survivre	Pari sur le changement de centre de gravité	Rattachement des isolés de l'UE	Une logique à trouver

Tableau 10 : Conséquences du choix de localisation relationnelle

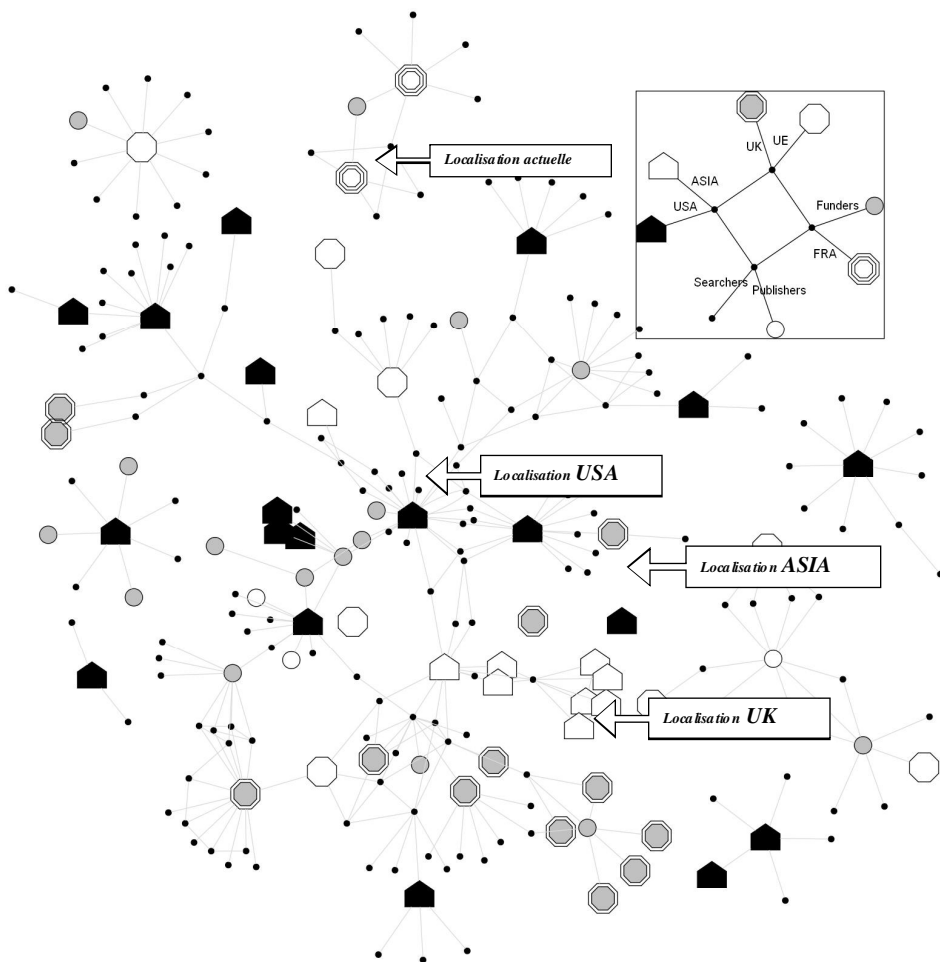


Figure 41 : *Localisations possibles*
 Elaboré avec Grapviz de AT&T Labs Research

Une fois déterminé la localisation relationnelle visée il convient d'examiner le véhicule relationnel à utiliser.

2.3.2 Le véhicule relationnel possible.

Le laboratoire Français dispose, entre autres, de trois dimensions pour construire son véhicule pour atteindre la localisation visée :

- La participation à des congrès, séminaires ou manifestations pour créer des liens avec les acteurs visés, espérant construire ainsi une relation.
- La candidature de chercheurs à des postes de « post-doc³⁵ » dans les laboratoires visés.
- La proposition de répondre à des appels d'offre de recherche internationaux conjointement avec les laboratoires visés

Pour faciliter le propos nous ne considérons que des véhicules unidimensionnels.

Localisation Véhicule	Américaine	Asiatique	Britannique	Créer un réseau
Liens	Un parmi d'autres	Diversification	Un parmi d'autres	Rompres l'isolement
Post-Doc	+ de concurrence	Diversification	+ de concurrence	Besoin de capacité
Recherche	Financement	Diversification	Européanisation	Création de réseau

Tableau 11 : Attrait du véhicule relationnel

La décision d'utiliser un véhicule aura des conséquences sur le laboratoire Français, en partageant avec les autres laboratoires une partie de ses ressources, il se crée des opportunités mais aussi des risques.

Examinons, sans être exhaustif, quelques conséquences qui découlent du choix de véhicule pour une localisation relationnelle : Incription Américaine.

Véhicule	Participation	Post-docs	Appels d'offre
Avantages	Accès en primeur aux travaux.	Création d'une relation.	Accéder au financeurs mondiaux.
Inconvénients	Nécessité de partager sur les travaux de pointe pour être reconnu.	Fuite potentielle d'informations et de matière grise.	Perte d'identité nationale
Futur	Etre le meilleur pour survivre	Incertain	Pertes des financements nationaux ?

Tableau 12 : Conséquences du choix d'un véhicule

2.3.3 Le voyage relationnel.

Après avoir évaluées les localisations et les véhicules relationnels possibles il convient de choisir un lieu, un véhicule et un chemin.

Le **chemin relationnel** est l'ensemble des étapes que le laboratoire décide de parcourir pour atteindre son but. On aurait pu utiliser les termes de plan d'action, de phases ou de schéma.

³⁵ Post Doc : Jeune doctorant issu d'un laboratoire qui part pour une période de quelques années faire un travail de recherche dans un autre laboratoire

Le chemin doit être cohérent avec le véhicule est la localisation visée.

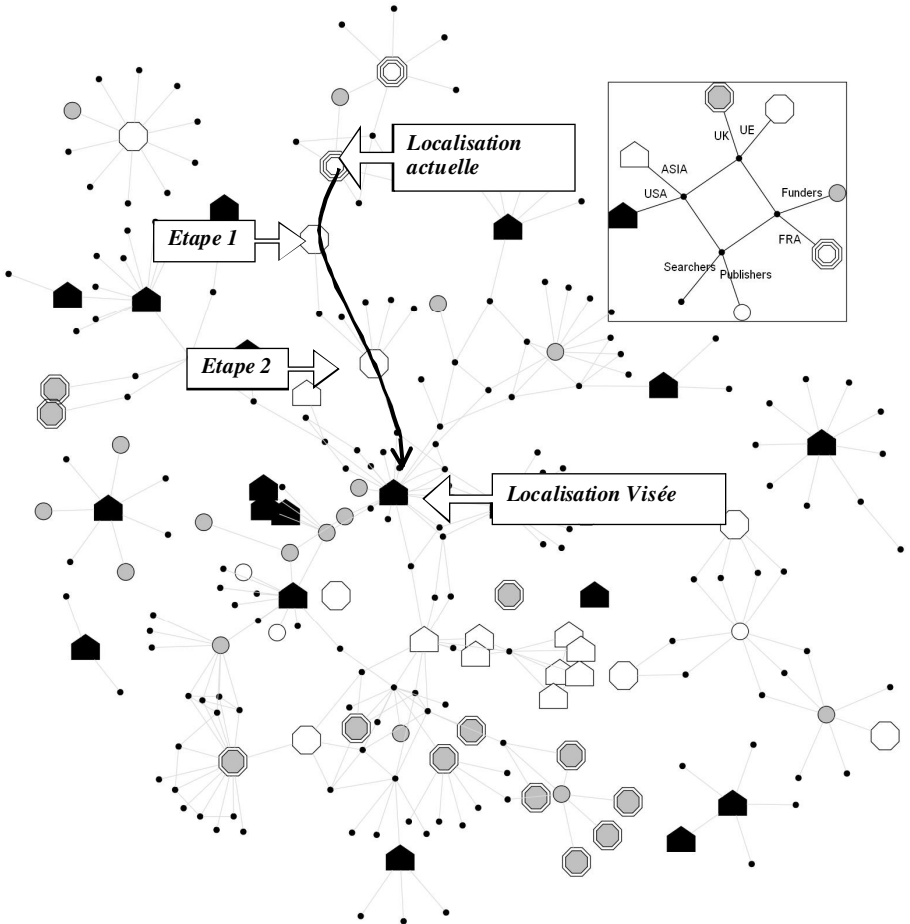


Figure 42 : *Le chemin vers la zone américaine*
Elaboré avec Grapviz de AT&T Labs Research

Dans notre exemple, en visant une inscription américaine et disposant de moyens limités, la première étape consiste à se faire identifier dans la zone en passant par des acteurs périphériques isolés et disposant de ressources comparables à celles de notre laboratoire.

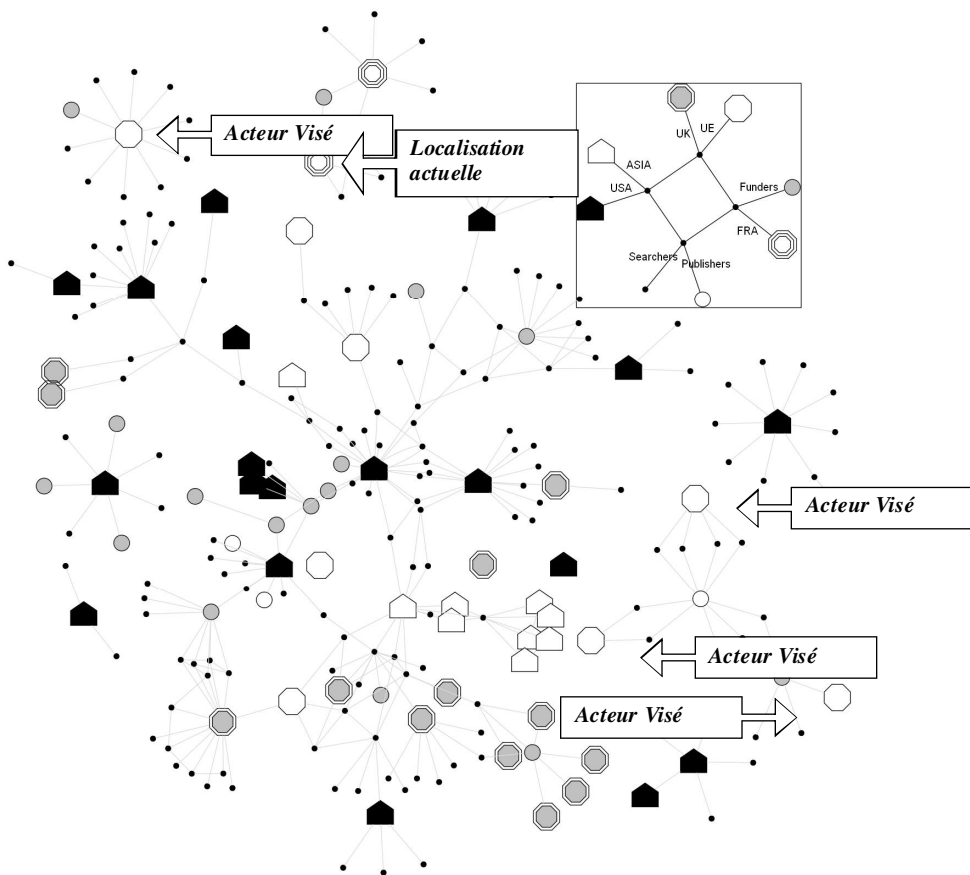


Figure 43: La construction d'un réseau
Elaboré avec Grapviz de AT&T Labs Research

Dans notre exemple, en visant à créer un nouveau réseau, notre laboratoire doit :

- Identifier un motif à la démarche vis à vis des acteurs ciblés. Dans notre exemple, la logique peut être l'Union Européenne et ses programmes de recherche.
- Mobiliser des ressources pour initier le processus de construction.

La place future du laboratoire dans le domaine sera impacté part sa nouvelle localisation relationnelle et par les moyens qu'il aura utilisés sur le chemin.

Sans être exhaustif, examinons cet aspect dans notre exemple.

<i>Véhicule</i>	<i>Lien</i>	<i>Lien</i>	<i>Lien</i>	<i>Projet Recherche</i>
Choix de zone	<i>Américaine</i>	<i>Asiatique</i>	<i>Britannique</i>	<i>Les isolés</i>
Relation	<i>Un marginal</i>	<i>Un allié.</i>	<i>Un allié.</i>	<i>Un fédérateur</i>
Ressources	<i>Disproportionnées</i>	<i>Inconnue</i>	<i>Déséquilibrés</i>	<i>Équilibrés</i>
Action future	<i>Maintenir la relation</i>	<i>Découvrir le potentiel</i>	<i>Garder la maîtrise</i>	<i>Rechercher le leadership</i>

Tableau 13: Conséquences futures du choix

A travers ce cas de figure on comprend bien que nous sommes dans un système décisionnel à quatre dimensions liés par une cohérence :

- Le choix de positions, qui doit être pertinent par rapport à l'enjeu.*
- Le chemin qui doit être le plus facile.*
- Le véhicule qui doit être perçu à chaque étape comme judicieux*
- Les ressources suffisantes pour le chemin et les aléas*

METHODE.

Le choix relationnel.

Formuler le but.

Formuler la localisation visée

Définir le véhicule le mieux adapté

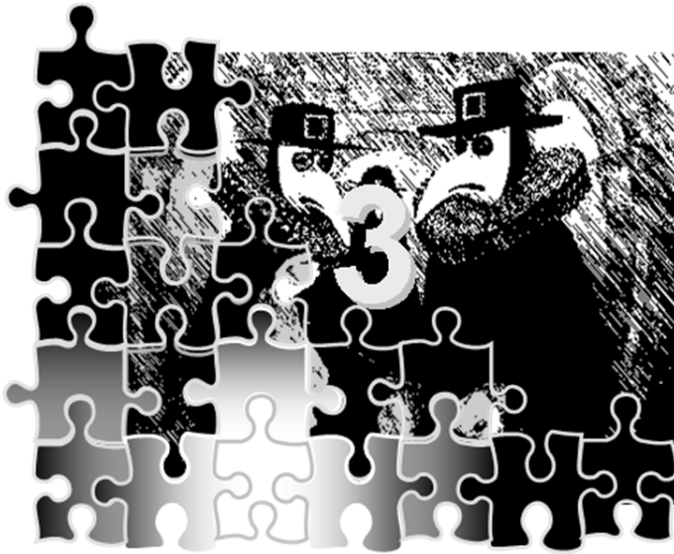
Le domaine relationnel :

Choisir un objectif de position (relations/fonctions)

Comparer les chemins possibles.

Choisir un chemin.

L'ESSENTIEL : Le **voyage relationnel** est l'ensemble des moyens utilisés pour atteindre la **position relationnelle visée**. La position visée est celle qui permet d'influencer la situation. Le voyage se construit à partir d'une **position initiale**, d'une **position finale**, d'un **choix de chemin** entre les deux et utilise un moyen relationnel .Ce moyen que nous nommons **véhicule relationnel** est l'ensemble des ressources que le voyageur met à la disposition des acteurs relais pour atteindre la position visée. Les choix des moyens du voyage relationnel (acteurs du chemin, véhicule proposée aux acteurs relais, positions) a des conséquences sur le futur de l'acteur une fois l'enjeu concrétisé.



« Il n'est pas dans l'amitié de peste comparable à l'adulation, la flatterie, la basse complaisance » Cicéron

Influencer la situation.

En relation avec les acteurs qu'il souhaite influencer/manipuler le porteur d'enjeu se trouve devant l'opportunité d'utiliser les composants de la situation pour la modifier à son avantage. Pour construire son plan d'action, il lui faudra :

*Comprendre l'**origine de l'influence**, les **mécanismes** lui permettant d'influencer et les fonctionnements **des acteurs** ciblés par son action.*

*Définir les **effets** attendus, les **leviers** et la **nature de son action***

Assumer en conscience les conséquences.

C'est tout l'objet de ce chapitre.

Influencer une situation c'est modifier la perception qu'ont les acteurs des facteurs (acteur, objet, mise), des lieux virtuels (cadre, espace, terrain, partie) pour modifier les modes de fonctionnement (logique, règle, seuil, force, charge) des liens et de faire, ainsi, évoluer la situation.

L'intérêt pour l'acteur de construire une analyse, consommatrice de ressources, c'est de pouvoir modifier la situation à son avantage.

Le Dictionnaire³⁶ différencie :

- La manipulation : « Manœuvre occulte ou suspecte visant à fausser la réalité ».
- L'influence : « Action (généralement progressive et parfois volontairement subie) qui s'exerce sur les opinions morales, intellectuelles, artistiques de telle personne ou sur ses modes d'expression ».

La limite entre les deux se situe dans la conscientisation du sujet (acteur ciblé) et dans la transparence de la méthode. Cette différence est d'ordre éthique, elle ne nous dispense pas d'évoquer toutes les possibilités techniques offertes.

De ce fait nous utiliserons de manière indifférenciée les termes d'influence et de manipulation.

Pour atteindre son but, l'acteur met en œuvre un plan d'action dont le but est d'influencer la situation. C'est le plan d'influence. L'acteur devient alors un manipulateur.

Le choix des techniques mises en œuvre dans le plan d'influence questionne la dimension éthique de l'acteur/manipulateur, nous l'aborderons sans faux fuyant, dans une partie dédiée.

3.1 L'Origine de l'influence. .

Largement utilisé le terme d'influence pose une série de questions dans notre contexte situationnel :

- Comment créer une influence ?
- Comment supprimer l'influence ?
- Comment modifier l'influence ?

Sur les composantes de la situation :

- Facteurs (acteurs, mise, objet).
- Contextes (cadre, espaces, terrains, règles, parties).

³⁶ Le Trésor de la Langue Française Informatisé <http://atilf.atilf.fr>

3.1.1 L'autorité. .

L'autorité, pouvoir d'agir sur autrui, nous renvoie à la notion de pouvoir mais aussi à la notion d'acteur

Le pouvoir se définit par la nature de ses moyens et leurs conséquences :

- Le champ : Zone dans laquelle le contrôle s'exerce (Espace/Terrain/Règles/Partie..).
- Les sujets : Eléments sur lesquels le pouvoir s'exerce (Acteur/Objet/Mise/Lien...).
- La modalité : Des actions ou des informations.
- L'impact : Conséquence de l'exercice du pouvoir sur les « sujets ».

L'**autorité** est le **pouvoir** d'un **acteur** dont le sujet est un **autre acteur** qui face à une situation d'incertitude **abandonne au moins une partie de sa liberté de choix** au profit de l'acteur ayant l'autorité.

L'expérience sur la soumission à l'autorité³⁷ de Stanley Milgram (1963) met en situation, un expérimentateur (titulaire de l'autorité), un professeur (se soumettant à l'autorité) et un élève (objet de la situation) dans le but d'évaluer la soumission du professeur à l'autorité. Le professeur inflige à l'élève des punitions corporelles sous la forme de décharge électrique pour chaque mauvaise réponse à la demande de l'expérimentateur. Sans entrer dans la polémique qu'elle suscite, elle nous montre qu'un acteur (l'expérimentateur) est susceptible de créer/moduler une situation pour créer/utiliser l'autorité à son profit.

L'autorité est l'un des outils pour influencer et/ou manipuler.

***Le milieu du développement économique d'un département :** Lorsque les collectivités territoriales, ville-centre et conseil général, ont créé des structures juridiques indépendantes chargées du développement économique (association, agence, société...etc.), elles ont organisé la gouvernance pour en conserver le contrôle, se plaçant en position d'autorité.*

3.1.2 La relation. .

La relation est ensemble de liens d'actifs qui fonctionnent en interaction en suivant des processus complexes qui constitue sa dynamique.

Deux expériences décrivent les effets de la relation dans des situations expérimentales :

³⁷ Vidéo disponibles sur <http://www.youtube.com/watch?v=BcbSNg0HZwk>

- Celle sur le conformisme³⁸ réalisé par Solomon Asch (1956) qui met en situation un expérimentateur, un groupe de complices et un participant (sujet de l'expérience) dans le but d'évaluer l'influence des décisions d'un groupe sur un sujet. Le groupe, après avoir répondu correctement à une série de questions triviales, donne une réponse erronée, on étudie alors la réponse du sujet.
- Celle sur l'innovation réalisé par Serge Moscovici, Elisabeth Lage et Martine Naffrechoux (1969) qui met en situation un expérimentateur, deux complices et quatre sujets de l'expérience. La finalité est d'évaluer l'influence de décisions individuelles de deux complices sur un groupe, cette participation altère les réponses du groupe.

L'une comme l'autre démontre l'influence sur les acteurs de l'existence d'une relation avec d'autres acteurs. La relation génère donc une influence et/ou une manipulation.

***Le vendeur et son concurrent direct :** Tout vendeur confirmé, face à l'arrivée d'un nouveau vendeur concurrent sur son secteur, va entrer en relation, pour « se faire une idée » mais aussi en espérant que le lien, ainsi créé, lui permettra de mieux gérer la situation. Certaines entreprises dont la vision est d'éradiquer le concurrent, interdisent ces pratiques.*

3.1.3 La position ..

La position se caractérise dans un référentiel.

- Situation de l'acteur dans la partie : légitimité, engagement, pouvoir
- Le rôle de l'acteur : Joueur, spectateur, arbitre et indifférent.
- Localisation et véhicule relationnel de l'acteur.

L'expérience de Stanford réalisée par Philip Zimbardo³⁹ (1971) pour évaluer les effets d'une situation (carcérale) sur des acteurs (étudiants) jouant les rôles d'arbitre (gardien) et de joueur (prisonnier) démontre, sans entrer dans la polémique qu'elle suscite, qu'un acteur mis dans une position modifie son comportement.

La position influence et/ou manipule l'acteur.

***La promotion et le promu :** Tous manager confirmé, face à la promotion d'un collaborateur dans une position de management, sait que cette modification sera très souvent incomprise des anciens collègues du promu. Le promu prendra donc sa nouvelle responsabilité dans un nouveau contexte.*

³⁸ Vidéo disponibles sur YouTube <http://www.youtube.com/watch?v=yk>

³⁹ Philip Zimbardo (1933-....) <http://www.zimbardo.com/>

3.2 La communauté à influencer.

La communauté, ensemble d'acteurs qui partagent un **sous-système** (acteurs/objets/mises), va fonctionner suivant une **logique** qui est variable en fonction :

- De l'objet
- De la mise.
- Des caractéristiques des liens entre acteurs.

Pour Influencer/manipuler une communauté il faut donc, en premier lieu, la caractériser.

3.2.1 Les types.

Les communautés, quelques soient leur caractéristiques, prennent des formes multiples en fonction de l'imagination et des circonstances traversées par les acteurs. Utiliser une des multiples typologies standard de la littérature présentent de multiples difficultés dans la perspective d'influencer opérationnellement une communauté, la typologie, est en effet, de par son but à un caractère réducteur inapproprié quant il s'agit d'une seule communauté. L'analyste, s'attachera à caractériser les éléments exploitables pour la démarche d'influence de chaque communauté lié à la situation.

Nous distinguerons les communautés entre elles en utilisant :

La nature de l'objet de la communauté ce qui constitue sa raison d'être :

- L'information.
 - o Communauté épistémique : Groupe d'acteurs travaillant ensemble à la création de savoir.
 - o Communauté d'apprentissage : « Un groupe d'élèves et au moins un éducateur ou une éducatrice qui, durant un certain temps et animés par une vision et une volonté communes, poursuivent la maîtrise de connaissances, d'habiletés et d'attitudes »⁴⁰.
 - o ...etc.
- L'action.
 - o Communauté de pratique : « un groupe de personnes qui travaillent ensemble et qui sont en fait conduits à inventer constamment des

⁴⁰ Université Laval, Québec <http://www.tact.fse.ulaval.ca>

solutions » communes « locales aux problèmes rencontrés dans leur pratiques professionnelles »⁴¹.

- ...etc.
- L'avoir.
 - Communauté économique : Groupement de entre deux ou plusieurs personnes physiques ou morales en vue du développement des avoirs de ses membres.
 - Le Marché.
 - L'actionnariat.
 - ...etc.
- L'Affect.
 - Communauté virtuelle : « Groupe social qui existe dans la conscience de ses membres mais qui a été formé grâce à des interactions en réseaux »⁴².
 - La famille
 - ...etc.

La nature de la mise commune à tous les acteurs :

- Une logique de fonctionnement.
 - Communauté de pratiques (modalités communes).
 - Communauté d'apprentissage (répartitions des rôles)
 - ...etc.
- Une part des ressources.
 - Le Marché.
 - L'actionnariat.
 - ...etc.
- Un lien et/ou ses caractéristiques.
 - Le clan.
 - Communauté virtuelle.
 - ...etc.

Les caractéristiques du lien entre acteurs.

- La force : Capacité qu'a le lien à résister aux modifications du/des comportements d'un acteur.

⁴¹ E Wenger <http://www.ewenger.com>

⁴² J F Marcotte <http://jfm.ovh.org/jfm.html>

- La fonction : Liaison, interaction, appartenance et contrôle
- La charge : Coopération, opposition.

3.2.2 L'enjeu communautaire. .

L'enjeu d'une communauté c'est le pourquoi, les ... (acteurs) échangent, participent, construisent, reçoivent, paient ... (logique de fonctionnement) tous ... (mise) à propos de ... (objet). Dans un premier temps, l'analyste, pour chaque communauté identifiée dans le contexte, formule l'enjeu communautaire.

Quelques exemples génériques, non exhaustifs, pour illustrer le propos :

Communauté	Objet Mise d'un acteur Acteurs	Enjeu communautaire Exemple d'enjeu
Epistémique	L'information Savoir Chercheurs, Journalistes, ...etc.	Validité
D'apprentissage.	L'Information Temps Maitre / Elèves	Transfert.
De pratique.	L'action Une modalité individuelle. Praticiens	Une modalité commune.
Economique	L'avoir Une valeur monétaire Partenaires	Profit individuel
Le Marché.	L'avoir Une activité Concurrents	Caractéristiques du marché
Communauté virtuelle.	L'affect Une perception Membres	La relation
La famille	L'Affect Une représentation. Membres	Continuité

Tableau 14 : Exemples d'enjeux communautaires

3.2.3 La logique communautaire..

La logique communautaire c'est la manière dont les ... (acteurs) ont organisé la situation (rôles, position, règles....) qui permet d'échanger, de participer, de construire, de recevoir, de payer.... (Modalités) à tous ... (mise) à propos de (Objet). Dans un premier temps, l'analyste, pour chaque communauté identifiée dans le contexte, formule la logique.

Quelques exemples génériques, non exhaustifs, pour illustrer le propos

	Enjeu communautaire	Force Fonction Charge	Logique communautaire Exemple d'éléments
Communauté épistémique	Validité	Faible Appartenance Coopération	L'introduction volontaire d'un savoir erroné provoque le bannissement
Communauté d'apprentissage	Transfert.	Faible Contrôle Variable	La rupture du lien de contrôle (maitre/élève) réduit les chances de succès de l'enjeu
Communauté de pratique.	Une modalité commune.	Faible Appartenance Coopération	La non application de la modalité commune provoque le bannissement
Communauté économique	Profit individuel	Faible Interaction Coopération	L'absence d'équité entre acteurs provoque l'opposition et/ou l'explosion.
Le Marché.	Caractéristiques du marché	Fort Interaction Opposition	La baisse de l'activité de tous les acteurs provoque la coopération.
Communauté virtuelle.	La relation	Faible Liaison Neutre	L'absence de fréquence provoque le retrait.
La famille	Continuité	Fort Contrôle Variable	L'absence de fréquence provoque l'affaiblissement du lien.

Tableau 15 : Exemples de logiques communautaires

3.3 Les mécanismes de l'influence.

La manipulation et/ou l'influence s'exercent sur les acteurs de manière directe ou indirecte par l'utilisation d'une multitude de moyens et de méthodes.

Le but de l'acteur qui influence/manipule, c'est l'acceptation (consciente ou non) par l'acteur qui est influencé/manipulé du changement voulu.

Pour simplifier le propos nous utiliserons :

- le terme de **manipulateur** pour l'acteur qui cherche à influencer/manipuler
- le terme de **cible** pour l'acteur dont le manipulateur veut obtenir un changement.

Nous nous attacherons à globaliser le propos pour éviter la sempiternelle liste d'astuces.

3.3.1 Les savoirs source de méthodes..

C'est au cœur de la compréhension des mécanismes du fonctionnement humain, individuel ou collectif, que se trouvent les méthodes et les moyens de l'influence.

La situation met en scène des individus et/ou des communautés (sous forme de groupes ou d'organisations) qui constituent les sujets que nous cherchons à comprendre.

Une situation met en œuvre des liens qui constituent les interactions que nous cherchons à qualifier.

Il est donc naturel d'utiliser les travaux des diverses communautés scientifiques qui traitent de ces sujets.

- La sociologie

La logique de réseau : Initiée, explorée et théorisée par les sociologues, elle a été largement mise en œuvre dans les approches du marketing BtoB.

- La psychologie

*La pyramide de Maslow*⁴³ : Pensée a propos de la motivation humaine, pas un élève en marketing qui n'intègre, n'exploite cette représentation du réel.

- L'anthropologie.

La notion de rite : Pas un nouvel arrivant dans une entreprise qui ne s'intéresse pas aux rites de la communauté qu'il vient de rejoindre.

- Les sciences politiques.

La notion de perception : Nous ferons largement appel à la notion de perception qui fait référence à Baruch Spinoza.

- ...etc.

C'est donc la curiosité intellectuelle du lecteur qui lui permettra d'identifier les méthodes de demain et la combinaison des transversalités de l'approche qui en fera la pertinence.

3.3.2 Les vecteurs pour influencer/manipuler.

Les processus d'influence/manipulation ont pour objectif de modifier/altérer l'acteur pour le faire changer c'est donc l'acceptation/intégration des stimuli par la cible qui préside à la réussite/échec de la manœuvre.

Ce changement s'effectue, à travers la compréhension, c'est ce que Baruch Spinoza analyse des 1661 dans son « le traité de la réforme de l'entendement ». Baruch Spinoza avait pour objectif la distanciation afin de rendre la compréhension humaine d'un sujet plus pertinente.

⁴³ Abraham Maslow (1908-1970) psychologue américain de la motivation et des besoins.

Les processus de distanciation qu'il décrit sont utilisés inversement par le manipulateur pour créer l'influence, en cela ils sont pertinents pour notre démarche.

Modifier/altérer l'acteur, consiste donc à Modifier/altérer l'entendement de la cible, autrement exprimé, la compréhension de la situation, par la cible.

Pour ce faire il identifie quatre vecteurs :

- Les cinq sens : L'ouïe, la vue, le toucher, le goût et l'odorat.

***La notion de sens :** L'univers de la communication marketing n'est qu'exemples de l'utilisation de sens à pour influencer et manipuler le consommateur potentiel.*

- L'expérience : dont la formulation appliquée à notre propos serait l'histoire, la cognition, la culture, la formation, de l'acteur.

***La formation :** Dans l'univers du BtoB les intervenants avertis savent que former les clients/utilisateurs est de nature à resserrer durablement les liens entre le fournisseur et le client.*

- Le raisonnement : dont la formulation appliquée à notre propos serait la logique, la méthode, l'expérimentation, le doute... de l'acteur.

***L'argumentaire :** La construction d'un argumentaire de vente répond à cette perspective, il s'agit de construire une logique crédible susceptible de convaincre le client.*

- L'intuition : est sans rapport avec notre propos, car d'une autre nature ; elle fait référence à la foi et à l'irrationnel.

3.3.3 Les champs d'actions pour influencer/manipuler.

Les processus d'influence/manipulation ont pour objectif de modifier/altérer la cible pour la faire agir, pour ce faire, on va altérer une/des caractéristiques de sa perception.

On influence/manipule donc la cible en agissant sur tout ce qui modifie sa perception que ce soit :

- Une modalité
- Une logique
- Un lien
- L'objet lui même.

Modalité de perception propre à la cible.

L'expérience, l'histoire.

***La méthode des cas :** Créer une situation simulée pour construire une expérience.*

La réorganisation : Mettre en place des étapes pour une réorganisation pour, entre autres, créer l'expérience du changement.

Les sens.

La soif : Programmer des musiques rythmées pour stimuler la consommation au bar.

La productivité : Faire réaliser une comparaison pour susciter la prise de conscience.

Les Valeurs.

L'enfant : Le chewing-gum à la caisse du supermarché.

L'ONG et la catastrophe : L'utilisation de la catastrophe pour mobiliser la solidarité.

Logique d'inscription de la perception pour la cible.

L'autorité.

La promotion : Donner une promotion modifie les comportements du promu.

L'institutionnalisation : Accueillir un collectif à la table de négociation sociale modifie les comportements du collectif.

La capacité (pouvoir / légitimité / proximité/ engagement / efficience).

Le chef : Mettre en cause sa légitimité l'oblige à démontrer son pouvoir

L'ONG : Reconnaître sa légitimité peut affecter son indépendance.

Lien de la cible pendant la perception.

La relation.

Le concurrent : Entrer en contact avec son concurrent direct modifie son agressivité.

Les Riverains : L'entame d'un dialogue entre à la puissance publique et les riverains d'un projet réduit les tensions.

Le cadre de la perception

Environnement, organisation...etc.

La soif : Accroître la température ambiante pour stimuler la consommation.

La décision : Le fait de participer à l'élaboration de la décision favorise l'acceptation.

L'objet perçu.

Dans son sous-système de référence

La négociation : Le vendeur adapte son offre, objet de la négociation, aux souhaits du client.

La relation client : Nombreux sont les commerciaux qui, en difficultés en raison de leur SAV, tentent de découpler la vente de l'après-vente.

A l'extérieur du sous-système de référence

La promotion couplée : *Technique de marketing qui consiste à obliger (ou offrir) un produit non désiré, espérant ainsi amener l'acteur à consommer le produit accouplé.*

L'offre globale : *Modalité commerciale qui consiste à associer à son offre de base une offre complémentaire pour attirer l'acteur dans un sous-système plus favorable.*

Choisir un champ d'action c'est :

- Evaluer, estimer, scénariser, anticiper...les conséquences.
- Evaluer, estimer, accepter ...les pertes potentielles.
- Evaluer, estimer, espérer ...les profits attendus.

Du/des choix.de(s) champ(s) et des actions qui vont y être mise en œuvre.

Autrement dit c'est une perception du risque pris par le manipulateur, autrement formulé c'est une posture.

3.4 La posture du manipulateur.

La posture, pris au sens de ligne de conduite, est l'ensemble des options qui vont encadrer les actions du manipulateur envers la cible. Ces options auront des conséquences sur la cible mais aussi sur la situation et donc sur le manipulateur. Il convient donc d'examiner en quoi la posture affecte le manipulateur :

- Le manipulateur, vis à vis de la cible :
 - o Assume vis à vis de lui même ses choix éthiques.
 - o Prend le risque d'être identifié (perception de l'engagement) ce qui l'expose aux actions en retour émanant de la cible.
- Le manipulateur, vis à vis de la situation :
 - o Assume vis à vis des autres acteurs ses choix éthiques.
 - o Prend le risque de la modification de leur niveau d'engagement
 - Qui trouve sa source :
 - Dans la proximité avec la cible.
 - Dans les liens entre acteurs.
 - Qui prend en compte :
 - la capacité des autres acteurs,
 - le rôle qu'ils assument.
 - Qui est caractérisé par :
 - le volume
 - le stade

- Qui est modifié par les effets de seuils.
- Qui se concrétise dans un changement dynamique de l'acteur.

Comment éviter les conséquences potentiellement négatives, c'est la question que nous allons aborder.

3.4.1 Le rôle du manipulateur.

Le manipulateur peut endosser des rôles différents, qui déterminent la part identifiable de son action. Le choix du rôle l'expose plus ou moins fortement aux réactions de la cible.

- **L'utilisateur** : intégré dans une situation, Il utilise une variation des facteurs (acteurs, mises, objets, liens, sous-système), dont il n'est pas l'auteur, pour en tirer un avantage à son profit.

La grève : Sachant son concurrent en grève, tout commercial un peu retord, va demander à ses prospects s'ils ne souffrent pas de la situation.

La hausse des matières premières : Tout vendeur qui doit faire accepter à son client une hausse de tarif recherche l'événement susceptible de la justifier.

- **L'amplificateur** : Il augmente l'effet d'une variation des facteurs (acteurs, mises, objets, liens, sous-système), dont il n'est pas l'auteur, pour augmenter le profit qu'il en tire

L'étude comparative : De nombreux organismes réalisent des études comparatives pour le compte de leurs adhérents, quand elle est favorable, les équipes marketing s'empressent de la diffuser le plus largement possible aux équipes de vente espérant ainsi en multiplier la notoriété.

- **Le créateur** : Il crée une variation des facteurs pour en tirer un avantage.

L'étude orientée : De nombreuses sociétés font réaliser par des cabinets internationaux de conseils des études dont les critères sont biaisés à l'avantage du demandeur.

Grille des rôles	Perception par la cible	Impact sur la Légitimité	Facilité d'identification
Rôle choisi par le manipulateur	Utilisateur	Faible	Faible
	Amplificateur	Moyenne	Moyen
	Créateur	Forte	Forte

Tableau 16 : Grille des rôles du manipulateur

3.4.2 Les activités. .

Nous avons défini que l'acteur est un individu ou un groupe qui, dans une situation défend une position, joue un rôle, et mobilise une énergie ou un lien pour le faire. A ce stade nous n'avons pas examiné la nature de la mobilisation.

Le manipulateur développe des activités pour influencer ou manipuler la situation :

- En agissant directement sur les facteurs (acteurs, mises, objets, liens, sous-système) devenant ainsi un **comédien**⁴⁴ qui influence/manipule.

La fixation des objectifs : Fixer un objectif à un collaborateur attribue au manipulateur une posture d'acteur qui lui fait assumer le choix de l'assiette⁴⁵ et du taux de l'objectif.

L'argumentaire : Le vendeur utilise une argumentation qui vise, le plus souvent par la logique, à convaincre le client.

- En créant des facteurs et/ou des logiques afin de générer une influence/manipulation indirecte devenant ainsi un **auteur** d'influence/manipulation.

Les modalités des objectifs : Quand l'acteur fixe les modalités (assiette) d'établissement des objectifs, sans en fixer le seuil, il est auteur.

Cette posture offre la possibilité de ne pas assumer pleinement les effets de la décision.

Le recrutement : Nombreux sont les DRH qui orientent le profil d'un poste (en vu d'un recrutement) pour (entre autres) influencer/manipuler le supérieur hiérarchique du recruté.

Grille d'activités	Perception par la cible	Pouvoir sur la cible	Facilité d'identification
Posture choisi par le manipulateur	Comédien	Forte	Forte
	Auteur	Faible	Faible

Tableau 17 : Grille des postures du manipulateur

3.4.3 L'Ethique.

L'activité du manipulateur n'est pas sans conséquences, elle va mettre le manipulateur en situation d'assumer/constater les conséquences de son action.

Deux dimensions vont donner au manipulateur une marge pour assumer ou non la nouvelle situation :

- Le degré de liberté qu'il a laissé à sa cible pour échapper à la manipulation.
- Le degré de conscience que la cible a de la démarche du manipulateur pendant la manipulation.

Ces deux degrés d'éthique interrogent :

- La transparence
 - o Des techniques mises en œuvre.
 - o Du manipulateur.
- La capacité de la cible

⁴⁴ Comédien : par opposition à l'auteur et à l'acteur (terme générique recouvrant tous ceux qui mobilise une énergie), l'acteur joue son propre rôle alors que le comédien compose un rôle.

⁴⁵ Au sens d'assiette de l'impôt

- A identifier la manœuvre
- A comprendre la méthode.
- A refuser de modifier son comportement.

Si l'éthique appartient à la posture du manipulateur, l'importance du sujet justifie que nous l'abordions, ultérieurement, dans une partie dédiée.

Les caractéristiques de l'effet attendu par le manipulateur.

Après avoir fixé sa posture, en tenant compte de la situation et des risques de la manœuvre, le manipulateur doit caractériser les effets attendus de l'opération qu'il entend mener.

Les choix à effectuer pour la construction d'un plan d'influence/manipulation vont en effet dépendre des caractéristiques de l'effet attendu.

3.4.4 Le temps de l'effet.

La dimension temporelle de l'effet se retrouve dans deux aspects :

- La **concrétisation** : Quel est le délai visé entre le temps de l'action et celui de la concrétisation de l'effet dans le comportement de la cible visée par l'influence/manipulation.

La vente d'assurance : Le vendeur d'assurance vie cherche à obtenir la signature du client au premier entretien.

- La **durée** : Quelle est la pérennité attendue de l'effet sur comportement de la cible.

La vente de composants : Le vendeur cherche à obtenir la clientèle du client, le premier entretien a très souvent pour objet une découverte réciproque.

Grille d'effet	Niveau de l'action du manipulateur			
	Espace	Terrain	Règle	Partie
Concrétisation	Long Terme	Moyen Terme	Moyen Terme	Court Terme
Durée	Valeurs de la cible	Contexte de la cible	Méthodes de la cible	Actes de la cible

Tableau 18 : Grille des effets

3.4.5 La maîtrise de l'effet.

La maîtrise de l'effet sur la cible constitue un élément du risque du manipulateur, un effet mal maîtrisé peut conduire, non seulement à l'échec de la manœuvre, mais aussi à une modification durablement défavorable de la situation.

Nous avons, un manipulateur, une/des cible(s), des actions et un/des effets attendus.

L'ensemble constitue une logique dont la stabilité est la clé de la capacité à agir en connaissance. Il appartient au manipulateur de se fixer une ligne de conduite entre le risque pris et sa maîtrise de l'effet.

- Le niveau du **risque** pris par le manipulateur dépend de :
 - o La **répétabilité** c'est la probabilité⁴⁶ de succès de la manœuvre. Elle est le résultat de l'expérience et du savoir du manipulateur.
 - o La **mise du manipulateur**. On comprend clairement que plus la mise est élevée moins le risque doit l'être.

Risque pris par le manipulateur		Niveau de mise du manipulateur		
		Accessoire	Stratégique	vitale
Répétabilité de la logique	forte	Faible		
	moyenne	Faible	Moyen	Forte
	faible	Moyen	Fort	Insupportable

Tableau 19 : Répétabilité et mise du manipulateur

La vente de chewing-gum : Le fait de positionner des confiseries aux caisses des grandes surfaces a pour effet de provoquer la tentation des enfants ; ce qui manipule les parents pour provoquer l'achat. Le mécanisme expérimentalement avéré et accepté par les acteurs, le manipulateur n'a pas de risques.

- o De l'**acceptation** de la logique par la cible : c'est à dire de la perception de la manœuvre quand elle est mise à jour par la cible.
- o De la mise, plus elle est élevée, plus une perception négative porte à conséquences sur le manipulateur.

Risque pris par le manipulateur		Niveau de mise du manipulateur		
		Accessoire	Stratégique	vitale
Acceptation de la logique	Etablie	Faible		
	Discutée	Faible	Moyen	Fort
	Rejetée	Moyen	Fort	Insupportable

Tableau 20 : Acceptation et mise du manipulateur

La vente de produits financiers : La pratique du démarchage téléphonique par des plateformes spécialisées insupporte une partie des consommateurs. Largement utilisé par des courtiers en prospection, elle n'est pratiquement pas employée par les banques qui risqueraient d'indisposer leurs propres clients.

⁴⁶ Un statisticien utiliserait le terme d'espérance mathématique

3.4.6 La profondeur de l'effet attendu.

La profondeur, c'est la nature du changement de la cible attendu par le manipulateur. Le choix du terme de profondeur, n'est pas fortuit, car il renvoie à la question de l'éthique.

A ce stade le manipulateur attend un changement, ce changement affectera-t-il les actions de la cible ou la manière dont la cible décidera d'agir, c'est tout l'enjeu de la question.

- Le **comportement** : le manipulateur crée des stimuli (ou « input ») dans un contexte et attend de la cible un comportement conforme à ses attentes. On peut utiliser le terme de réponse ou de « output ».

Le lancement d'un nouveau produit et le système de prime : Pour les lancements de nouveaux produits la direction commerciale intègre dans le système de prime des vendeurs une rémunération liée au lancement du nouveau produit. Conscient de la logique traditionnelle du vendeur, qui oriente son action en fonction des bonus, on espère du stimulus un effet d'orientation de l'effort de vente afin de créer une expérience positive de la vente du nouveau produit.

- La **logique** : le manipulateur crée un stimulus dans un contexte et attend de la cible qu'elle modifie son comportement, on peut utiliser le terme de cognition ou de « boîte noire ».

La vente de consommable par un vendeur d'équipement : Pour l'introduction de consommable auprès de vendeur d'équipement la direction commerciale intègre très souvent dans le système de prime des vendeurs une rémunération liée au lancement. La logique du vendeur d'équipement est différente de celle du vendeur de consommable. La logique du bonus est bien existante mais elle s'inscrit dans la représentation que le vendeur se fait de son métier et de son succès. Cette représentation est presque toujours liée au volume de chiffre d'affaire par action/période. La vente de consommable génère un chiffre d'affaires continu qui s'accumule sur des périodes, ce qui est en contradiction avec la logique du vendeur d'équipement.

3.5 La cible du manipulateur.

La connaissance minutieuse de la cible, de son histoire, de sa culture dans une démarche quasi anthropologique est le préalable de la réflexion.

3.5.1 Evaluer la cible.

Evaluer la cible, c'est tout d'abord analyser la situation du point de vue de la cible :

- En partant de son enjeu qui constitue sa situation d'incertitude.
- En cherchant à identifier ce qui peut provoquer la modification :
 - o De la défense de sa position,
 - o Du rôle qu'il joue,
 - o De l'énergie/lien qu'il mobilise.

L'analyse de la situation de la cible, forme de « reverse engineering » de notre démarche initiale, abordera :

- Les facteurs (objet, mise, acteur) du sous-système cible.
- La dynamique de la situation (seuil, force, fonction, charge).
- La dynamique de la cible elle-même (volume, phase, stade).
- La capacité de la cible (action, légitimité, pouvoir, position).

Le lancement d'un nouveau produit et le système de prime : *Le lancement du nouveau produit modifie le système de prime de tous les vendeurs (facteurs). La logique traditionnelle du vendeur est d'orienter son action en fonction des bonus (dynamique de la situation), tous les directeurs de ventes savent évaluer le niveau du bonus (seuil) qui va motiver les vendeurs, ils le pèsent d'ailleurs souvent en « % du portefeuille de prime » (volume). Pendant la présentation, Ils utilisent le lien de contrôle (fonction) et les bonnes relations (charges) qu'ils ont avec certains vendeurs. Ils exposent le produit (opinion), une étude de marché (mobilisation), un argumentaire (mobilisation) ; le tout est suivi d'un échange (structuration et représentation). Ils concluent par les objectifs et la prime associée (action organisée). Les objectifs seront définis individuellement en tenant compte du potentiel du secteur (capacité d'action). Il aura pris soin de valider préalablement ses hypothèses de travail auprès des vendeurs les plus écoutés (légitimité, pouvoir, position).*

3.5.2 Trouver les chemins conduisant à l'effet.

Les chemins logiques qui conduisent à l'effet recherché sont souvent multiples et se combinent entre eux. Le manipulateur s'attachera donc :

- A lister les actions qui sont possibles.
- A extraire celles qui lui sont accessibles.
- A combiner au mieux les actions pouvant obtenir l'effet.

La vente de consommable par un vendeur d'équipement : *Comment modifier la représentation que le vendeur se fait de son métier et de son succès, origine de nos difficultés.*

Les chemins de la modification passent par les facteurs (objet, mise, acteur) du sous-système ciblé.

*L'acte de vente, notre **objet**.*

Introduction de contrats d'approvisionnement, en couplant l'investissement et le consommable...etc.

*Le système de prime, **mise** de l'entreprise.*

Favoriser le consommable dans le système de primes ...etc.

*Le vendeur est l'**acteur** ciblé.*

Renouveler la force de vente...etc.

La dynamique de la situation.

*Modification du **seuil**.*

Introduire dans les primes une logique d'acquisition ou en les déconnectant du chiffre d'affaire...etc.

*Modification de la **force** du lien.*

Fêter les succès de vente, en favorisant la prospection des acheteurs de consommables...etc.

*Modification de la **fonction**.*

Inclure un quota de vente obligatoire, spécialiser les vendeurs...etc.

*Modification de la **charge**.*

Mettre sous pression les récalcitrants...etc.

Le directeur des ventes va combiner un ensemble de manœuvres qu'il estimera suffisante pour obtenir l'effet attendu.

3.5.3 Choisir un chemin d'action.

Les chemins qui conduisent à l'effet recherché sont souvent multiples, mais pas toujours sans conséquences.

L'effet attendu étant défini en terme d'objectifs (temps, maîtrise, profondeur) le manipulateur doit :

- Faire des choix d'éthique, analyser sa situation et celle de la cible.
- Evaluer les champs d'action potentiels en construisant des scénarios et leurs conséquences sur sa propre situation.
- En déduire les postures (rôle, activités) associées à chaque scénario.
- Conserver les scénarios compatibles avec la position éthique, écarter les autres.

- Comparer les scénarios entre eux en termes de sensibilité aux variations des situations.
- Conserver les scénarios les moins sensibles écartant les autres.

3.6 Un dossier expertisé pas à pas pour manipuler une situation.

L'entreprise cotée ou comment faire face à des pertes.

Les journaux télévisés ont pris l'habitude d'ouvrir par des titres, il n'est pas de semaines sans qu'ils annoncent « ...suppressions d'emplois chez... ».

Ces annonces, souvent accompagnées d'un échéancier, constituent un exemple de choix d'influence.

L'entreprise A qui constitue notre exemple vient de constater la dégradation de ces résultats financiers, le président du conseil décide de réagir.

Pour construire et annoncer le plan, ce qui constitue son enjeu à ce stade, le président doit faire le choix d'une méthode, il analyse la situation.

L'entreprise est cotée en bourse, son actionariat est diffus avec des investisseurs institutionnels significativement présents dans le capital.

Le conseil d'administration reflète cette situation, des administrateurs issus des investisseurs institutionnels, des personnalités économiques et de quelques indépendants. Le président dispose du pouvoir et de la légitimité de choix de la méthode, le conseil se prononçant sur le plan finalisé ; il est donc titulaire de l'autorité.

La localisation relationnelle est décrite dans le schéma sis-dessus, sa position est définie par son statut.

<i>Communautés</i>	<i>But (Information /Action/Avoir /Affect)</i>	<i>Mise (Logique/ Ressource /Lien)</i>	<i>Lien entre acteurs (Force/Fonction/Charge)</i>	<i>Logique</i>
<i>Le conseil d'administration</i>	<i>Action</i>	<i>Lien (crédibilité)</i>	<i>Fort, appartenance, coopératif</i>	<i>Résultat</i>
<i>Financière (Actionnaire, Investisseurs Institutionnels, Banques)</i>	<i>Avoir</i>	<i>Ressources (profits, plus value)</i>	<i>Faible, liaison, coopératif.</i>	<i>Cours de l'action</i>
<i>Personnels (Employés, Délégués, dirigeants)</i>	<i>Action</i>	<i>Ressources (salaire, position)</i>	<i>Fort, Interaction, Coopératif</i>	<i>Protection</i>
<i>Media (Analystes)</i>	<i>Information</i>	<i>Un lien (crédibilité)</i>	<i>Faible, liaison, opposition</i>	<i>Audience</i>

Figure 44 : Logique des acteurs

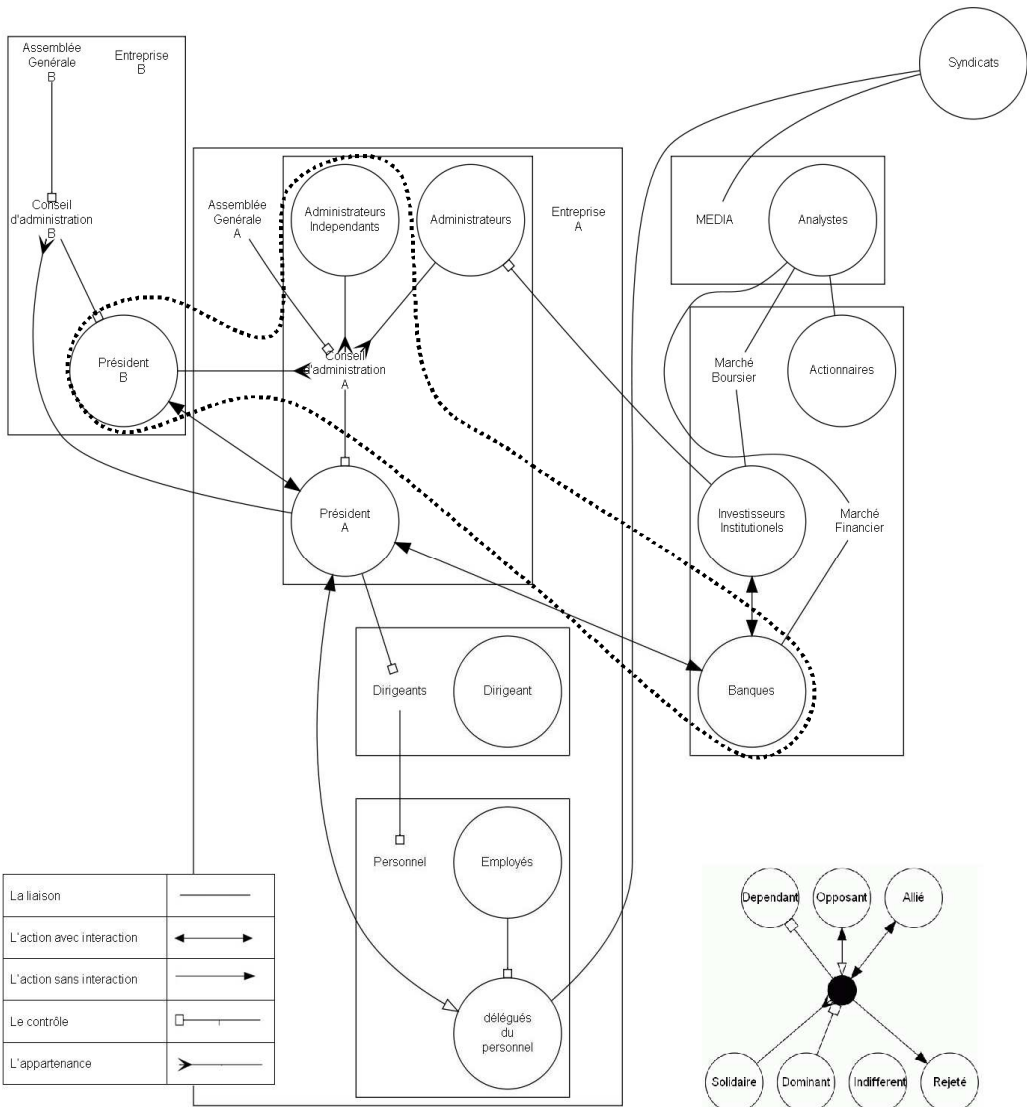


Figure 45 : Analyse de la situation

Le président en décidant l'établissement d'un plan, se positionnent en créateur et auteur d'influence.

Quels sont les choix possibles en matière de construction du plan ?

- *Une construction par émergence issue d'une consultation interne.*
- *Une construction par ingérence prenant en compte des acteurs externes à l'entreprise.*
- *Une Co-construction.*

Conformément aux pratiques en vogue notre président choisit une construction par ingérence en raison des effets.

- *Une construction par émergence :*
 - o *Trop longue pour « donner un signal au... ».*
 - o *La communauté du personnel est complexe à manipuler.*
- *Une construction par ingérence :*
 - o *Bien acceptée.*
 - o *Largement utilisée.*
- *Une Co-construction. :*
 - o *Assumant une gestion de conflit entre deux communautés (financière et du personnel) pour la répartition des ressources.*

Le président vise la communauté financière et les analystes pour cela il va annoncer le principe d'un plan de redressement comportant des « volets », des réductions d'effectifs sur la base de ratios globaux, des ventes d'activités, des efforts commerciaux....etc.

Des propositions presque toujours acceptés/suggérés par les cibles avant la crise.

Mythe ou réalité ?

Le nombre de changement de présidents qui suivent quelques années plus tard ce type d'annonce nous donne un élément de réponse, sans aborder le détail des mises en œuvre qui ont conduit ces dernières années à l'externalisation massive, ou à des plans réels en profond décalage avec les annonces.

Quel effet ?

L'effet presque toujours atteint est l'évolution rapide et favorable du prix de l'action, mais n'est-ce pas l'objectif réel du choix ?

METHODE.

Influencer le fonctionnement communautaire :

Lister les moyens pour affecter positivement ou négativement les communautés.

Les possibilités d'Influence.

Lister les savoirs, les vecteurs et les champs pouvant être utilisés.

La posture du manipulateur :

En fonction de la situation, de l'éthique et du risque.

Fixer les rôles et les activités.

L'effet attendu par le manipulateur :

En fonction de la situation et du risque :

La durée attendue.

Le niveau de maîtrise.

La profondeur attendue.

La cible de la manipulation :

En fonction de la cible retenue dans la situation, du risque assumé, de la posture :

Lister les chemins possibles.

Choisir un chemin.

L'ESSENTIEL : Le porteur d'enjeu influence/manipule la situation en utilisant :

- L'**autorité** dont la source est la **légitimité** reconnue par les acteurs ciblés.
- La **relation** entre les acteurs y **compris** lui-même.
- La **position** des acteurs qui est le fruit de la **combinaison** de leur **légitimité**, leur **pouvoir**, leur **engagement** respectif mais aussi de leur **situation** dans la **carte relationnelle**.

Pour influencer/manipuler un acteur, le porteur d'enjeu cherchera à modifier :

- La perception des composantes de son enjeu par les acteurs.
- La logique de fonctionnement des acteurs pour la rendre plus favorable.

Le porteur d'enjeu, après en avoir fait l'analyse, va utiliser :

- Des mécanismes avérés issus de la psychologie, sociologie, ethnologie ou des sciences politiques.
- Au moyen des vecteurs d'influence que sont les sens, l'expérience ou le raisonnement.
- Sur une modalité, une logique, un lien ou l'objet lui-même.

Pour agir le porteur d'enjeu :

- Définit les actions pouvant être entreprise (**rôle, activité**),
- Examine l'effet prévisible (**temps, maîtrise, profondeur**),
- Tient compte de la nature de/des l'acteur(s) ciblé(s).

Il en mesure les conséquences sur l'effet (**temps, maîtrise, profondeur**) qu'il attend de la manœuvre pour maîtriser les conséquences de son opération.

Après avoir examiné toutes les potentialités qui lui sont accessibles il fait ses choix.



*« Le but n'est pas le but, c'est la voie »
Lao Tseu*

Formalisme des stratégies d'influence.

Ce chapitre s'inscrit dans la spécificité des systèmes d'influence. Il aborde les éléments spécifiques de l'influence/manipulation dans la construction d'une stratégie.

La stratégie, ensemble d'actions coordonnées vue d'atteindre un but précis, est depuis quelques années l'objet d'une multitude d'ouvrages dans presque tous les champs de l'activité humaine.

Notre propos à ce stade n'est pas d'explicitier de manière exhaustive toutes les stratégies possibles d'influence d'une situation. Le lecteur pourra se référer aux auteurs prestigieux qui ont abordé le sujet dans des paradigmes aussi variés que :

- Le management, R. Edward Freeman, M Porter, Ph Baumardetc.
- Le militaire, Carl Von Clausewitz, Tsun Tsu, Loup Francart,...etc.
- La sociologie, Michel Crozier, Stanley Milgram, ...etc.
- La cybernétique, André-Marie Ampere, Norbert Wiener, ...etc.
- L'action internationale, la FAO, la Banque mondiale ...etc.
- ...etc.

Notre propos est d'inscrire le choix du stratège dans une démarche d'analyse du possible,

Quelle que soit la situation et la position dans laquelle il se trouve.

La formulation spécifiques des stratégies nécessite en effet la prise en compte du macro-espace de référence (militaire, économique, politique,...etc.) et des caractéristiques qui y sont attachées.

4.1 Le(s) but(s) d'influence

La notion de but stratégique a fait l'objet dans la littérature de multiples réflexions dans le domaine du militaire et celui du management.

Les buts militaires ou économiques ont presque toujours une concrétisation matérielle que ce soit une position, un territoire, une richesse, ... que le stratège s'approprie.

Le stratège s'approprie un élément tangible de la situation, c'est une caractéristique relativement stable qui prendra, le plus souvent, fin après une manœuvre de même nature que celle que le stratège a mené.

La spécificité de l'influence est que le stratège oblige, au sens moyenâgeux du terme, d'autres acteurs, ce qui constitue une caractéristique intangible et instable de l'appropriation. A la fin de la manœuvre il se trouve en situation de dépendance.

Cette appropriation perdue avec l'acceptation tacite ou explicite de la cible.

La réalisation des buts modifie la situation elle-même. Les buts doivent donc être considérés comme une étape d'un processus continu et non comme une finalité.

4.1.1 La dimension temporelle

L'influence/manipulation a une « date de péremption », pas toujours déterminée, mais pourtant certaine. Le stratège doit donc intégrer dans sa réflexion soit la pérennisation de l'effet, si celui-ci peut perdurer, soit l'anticipation des conséquences si l'effet est volatile.

L'entretien annuel d'évaluation : De nombreux managers utilisent le questionnaire et la méthode qui sont fournies par la direction des ressources humaines de l'entreprise dans laquelle ils travaillent pour faire un point annuel avec leurs équipes.

La plupart de ces outils suivent une logique manipulateur destinée, à travers trois ou quatre phases, à obtenir l'engagement formel de l'équipier sur des objectifs annuels.

Ponctuer par une mise en confiance, une atmosphère conviviale et finaliser par un repas en commun, le manager peut obtenir de l'équipier un peu plus que de raison.

Concrétiser cette opportunité pour le manager peut produire un effet contraire, l'équipier frustré ou démotivé ne manquant pas de réagir.

La fixation des buts par le manipulateur doit donc intégrer :

- La pérennité de l'effet.
- L'anticipation de la nouvelle situation et son évolution.

Si on examine l'histoire récente des conflits mondiaux, c'est toute la différence entre les buts de guerre de la première guerre mondiale et ceux de la deuxième.

Dans un cas les buts étaient essentiellement la victoire et les dédommagements, dans l'autre la mise en place d'une situation pacifique stable.

4.1.2 La dimension bivalente.

L'influence/manipulation a un effet « pervers », que vous soyez agresseur ou agressé, la réalisation de l'effet ne vous protège pas, bien au contraire elle vous influence de par l'existence, ou la modification du lien entre les deux protagonistes. Le stratège doit donc intégrer dans sa réflexion le fait qu'il ne sortira pas indemne de la manœuvre.

La mise au placard : Le fait d'écarter un collaborateur génère non seulement un effet direct sur le collaborateur (frustration, aigreur,...etc.) mais aussi sur le manipulateur qui se trouve devoir assumer l'agressivité qu'il a créé, ceci sans présumer de la perception par les autres acteurs de la situation.

4.1.3 La dimension éthique.

L'influence/manipulation a un effet individuel, sans une éthique claire et constante le manipulateur a de fortes chances de se retrouver un jour prochain face à ses actes. Si sa conscience est « élastique » la société pourrait, comme dans le cas du stress ou des prêts à la consommation, lui demander un jour des comptes.

L'endettement des ménages : Les stratégies d'influence mise en place, par l'ensemble des intermédiaires financiers dans les années 80, pour provoquer l'endettement de leur clients, conseils orientés, mailing tentateurs...etc. ont déjà conduit à l'annulation au moins partielle des engagements qu'ils avaient obtenu à cette époque.

4.2 Construire un plan pour influencer.

Comme nous venons de l'examiner la construction d'un plan d'influence/manipulation présente des risques dans la fixation des buts, mais ce ne sont pas les seuls que le manipulateur doit gérer. .

- La volatilité de la situation.
- L'inconstance des acteurs.
- L'irruption d'événements.
- ...etc.

La construction d'un plan d'influence repose donc sur une démarche minutieuse, dynamique mais aussi didactique

Les volets d'une stratégie d'influence sont au nombre de quatre :

- L'analyse de la situation et de sa dynamique
- Les choix du stratège (effet, posture, éthique, risque).
- L'anticipation des conséquences de la nouvelle situation et plus particulièrement l'anticipation des conséquences de la nouvelle situation sur les manœuvres futures.

Quelque soit le contexte de l'acteur, du manipulateur ou de la cible, les logiques de construction du plan seront les mêmes.

4.2.1 Le potentiel d'influence de l'acteur manipulé/ciblé sur la situation.

Le potentiel disponible prend sa source dans les caractéristiques de la situation qu'elles soient issues de :

- La position de l'acteur dans la situation :

- Situation de l'acteur dans la partie : légitimité, engagement, pouvoir, proximité.
- Rôle de l'acteur : Joueur, spectateur, arbitre et indifférent.
- Localisation et véhicule relationnel de l'acteur.
- Le sous-système focal :
 - Acteur, objet, mise.
 - Sa logique.
 - La capacité de l'acteur.
- La cinématique de la situation :
 - L'espace, le terrain, la partie, la phase et les conditions du jeu.
 - Logiques, dynamique du lien, effet de seuil et rôle.
 - La force, la fonction, la charge du lien.

Dans cet ensemble de caractéristiques qui constitue la situation, quelles sont celles dont il a la maîtrise (ou qu'il peut altérer) directement ou par des relais.

Dispose-t-il de moyens extérieurs susceptibles de s'immiscer dans la situation ?

4.2.2 Les manœuvres d'influence de l'acteur manipulé/ciblé.

Influencer c'est modifier la perception de la situation ; pour ce faire on va pouvoir utiliser les modalités décrites précédemment en utilisant les vecteurs (sens, expérience, entendement, intuition) évoqués.

Quelle que soit la manœuvre nous utiliserons quatre modalités :

- L'interaction.
- La création.
- L'éradication.
- Le temps.

Celles-ci seront mis en œuvre par un canal direct ou indirect .

Sur des facteurs (acteur, objet, mise), des lieux virtuels (cadre, espace, terrain, partie, phase) pour modifier des modes de fonctionnement (logique, règle, seuil, force, charge) des liens dans le but de faire évoluer la situation à l'avantage de l'acteur, en utilisant des vecteurs (sens, expérience, entendement, intuition).

On comprend que même limitée par le potentiel de l'acteur, la palette est d'autant plus large que les modes de manœuvre se combinent entre eux et se multiplient par le nombre de facteurs présents dans la situation et le choix des vecteurs.

Le désintéret : L'acteur agissant réduit la fréquence de la relation pour générer un changement de l'autre acteur.

Le renoncement : L'acteur s'extrait de l'influence d'une partie de la situation générant une frustration des acteurs concernés.

La rupture : L'acteur s'extrait de la situation générant une frustration de tous les acteurs.

Le découpage : L'acteur découpe son action en phases pour réduire la perception de la manœuvre soit parce que ses ressources sont limitées, soit pour inciter l'engagement de l'autre acteur (logique du premier pas).

La soumission / L'insoumission : L'acteur en reconnaissant ou en rejetant la légitimité de l'autre acteur détourne l'autre acteur de son but.

L'éducation : L'acteur focal configure la logique du sous-système ciblé de l'autre acteur.

La conviction rhétorique : Les acteurs cherchent à modifier par la parole l'entendement de l'autre au sens de Spinoza.

...

En se combinant entre elles les manœuvres donnent naissance à d'autres manœuvres dans une complexité qui n'a pour limite que la créativité et le potentiel d'influence issu de la situation.

La négociation : L'acteur tout en se concentrant sur le sous-système de l'acteur visé va essayer, en utilisant l'objet (adaptation) et/ou la mise (concession), d'obtenir l'adhésion de l'autre par la conviction rhétorique.

La déstabilisation : L'acteur va chercher à affecter les facteurs du sous-système de l'acteur visé en utilisant des éléments extérieurs qui lui sont liés (acteur, objet, mise, cadre, espace, terrain, partie, phase, logique, règle, seuil, force, charge) pour en modifier la logique.

L'information : L'acteur va chercher à modifier l'arbitrage des liens entre l'acteur et les objets en jouant sur les sens.

...

4.2.3 L'équilibrage des logiques.

Quelque soit les choix du stratège (effet, posture, éthique, risque), il va avoir à mettre en œuvre deux logiques dont les conséquences ne sont pas les mêmes.

La mise en relation qui consiste à la création (éradication) de liens entre les composantes de la situation, cette logique laisse aux acteurs concernés le libre choix de la réponse au stimulus.

De ce fait, les conséquences futures du plan seront relativement neutres sur la relation entre le manipulateur et la cible, celui-ci ayant conscience du plan.

***L'entrée en relation :** Inviter un acteur à une manifestation, sous prétexte d'une information générale, pour le soumettre à une sollicitation orientée sera rarement perçu comme étant de nature à bannir toute relation future entre les deux acteurs. Ce « démarchage commercial » est un usage identifié et accepté par les deux parties.*

La mise en condition qui consiste à l'utilisation (ou la création) de composant dans la situation pour réduire ou fausser la réponse au stimulus.

La prise de conscience par la cible aura des conséquences significatives sur la relation avec le manipulateur.

***Le traquenard :** Inviter un acteur au restaurant et le faire boire plus que de raison, sous prétexte de convivialité, pour signer le contrat au dessert laissera des traces de nature à modifier la relation future entre les deux acteurs.*

Le stratège, dans la construction de son plan, devra en fonction de sa posture (rôle, activités éthiques), être attentif à l'équilibre entre mise en relation et mise en condition.

4.3 Conclusion provisoire.

Le lecteur à ce stade comprendra que la multiplicité des situations, des potentiels et des activités rendent difficile la formulation générique et exhaustive de tous les choix. De multiples ouvrages abordent la thématique de manière partielle en s'attachant à un contexte particulier, le lecteur trouvera dans la bibliographie quelque un d'entre eux que les auteurs ont trouvé pertinents.

METHODE.

Les buts de la manipulation.

En fonction de la cible et de l'effet :

Evaluer la date de péremption.

Evaluer l'effet retour.

Le plan de manipulation.

En fonction du potentiel manipulateur disponible :

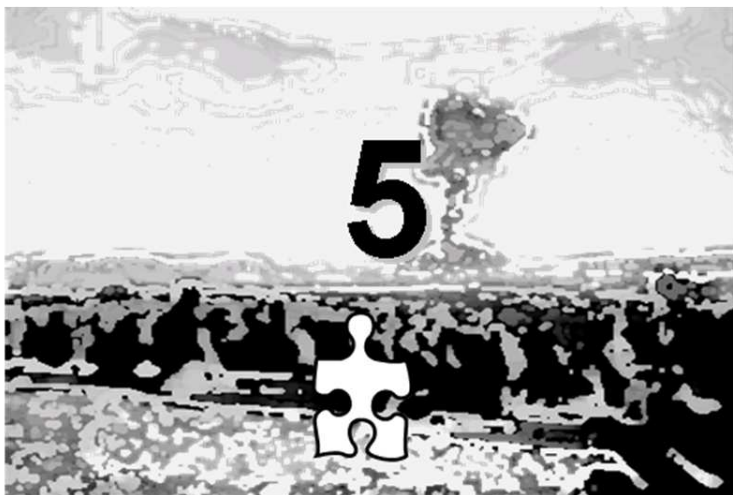
Faire un choix de manœuvres.

Equilibrer les logiques.

L'ESSENTIEL : Construire une stratégie d'influence implique pour le porteur d'enjeu :

- *Une formulation claire, durable et préalable de son éthique.*
- *Une prise en compte des conséquences sur lui-même et sur les autres de son action.*
- *Avoir une conscience de la volatilité de l'influence.*

Pour s'engager dans ce processus le porteur d'enjeu doit être mature dans sa décision de mise en œuvre.



« Un inconnu qui, au cours d'une discussion d'intérêts, tentait de soulever une énorme difficulté a été écrasé par celle-ci » P Dac

Appliquer la méthode avec éthique

Ce chapitre n'a pas pour vocation de proposer, ni une morale, ni une éthique de l'influence/manipulation, mais de conduire le lecteur à un questionnement permanent assis sur un système éthique dont les composants sont son propre questionnement et la nature de ses relations avec la cible.

Dans notre perspective et dans notre contexte systémique la question **éthique** est devient donc un composant, un **module** dont la fonction est la **régulation de l'action**.

Pour ce faire nous définiront :

- L'éthique qui « traite des principes régulateurs de l'action et de la conduite »⁴⁷ comme une logique du manipulateur dans son rapport avec son action d'influence, nous l'analyserons comme un système qu'il convient de décrire.
- La morale, « ensemble de règles concernant les actions permises et défendues dans une société, qu'elles soient ou non confirmées par le droit »⁴⁸, comme une formulation commune, légitime, au sein de la communauté qui l'inscrit dans un temps et dans un contexte. Nous la traiterons comme une réponse du système éthique dans le contexte et dans le temps où il se trouve.

Revenons aux contextes d'émergence des systèmes de valeur qui sous-tendent les questions éthiques.

Dans cette perspective, nous ne retiendrons que ceux qui questionnent notre problématique d'influence, nous ne nous engagerons pas sur les chemins détaillés des différentes approches de l'éthique :

- Téléologique, déontologique, méta-éthique...etc.
- Modèles de Socrate, Platon,..., Kant.
- Théologie.

Nous concentrant sur le questionnement et la modélisation qui lui est associée.

5.1 Fin de l'inconscience et principe de précaution

Historiquement les réflexions éthique se déployaient dans des espaces fermés (orient, occident, christianisme, taïisme, etc.) sur des terrains fixes (village, tribu, famille, voisinage,...) dans des parties répétitives dont les acteurs étaient souvent les mêmes. Ainsi uni par des relations étroites (au sens de proximité), le manipulateur se trouvait, ainsi, souvent devoir faire face aux conséquences de ses actions sans pouvoir échapper aux rétorsions.

Cette situation permettait l'émergence de règles morales, sous-tendues par un système éthique partagé, et conduisait à une contingence sociale immédiate quand le manipulateur outrepassait la règle.

⁴⁷ <http://atlf.atlif.fr/>

⁴⁸ <http://atlf.atlif.fr/>

Dans ce contexte très local l'influence s'exerce, le plus souvent, entre deux acteurs de manière inconsciente écartant ainsi la question de l'éthique.

Quand elle est consciente, elle prend la forme du prosélytisme philosophique, politique ou religieux dont le but est, entre autre, de changer le système de référence.

Cette situation permet, en dehors des périodes de mutations, la stabilité des règles morales, donnant ainsi au manipulateur le temps de l'intégration dans son référentiel propre.

La réalité de l'acteur, avant tout biologique, familiale et locale se trouve inscrite dans le Décalogue (ou dix commandements)⁴⁹ :

« 20.13 Tu ne commettras point d'assassinat. »

« 20.14 Tu ne commettras point d'adultère. »

« 20.15 Tu ne déroberas point. »

« 20.16 Tu ne porteras point de faux témoignages contre ton prochain. »

« 20.17 Tu ne convoiteras point la maison de ton prochain ; tu ne convoiteras point la femme de ton prochain, ni son serviteur, ni sa servante, ni son bœuf, ni son âne, ni aucune chose qui appartienne à ton prochain. »

C'est cette même réalité qu'expriment le taïïsme, le bouddhisme, etc.

La force est le moyen ultime pour un acteur d'obtenir d'un autre ce qu'il en attend.

Les développements des modalités de fonctionnement de nos sociétés ont tendu à réduire l'usage de la force comme moyen.

La force étant écartée, reste l'influence comme moyen, nous voilà bien en cœur du sujet.

Projeté au cœur d'une situation qui met nos actions dans un contexte ou :

- L'espace est ouvert, dans un mouvement de fusion des espaces.
- Les terrains sont multiples et différenciés.
- Les acteurs sont connus ou inconnus.
- Les contingences sociales sont multiples, contradictoires et objets de l'influence.
- L'acteur est plus un « être pensant » qu'un « être vivant ».

Face à ce contexte, le manipulateur, se trouve sans référentiel.

Ce jour d'octobre 2010, si vous cherchez dans « Google book » les livres abordant le sujet de « l'éthique de l'influence » ou ceux traitant de « morale de l'influence », vous

⁴⁹ Le texte de l'Exode 20, 2-17 selon la traduction de Louis Segond, Wikisource-logo.svg

trouvez 16 références dans un cas et 183 dans l'autre. Une extension à Google.com en langue anglaise, « ethics of influence » vous apporterez 119 références.

La même recherche sur « éthique médicale » ou « éthique sociale » vous donne 13 100 livres dans un cas et 20 200 dans l'autre.

Ces chiffres illustrent la solitude de « l'homme d'influence ». Notre propos à ce stade n'est pas de lui suggérer une éthique, mais de lui fournir un système lui permettant de construire ses choix éthiques.

Nous lui laisserons ainsi la liberté de ses choix, laissant aux théologiens, philosophes et politiques,...le soin de les encadrer, mais tant que cela n'est fait nous suggérons au lecteur l'usage du « principe de précaution »

5.2 La dynamique de l'éthique.

5.2.1 Le manipulateur

Face à une situation l'acteur se trouve avec des choix dont il devra assumer les conséquences, bien sûr avec les autres acteurs, mais d'abord et surtout dans son rapport avec lui-même. La pérennisation de l'effet (dimension temporelle du plan d'influence) nous conduit à évoqué la pérennité des valeurs, des croyances et des représentations du manipulateur. Un effet pérenne peut se trouver en dissonance avec des valeurs futures ; cela constitue une des conséquences de la bivalence d'un plan d'influence. Influencer constitue donc pour le manipulateur un engagement dont la mise est son rapport à lui-même ; l'objet, son plan ; et l'enjeu, les regrets, les remords,...

5.2.2 Le manipulé

Examinant l'acteur, sujet d'influence/manipulation, qu'il soit individuel ou collectif, nous distinguerons quatre **zones d'action**, dont les caractéristiques sont les suivantes :

- Les **valeurs** qui constituent les composants de la personnalité, qu'elles soient exprimés ou non, conscientes ou non. La destruction ou l'altération significative conduisent à l'éradication/destruction du manipulé.
- Le champ « **vital** » qui altère les ressources psychiques pour un individu, les modes de fonctionnement pour un collectif ; modifiant ainsi la capacité du manipulé.

- Le champ « **stratégique** » qui entrave les ressources psychique pour un individu, les modes de fonctionnement pour un collectif ; réduisant ainsi la capacité du manipulé.
- Le champ « **accessoire** » qui se définit par l'exclusion des catégories précédentes.

Le lecteur comprendra à ce stade, que sa propre vision est d'ors et déjà au cœur de la démarche.

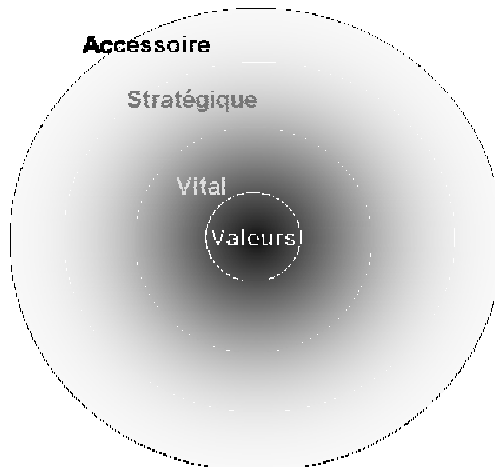


Figure 46 : Les zones du manipulé

L'influence étant avant tout la résultante d'une perception, c'est à dire une réalité interprétée par des prismes, nous examinons, à ce stade, **les processus** conduisant à la **interprétation** :

- Les **croyances** qui tiennent pour vrai un fait indépendamment de toute preuve d'existence, de réalité, ou de possibilité.
- Les **représentions** qui formulent et décrivent , incomplètement et provisoirement, un objet donné.
- Les **Mises** part ou caractéristique des ressources de l'acteur visée par l'influence.
- Les **liens** entre le manipulé et les autres acteurs de la situation.

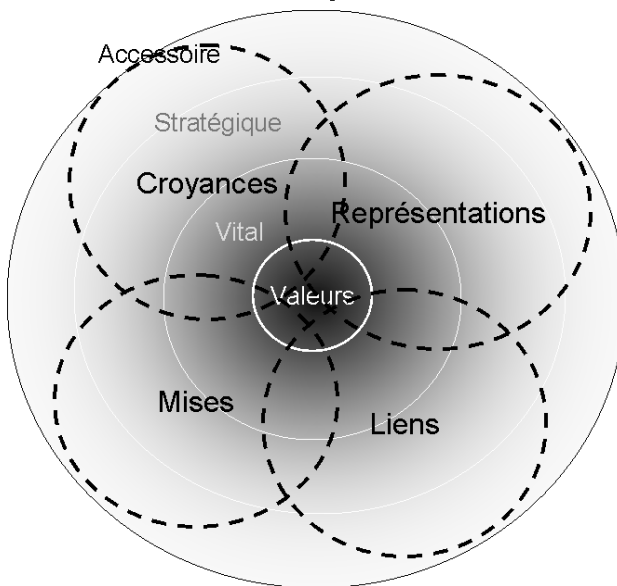


Figure 47: Les processus du manipulé

Les caractéristiques des acteurs, cibles de la manipulation, constituent-elles des éléments de la construction du système éthique.

Autrement exprimé, quelles conséquences sur la problématique éthique lorsque l'influence que j'exerce concerne un consommateur sur le point de choisir une marque, un prospect en passe de signer un contrat, l'adepte de la secte que j'ai créée, le délinquant que je pourchasse ou l'élève que je forme.

On comprend aisément à la lecture de cette liste, non exhaustive, s'il en est, que la caractéristique de la cible au regard du :

- **Respect des règles** communes sous toute leurs formes (loi, usages, coutumes, ...etc.) va constituer une dimension centrale de la démarche.
- **Contexte ou espace** dans le quel se déroule l'action d'influence (privé ou public, économique, politique, social...etc.).

Vont constituer un sous-système à interroger.

Nous voilà donc avec un questionnement non exhaustif concernant la cible de la manipulation qui peut se formuler ainsi :

- La zone que je vise est-elle conforme à mon éthique ?

- Le processus que j'influence est-il acceptable pour moi ?
- La cible respecte-t-elle les règles que je reconnais comme légitime ?
- Le contexte est-il compatible avec mon éthique ?

5.2.3 L'intrusion manipulateur.

Apprécier la dimension éthique de l'influence et de la manipulation c'est en caractériser la différence. L'influence se situe dans la durée et produit des effets à court moyen et long terme. Se positionner éthiquement dans son rôle de manipulateur d'influence c'est accepter l'idée que l'on a une responsabilité (à la hauteur de son autonomie et de son positionnement dans son rôle d'acteur)

Comment pouvoir résister à la pression de la responsabilité de l'influence/manipulation :

La seule voie est la clarté des objectifs, des règles et des informations nécessaires à la mise en œuvre des décisions influencées au vu de l'ensemble des acteurs. Ce principe de bonne foi est d'ailleurs très largement utilisé par la société, par le droit et par l'aspect mise en œuvre des réglementations.

A l'inverse, toute omission même involontaire laissera penser à l'acteur affecté par l'influence qu'il a été manipulé, c'est-à-dire qu'on lui aura fait prendre une décision aux conséquences négatives. Une partie essentielle du système éthique se trouve donc dans la bonne foi et la transparence du manipulateur, c'est ce que nous allons essayer de formaliser à travers un indicateur d'intrusion, explicitation de la mauvaise foi et/ou de l'opacité de la logique du système.

Nous avons formulé que la zone qui sera affecté par l'influence est variable (accessoire/vitale/stratégique/valeurs). Cette classification définit de fait **un degré, une profondeur d'intrusion** de l'influence du manipulateur chez le manipulé. Les conséquences de l'action d'influence iront croissante en terme de durabilité, de magnitude et d'impact.

Faire croire en l'efficacité d'une marque de produit est moins intrusif que de faire la promotion de la maxime « boire un petit coup c'est agréable... ». Dans ce dernier cas le manipulé verra sa croyance altérée de manière pérenne alors que toutes les marques ayant des prix du même ordre, la croyance aura un effet unique.

***Le vendeur et le chef** : Le vendeur, en resservant du vin à son prospect, lors du repas qui précède la signature du contrat, réduit momentanément la capacité à négocier du prospect.*

Le vendeur est moins intrusif que le « petit chef » qui stresse son personnel, le conduisant ainsi à la dépression.

L'influence d'une secte sur les liens qui unissent un individu à sa famille est bien plus intrusive celle qui conduit le vendeur à gagner un client au détriment de son concurrent.

Argumenter un contrat de capitalisation de 100 € par mois auprès d'une dame âgée vivant chichement, est plus intrusif que tenter de convaincre un trentenaire cadre supérieur vivant dans l'aisance.

Le manipulateur doit donc s'interroger sur le degré d'intrusion qu'il s'autorise dans son plan d'influence.

A travers les quatre exemples que nous venons d'explicitier, on peut s'interroger sur les éléments qui expliquent notre évaluation du degré d'intrusion.

S'il apparaît de prime abord que 100 € représente une part plus importante des ressources de la dame âgée que du cadre supérieur, ce n'est pas suffisant pour évaluer l'intrusion ; une dame âgée, ouvrière à la retraite, est moins préparée à résister à la sollicitation que celle qui a travaillé toute sa vie dans une banque ou une assurance.

L'équilibre des connaissances, des savoirs, constitue donc un élément de l'évaluation éthique.

Si on peut discuter les modalités d'établissement des preuves qui autorisent à faire croire en l'efficacité d'une marque de produit en France, il n'en demeure pas moins que ces modalités existent et sont connues du manipulé. Elle le protège des excès qu'il subirait s'il était citoyen d'un pays où elles n'existent pas sans présumer du cas où il ne les connaît pas.

Les moyens utilisés pour influencer peuvent être **exclus ou admis par le manipulé**, voilà le deuxième élément de notre système éthique.

« Boire un petit coup c'est agréable... », voilà bien le fondement des politiques d'influence de nombreuses marques d'alcool, ou de cigarettes. Si la loi a encadré ces pratiques c'est parce qu'elles sont de nature à créer des addictions, cherchant ainsi à modifier les modes de fonctionnement du manipulé en créant une dépendance à l'usage.

Modifier la perception n'est donc pas de même nature que de vouloir modifier le fonctionnement.

La nature de l'impact sur le manipulé, simple modification du **contenu de la perception** ou modification du **fonctionnement de la perception** constitue donc le troisième élément de notre système éthique.

Nous voici donc avec un questionnement complémentaire mais non exhaustif concernant l'intrusion du manipulateur dans la sphère du manipulé elle peut se formuler ainsi :

- Le manipulé dispose-t-il des mêmes connaissances que moi ?
- Les moyens que j'utilise sont-ils légitimes du point de vue du manipulé ?
- La nature de l'impact est-il reconnu comme légitime par ma cible ?

5.2.4 Le bénéfice manipulateur.

Sujet étrange pour une problématique à propos de laquelle, le sens commun assume que le manipulé est toujours le perdant de l'action du manipulateur. Que dire dans le cas de l'apprenant dont la volonté est d'être manipulé au mieux par le sachant.

- La zone visée va concerner, au fil de la pédagogie mise en œuvre, toutes les zones définies précédemment, allant même dans le cas du délinquant et du juge d'application des peines à la modification des valeurs.
- L'objet même de l'enseignement, tel que nous le concevons dans nos sociétés, est de modifier les processus d'interprétation.
- L'apprenant est-il en position d'attribuer une quelconque légitimité aux règles qu'applique le sachant ? le processus d'enseignement n'admet l'interrogation de la légitimité de la règle que progressivement et tardivement
- Le déséquilibre des connaissances entre l'apprenant et le sachant est à l'origine même de leur relation d'influence, la réponse est donc triviale.
- L'apprenant moderne, entre connaissances et compétences, ne se pose pas cette question. Que l'influence du « maître » porte sur la perception elle-même ou sur les modalités conduisant à cette perception, n'impacte en rien la légitimité que lui confère l'élève.
- Si nous avons utilisé le même questionnement concernant les relations d'influence entre un « maître à penser », un « directeur de conscience » ou un gourou » et un adepte, nous aurions répondu au questionnement peu ou prou de la même manière.

La question qui se pose à ce stade, est à qui va bénéficier l'influence mise en œuvre. Si le manipulé est le seul et unique bénéficiaire de l'influence exercé par le manipulateur, le choix des possibles sera plus étendu que dans le cas contraire.

La variété de notre système éthique de référence sera donc dépendante de la **répartition du bénéfice** attendu entre le manipulé et le manipulateur.

5.3 Pour une dynamique de la morale de l'influence.

Dans le contexte, et dans le temps qui sont les nôtres, nous disposons d'outils, de schéma, de références tous issus d'une époque révolue.

Nous nous trouvons face à des questions éthiques, qui se posent dans des systèmes de valeurs de référence qui ne sont pas unifiés.

Quoi de commun entre le chef de produit d'une multinationale et le paysan pauvre d'une partie du monde où la faim, la maladie et la misère sont le quotidien.

Pourtant le chef de produit, depuis son bureau réfléchit, met en place organise de vaste campagne d'influence pour amener le paysan à consommer le produit dont il a la charge.

Voilà bien la question qui se pose.

Comment promouvoir mon produit, tout en étant conforme à mon éthique, et donc à mes valeurs.

La diversité des situations, à l'extérieur ou à l'intérieur des communautés modernes, ne nous laissent que deux choix :

- Le questionnement individuel sur le système éthique, sous-tendu par la situation.
- L'absence de questionnement éthique, se repliant sur la loi, en assumant les conséquences présentes et futures.

L'absence de loi globale, hormis la déclaration universelle des droits de l'homme qui a oublié de lister les devoirs, nous laisse seul chaque fois que la situation dépasse le cadre restreint de nos nations respectives.

Entre les réactions que suscitent le recours à des références morales par beaucoup, et la naïveté d'un propos laissant penser que le tout « Ethique » est accessible facilement, il faut préciser qu'aucun jugement n'est recherché par les auteurs.

Proposer une approche, faire prendre conscience que des progrès sont possible pour les individus et les groupes est notre souhait.

Si l'on interroge sur les périodes de vie professionnelle, de vie publique, de vie engagée, les réponses hiérarchisant les expériences vécues donnent toujours en premier les moments de meilleure concordance entre l'éthique de l'individu, l'éthique des relations avec les acteurs et l'éthique (déontologie) des activités en cause. Cela est si vrai que ceux qui ont laissé ces situations pour des améliorations apparentes les éloignant de ces équilibres vont vers les regrets et aimeraient pouvoir retrouver de telles conditions.

Les générations montantes, créatrices et innovantes se voient donc proposer un défi, contribuer, mettre en œuvre de ces espaces éthiquement positifs et équilibrés qui aident à mobiliser les hommes et les femmes vers du dynamisme, du progrès. Ceux qui se consacreront ces ambitions contribueront à des rassemblements d'énergie et d'épanouissements. Ce jour, Il ne reste, pour l'instant, que le questionnement ou le sens que nous entendons donner à nos vies pour construire une démarche éthique conduisant à l'établissement d'une morale qui sera d'abord individuelle en espérant que demain sera différent.

L'ESSENTIEL : Construire son système éthique repose sur non seulement sur une analyse de la cible :

- quels sont les éléments que j'influence/manipule ?
- Qui est ma cible ?
- Quelles conséquences ?

Mais aussi sur la nature de l'équité du processus d'influence :

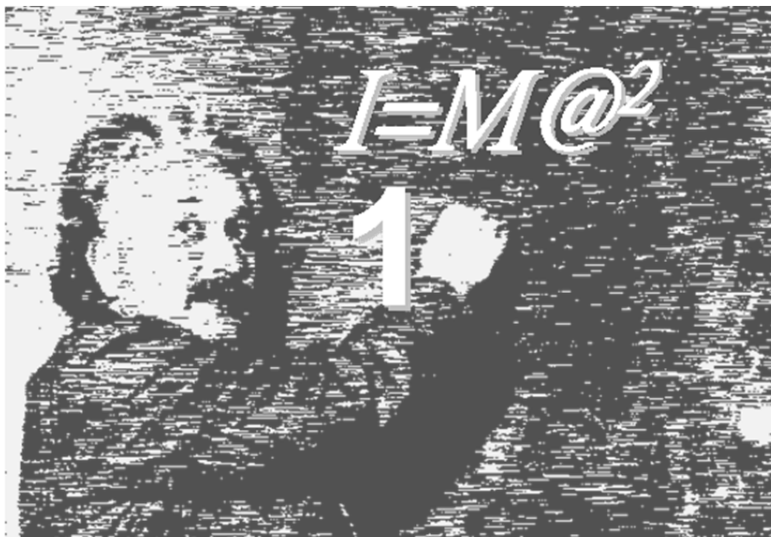
- A-t-elle le même niveau de connaissances ?
- A-t-elle encore degré de liberté ?
- Bénéficie-t-elle en premier lieu du processus ?



«Choisis en politique le bon ordre. Choisis en affaire l'efficacité. Choisis pour agir l'opportunité. Ne rivalise point : tu seras sans reproche » Lao Tseu

Applications de la méthode

Cette troisième partie illustre l'application de la démarche dans des situations d'une grande diversité pour des enjeux et des acteurs de nature variés, assumant que l'enjeu du lecteur fixée au tout début de l'ouvrage lui permettra, par analogie, de mieux intégrer la démarche. Les exemples sont traités en appliquant les outils méthodologiques de l'ouvrage.



*« Trente rayons convergent au moyeu, mais c'est le vide médian qui fait
marcher le char » Lao Tseu*

Un Laboratoire de recherche parmi d'autres.

*Ce chapitre illustre l'application de la méthode pour un enjeu qui est « la
pérennité de l'activité d'un laboratoire public de recherche ».*

1.1 Laboratoire de recherche public, mode d'emploi.

En général les Etats confient la responsabilité de la gouvernance de leur recherche scientifique publique à une agence nationale (en France AERES⁵⁰, aux USA NSF⁵¹, à Taiwan⁵² ...). Nous la dénommerons RN. Cette agence élabore les grandes orientations de la recherche, les stratégies associées et alloue les financements qui permettent aux laboratoires de créer et de se développer. Sa mission première est de contribuer à l'amélioration du système de recherche et d'enseignement supérieur national.

Pour ce faire les Etats lui confient généralement :

- *L'évaluation des scientifiques et leurs travaux.*
- *L'évaluation des établissements et organismes de recherche qu'ils soient publics ou d'économie mixte.*

Cette évaluation d'un laboratoire porte sur l'originalité de sa production scientifique, son rayonnement mondial, son insertion socio-économique, sa stratégie et son projet. La RN s'attache aussi à déterminer la qualité de la production scientifique.

Cette qualification, outre l'importance de la connaissance issue du laboratoire, prend en compte :

- *le rayonnement scientifique à travers la publication dans des revues, la participation à des manifestations de la communauté scientifique (congres, colloques, séminaires...).*
- *L'implication dans la gouvernance de la recherche nationale et internationale (rédacteur en chef, directeur de collections, comité de lectures, expertise, relecture...) et aussi la participation active à des réseaux scientifiques nationaux et internationaux.*
- *La participation à des programmes coopératifs de recherche nationaux et internationaux.*
- *La prise de risque dans la recherche (notamment aux interfaces disciplinaires).*
- *L'ouverture vers le monde de l'industrie et sa demande sociale.*
- *L'investissement dans la diffusion de la culture scientifique.*
- *L'engagement dans la recherche appliquée ou l'expertise.*

Très souvent l'évaluation est confiée à un comité d'experts qui sont majoritairement des chercheurs, des enseignants-chercheurs, des ingénieurs ...de la recherche académique ou parfois industrielle.

⁵⁰ Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur

⁵¹ National Science Foundation

⁵² National Science Council

L'évaluation constitue un pilier fondamental de la capacité de développement du laboratoire car elle détermine les moyens futurs disponibles pour l'avenir des activités de recherche.

1.2 D'une logique à l'autre.

Examinons la situation dans laquelle évolue notre acteur-laboratoire (cf annexe fiche méthode simplifié).

Etape 1 : Formuler l'enjeu puis en utilisant cette formulation.

Enjeu : L'activité d'un laboratoire (objectifs, productions, structure, gouvernance, ...)

Acteur : Le laboratoire.

Mise : Les ressources du laboratoire.

Objet : Des activités scientifiques

Etape 2 : Tisser la trame des liens entre les composants de l'enjeu (acteur, mise, objet) et les éléments (acteur, mise, objet) de la situation.

Pour bien comprendre la situation, il est nécessaire d'expliquer les rôles que tout acteur chercheur peut ou va jouer dans sa vie professionnelle. Un acteur chercheur est potentiellement à la fois chercheur dans un laboratoire, membre de comités (pour des revues, l'organisation de congrès, l'attribution de promotion ou d'habilitation, ...), censeur (révision pour des revues, recrutement, ...), expert auprès d'organes de gouvernance (Tutelle, RN, ...), inventeur, administrateur. L'acteur chercheur est donc suivant le laboratoire de la situation dans un rôle différent. La trame qui suit trace les liens entre tous les composants (acteurs, objets, mises) de la l'activité d'un laboratoire. Pour clarifier la compréhension de la méthode appliquée, nous considérerons le laboratoire comme un acteur institutionnel (dans l'encadré du schéma sis après) indépendant des acteurs individuels qui le compose. Pour simplifier la lecture, les liens ne sont pas délibérément représentés en totalité.

La représentation des acteurs chercheurs différencie les rôles que recouvrent leurs fonctions et leurs missions (à droite du schéma), si ce n'était pas le cas ils se trouveraient en conflit d'intérêts. Ce schéma inclue les liens de leurs activités et rôles avec les autres acteurs de la situation.

La rémunération du laboratoire est assuré par les acteurs financeurs (à gauche du schéma) et/ou l'organisme de tutelle. L'évaluation de l'activité d'un laboratoire dépendra d'une part des activités scientifiques essentiellement stimulées, évalués et financées par la RN (en bas du schéma), d'autre part de la visibilité, de la diffusion et de la reconnaissance des travaux

grâce aux outils de médiatisation du domaine scientifique (congrès, journaux, revues, livres....) (en haut du schéma).

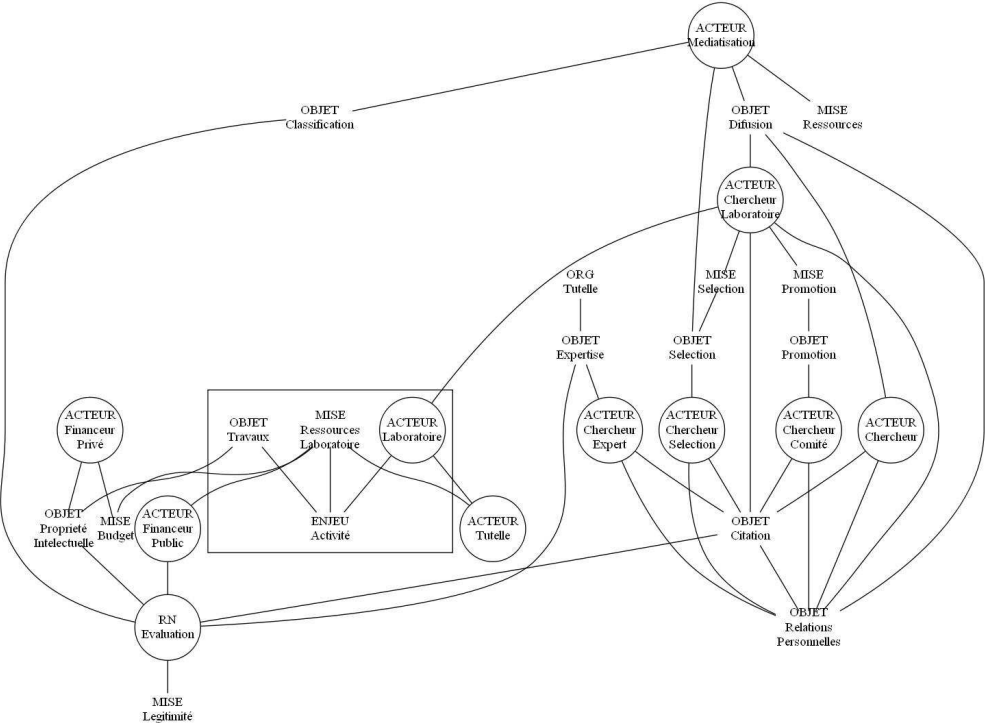


Figure 48: Laboratoire Identification des liens
 Elaboré avec Grapviz de AT&TLabs Research

Etape 3 : Identifier les sous-systèmes liés.

En analysant les proximités et les convergences, on identifie quatre sous-systèmes : L'Etat, les dispositifs de financement privés, les dispositifs de médiatisation, la communauté des chercheurs

L'Etat : *Pour les organismes de tutelles, la RN et les financeurs public l'enjeu est la justification de leur action.*

La logique est celle de la gouvernance de l'espace politique au sens originel du terme.

Les dispositifs de financement privés : *Pour les financeurs privés l'enjeu est l'appropriation des travaux.*

La logique est celle de l'espace économique.

Les dispositifs de médiatisation : *L'enjeu est l'audience des chercheurs et de leurs étudiants.*

La logique est celle du partage de l'information objectivé par les pairs.

La communauté des chercheurs : *L'enjeu est la conservation de la maîtrise du système.*

La logique est très souvent celle de l'appropriation du pouvoir par l'intermédiaire du savoir.

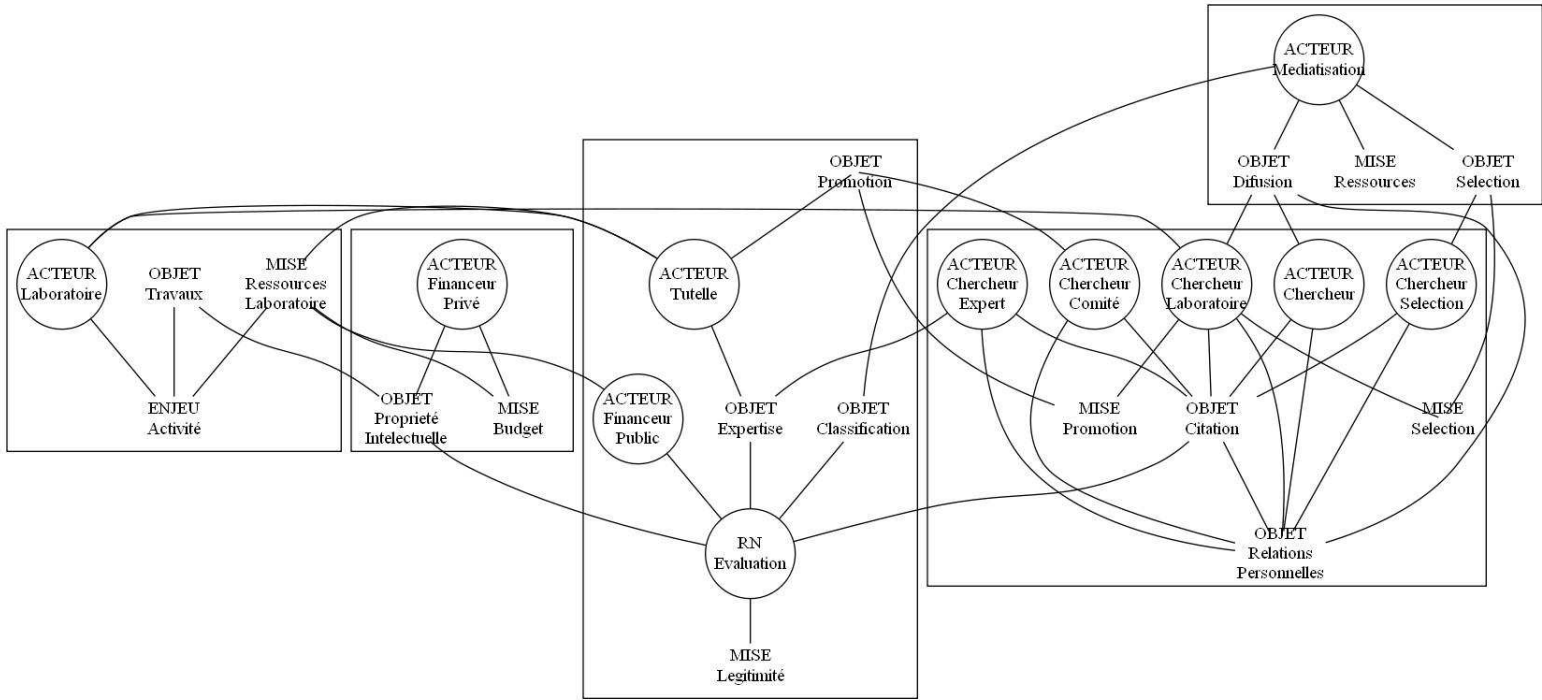


Figure 49: Laboratoire Identification des sous-systèmes

Elaboré avec Gepviz de AT&T Labs Research

Etape 4 : Rendre fonctionnels les sous-systèmes

A ce stade et dans ce cas il convient de fonctionnaliser les sous systèmes.

L'opposition : La logique économique, sous-tendu par l'appropriation, est souvent en opposition avec celle du partage gratuit. Les acteurs chercheurs du laboratoire ont à arbitrer entre partage gratuit du savoir scientifique et cession payante des droits intellectuels à d'autres acteurs.

La promotion : Les chercheurs ont une grande partie de leur avenir professionnel qui dépend de leur capacité à se faire reconnaître par la communauté en fournissant aux acteurs des connaissances gratuites. Le choix est donc massivement celui du partage.

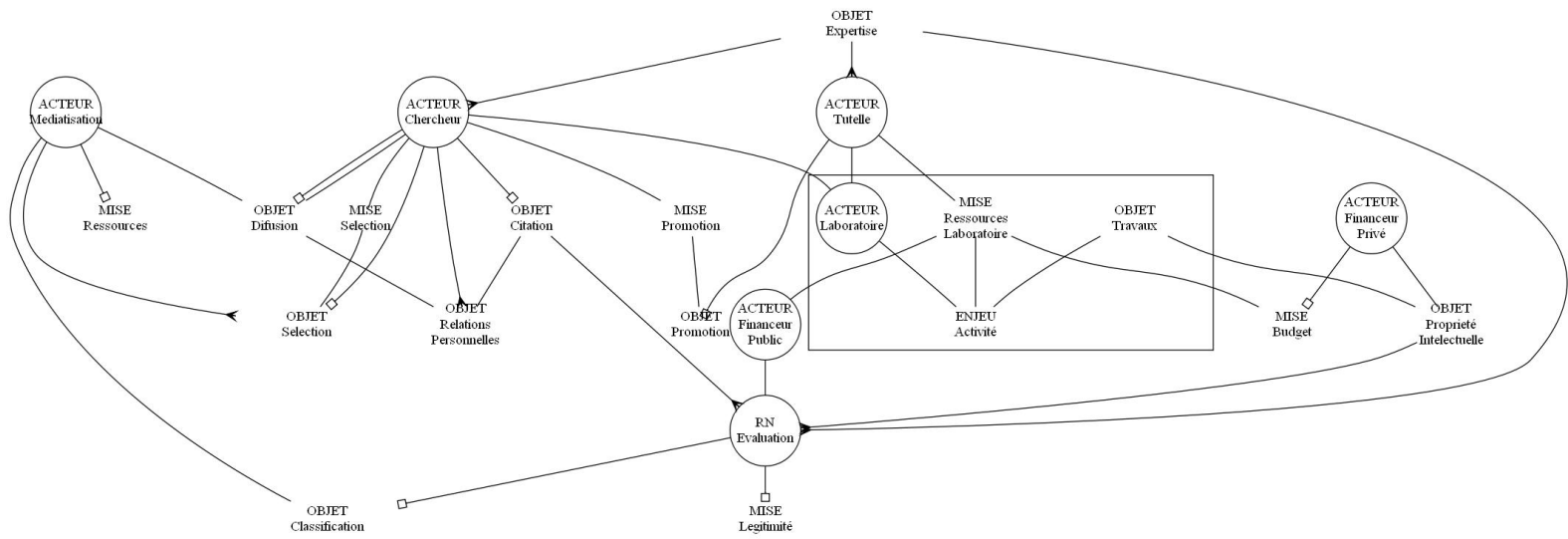
La symbiose : La logique de réseaux, de tribu, explique la difficulté à faire évoluer la situation. Tous les acteurs chercheurs sont les joueurs d'une partie dont l'enjeu est l'influence sur les autres acteurs de la partie. L'acteur chercheur est à la fois sujet et objet, c'est un système autonome dont l'enjeu est la défense du système lui même, il s'agit donc de la symbiose au sens strict de la biologie.

Etape 5 : Inscrire les acteurs dans la carte

Les acteurs chercheurs réagiront en fonction des liens qu'ils ont ou auront avec les autres acteurs de la situation. Pour influencer les acteurs, il convient donc d'analyser l'état des relations existantes entre les acteurs à travers leur nature (charge, force, proximité).

Les acteurs chercheurs sont, de fait, plus proches de la communauté que de l'organisation qui les engage (tutelle), ou de celle qui les héberge (laboratoire).

Les acteurs chercheurs ont un pouvoir social et médiatique sur le laboratoire ; cette situation contribue à l'accroissement des difficultés pour les politiques institutionnelles à maîtriser la gouvernance des orientations du système.



La liaison	————
L'action avec interaction	←————→
L'action sans interaction	————→
Le contrôle	□————
L'appartenance	▶————

Figure 50: Laboratoire Fonction des liens
Elaboré avec Gepviz de AT&T Labs Research

Pour agir les acteurs utilisent leurs moyens, il convient donc de les analyser dans la situation.

1.3 D'un mode à l'autre.

Étape 6 : Influencer les acteurs.

Le laboratoire est un acteur sans position (pas ou peu de pouvoir, une légitimité dépendante, un engagement limité par son mode de gouvernance), complètement dépendant des acteurs chercheurs qu'il héberge. Pour exister et influencer sa situation le laboratoire doit lui échapper. C'est la seule solution face à un espace qui ne lui laisse aucune latitude pour exister.

Le seul moyen dont dispose l'acteur laboratoire c'est sa capacité à inventer une forme d'activité, vision nouvelle de sa raison d'être et de sa stratégie.

Étape 7 : Accéder à l'acteur à influencer.

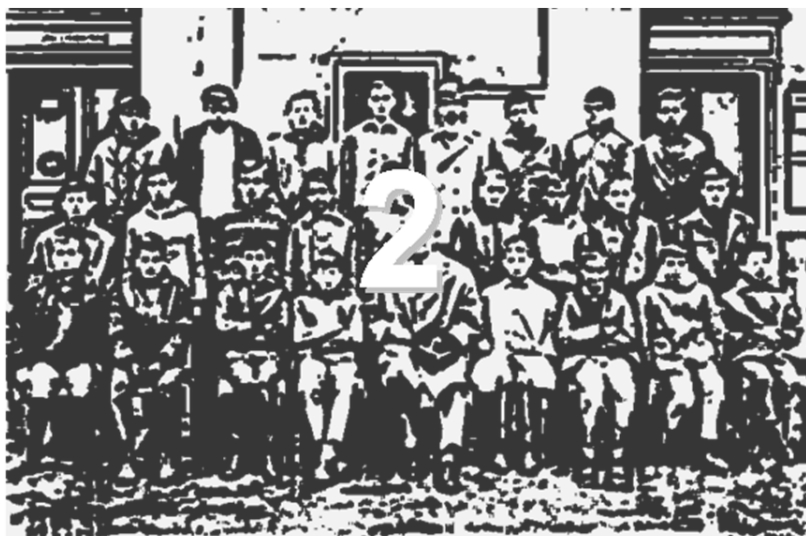
Au vu de ce constat on doit pouvoir, dans tous les cas, accéder aux acteurs chercheurs.

L'objectif est d'influencer la situation en créant une situation nouvelle, indépendante de la première mais maîtrisée par l'acteur laboratoire.

Dans la méthode décrite il existe de multiples variantes pour accéder aux acteurs chercheurs à influencer nous en exposons une originale à titre d'exemple.

Étape 8 : Le plan d'influence

Modifier la gouvernance du laboratoire, hébergeur pour des chercheurs et collecteur de fond pour des travaux en un lieu virtuel d'agrégation ponctuel de compétences dans un but concret de création de connaissances. C'est la logique Wiki appliqué à la recherche, un chercheur propose, des chercheurs partagent, certains manipulent, d'autres écrivent ou font l'état de l'art, tous s'approprient les résultats. La diffusion et/ou l'exploitation étant régulé soit par la gouvernance de la communauté ainsi créée, soit par celle de l'acteur laboratoire ainsi rénové. Le laboratoire virtuel ainsi créé (Wikilab, puisque c'est bien de cela qu'il s'agit) peut se déployer sans difficultés dans tous les domaines sans enjeu d'appropriation et dans tous les pays intégré dans la globalisation, assurant ainsi au laboratoire initiateur une visibilité accrue et indépendante du système en place. De plus cela est susceptible de lui générer des droits donc des ressources dans le domaine ou l'appropriation est un enjeu ...



« Les ronces et les épines poussent sur la trace des armées. » Lao Tseu

L'éducation au développement durable : influence et territoires

Ce chapitre propose d'interroger la généralisation de l'éducation au développement durable au sein d'une académie : ces enjeux, ses acteurs et les conflits entre acteurs.

2.1 Qu'est ce que l'éducation à l'environnement et/ou au développement durable ?

L'éducation à l'environnement s'est développée à la fin du 19^{ème} siècle au sein du scoutisme. Il s'agit d'éduquer les enfants par, dans et au sujet de l'environnement. Ces idées étaient déjà développées par Rousseau dans son Emile. Elles ont été mises en œuvre au cours du XX^{ème} siècle au sein de différents mouvements d'éducation populaires (CEMEA, mouvements scouts, fédération des œuvres laïques). A partir des années 1970 et 1980, d'autres acteurs s'engagent à développer l'éducation à l'environnement : des associations de protection de l'environnement, des associations d'éducation à l'environnement mais également l'Ecole (MEN, circulaire n° 77-300 du 29 août 1977) et l'état français d'une manière générale par le biais de différents ministères (ministère de la culture et de l'environnement).

Dans un premier temps, l'investissement de l'école est limité. Chaque élève doit bénéficier d'une action d'éducation à l'environnement au cours de sa scolarité. Néanmoins de nombreux partenariats se nouent à l'échelle locale, avec des associations d'éducation à l'environnement. A partir de 2004 (BO n° 28 du 15 juillet 2004), le ministère de l'éducation nationale modifie sa politique. Il ne s'agit plus de faire de l'éducation à l'environnement mais de l'éducation au développement durable (MEN, circulaire N°2007-077 du 29 mars 2007). L'ensemble des enfants doivent en bénéficier tout au long de leur scolarité. Le passage de l'éducation à l'environnement au l'éducation au développement durable constitue une rupture. En effet, bien que proches, ces deux objets diffèrent et même divergent. C'est ce qu'illustre le tableau ci-dessous.

	<i>Education à l'environnement</i>	<i>Education au développement durable</i>
<i>Finalité</i>	« Développer chez l'élève une attitude d'observation, de compréhension et de responsabilité à l'égard de l'environnement. » (L'émergence d'un développement durable
<i>Partenariat</i>	Favorable aux partenariats locaux. Les associations sont citées extenso. Les sorties sur le terrain et les classes transplantées sont suggérées.	Le recours aux partenaires est possible mais non nécessaire. Le travail de l'enseignant prime. Seuls les partenaires institutionnels sont suggérés.
<i>Place dans le système éducatif</i>	Ponctuelle et limitée	A tous les niveaux et pour tous les élèves

Tableau 21 Les différences entre éducation à l'environnement et éducation au développement durable dans les instructions officielles du MEN.

L'éducation au développement durable n'a ni les mêmes finalités, ni la même place que l'éducation à l'environnement au sein du système éducatif. Elles ne mobilisent pas non plus les mêmes approches pédagogiques. La perception de ces différences varie d'un acteur un l'autre. Les acteurs de l'éducation nationale mettent en avant une différence qualitative et quantitative entre EDD et EE. Qualitative parce que le développement durable inclut une dimension sociale et économique que la notion d'environnement évince⁵³ (de leur point de vue). Quantitative parce que l'EE concernait une minorité d'élèves alors que l'EDD concerne l'intégralité des élèves, les programmes scolaires étant obligatoires.

2.2 D'une logique à l'autre.

Etape 1 : Formuler l'enjeu.

La généralisation de l'éducation au développement durable à l'école constitue l'enjeu notre étude de cas. L'objet de cet enjeu est la **généralisation** de l'éducation au développement durable dans une académie. Sa **mise** est l'ensemble des ressources qu'il mobilise pour atteindre son but.

⁵³ Il s'agit là du point de vue de l'acteur focal, le rectorat. L'environnement tel qu'il est défini dans les textes qui régissent l'éducation relative à l'environnement inclut les dimensions économiques et sociales.

Pour parvenir à généraliser l'EDD, le ministère de l'Education nationale s'appuie sur « [l'inscription de] l'éducation au développement durable dans les programmes d'enseignement, [la multiplication des] les démarches globales d'éducation au développement durable dans les établissements et les écoles et sur [la formation des] professeurs et les autres personnels impliqués dans cette éducation » (Op. Cit, 2007).

A l'échelle régional, le rectorat dispose d'heures de formation, de la possibilité de nommer des inspecteurs en charge de cette question (Inspecteur de l'Education nationale (enseignement primaire) ou inspecteurs pédagogiques régionaux (secondaire), de nommer des enseignants relais qui secondent les précédents, de mettre en place un appel à projet et/ou des procédures de certification pour les établissements s'engageant dans des démarches d'éco-responsabilité (E3D : établissement en démarche de développement durable). Le rectorat peut aussi créer des commissions de réflexion.

Etape 2 : Tisser la trame des liens entre les composants de la situation

Autour de l'EDD gravitent d'autres acteurs d'origines diverses. Chacun de ces acteurs intervient dans le processus de généralisation selon des logiques qui leur sont propres. Il y a tout d'abord les inspections académiques (IA) qui gèrent les écoles primaires et les collèges. Elles dépendent en partie d'un rectorat mais ont une certaine autonomie de fonctionnement. Les inspecteurs d'académie ne sont pas nommés par le Recteur mais directement par le ministère. Chaque IA a la possibilité de mettre en place son propre appel à projet, sa commission de réflexion etc. La généralisation de l'éducation à l'environnement et/ou au développement durable constitue une occasion pour les IA d'affirmer leur indépendance vis-à-vis du Rectorat, voir leur hostilité vis-à-vis du Recteur. Le rectorat doit donc composer avec les différentes IA de son territoire. Rien ne pourra être entrepris dans le primaire et dans les collèges sans leur accord.

Le Rectorat doit également composer avec les établissements scolaires et les écoles primaires qui ont une culture organisationnelle propre et des modalités de fonctionnement différentes. Un chef d'établissement peut accorder la priorité à l'éducation au développement durable parce que cela structure son projet pédagogique. A l'inverse, il peut s'y opposer pour diverses raisons. Le rectorat doit aussi composer avec les enseignants et les syndicats qui les représentent.

Autour de l'éducation à l'environnement et/ou au développement durable, gravitent également des acteurs non scolaires parmi lesquels figurent les collectivités locales mais également des institutions publiques ou parapubliques qui financent des projets pédagogiques dans les écoles et les associations de protection et/ou d'éducation à l'environnement.

- **Les collectivités locales** ont des compétences dans le domaine de l'éducation et dans celui de la gestion de l'environnement. C'est dans ce cadre qu'elles peuvent développer des actions d'éducation à l'environnement et/ou au développement durable selon leur orientation politique. Un département peut accueillir des classes au sein des espaces naturelles sensibles dont il a la charge. Une commune peut financer des actions d'éducation au développement durable dans le cadre de son Agenda 21 ou bien dans son plan éducatif local.

- **Les institutions publiques** développent des politiques en matière d'éducation à l'environnement et/ou au développement durable comme les collectivités territoriales. Cette mission leur est souvent dévolue de manière explicite, à la différence des collectivités territoriales qui s'en saisissent de manière spontanée.

- **Les associations** sont aussi des acteurs fortement impliqués dans l'éducation à l'environnement et/ou au développement durable. Ce sont des associations de protection de l'environnement ou/et d'éducation à l'environnement. Les animations en milieu scolaire constituent souvent une part importante de leurs activités mais elles organisent également des conférences, formations adultes, des campagnes d'informations... Les associations d'éducation populaire sont des acteurs qui historiquement ont joué un rôle important dans l'émergence du champ). Leurs actions sont aujourd'hui souvent moins visibles car elles s'inscrivent dans une perspective éducative plus large dont l'éducation à l'environnement n'est qu'une dimension.

Pour chacun de ses acteurs, la mise et l'enjeu sont différents. Le tableau ci-dessous illustre la diversité des perspectives.

	Mise	Enjeux
Inspections d'Académie	<i>Formations, mise en place d'une commission de réflexion, nomination d'un inspecteur responsable de cette mission, aidé de professeurs relais, mise en place d'un appel à projet</i>	<i>Généraliser les pratiques d'éducation au développement durable</i>
Ecoles/Etablissement scolaire	<i>La mise en place de projets pédagogiques, entrer dans une démarche d'établissement éco-responsable, Inscrire l'EDD au projet d'école, former les enseignants</i>	<i>Assurer la mission d'éducation des élèves dans les meilleures conditions possibles.</i>
Les enseignants	<i>Formation, projet pédagogique, créer de nouveaux cours.</i>	<i>Se conformer aux directives officielles, participer à la formation citoyenne des élèves</i>
Collectivités territoriales	<i>Subventions spécifiques définition d'une politique spécifique qui peut être formalisée ou non, délégation d'une personne sur cette mission.</i>	<i>Promouvoir son territoire et sa politique, accompagner la mise en place de politique environnementale (recyclage des déchets par exemple), répondre aux besoins des écoles et établissements scolaires en matière pédagogique.</i>
Association de protection et d'éducation à l'environnement	<i>Une grande partie de l'activité des associations est tournée vers la généralisation d'une éducation à l'environnement orientée ou non vers le développement durable, structuration des associations en réseau</i>	<i>Protéger l'environnement, assurer leur survie</i>
Association d'éducation populaire	<i>Accompagner des établissements accueillant les enfants, dans une démarche de développement durable, Accompagnement des enseignants dans des projets d'éducation à l'environnement ou/et au développement durable , formation d'enseignants, animations , développement d'outil ou de lieu d'accueil dédié.</i>	<i>Eduquer globalement et tout au long de la vie</i>

Tableau 22 Enjeux et mises des acteurs de la situation

Ainsi l'éducation au développement durable est **liée à quatre autres thématiques** : l'éducation à l'environnement, la gestion de l'environnement, le développement durable et l'éducation d'une manière générale.

L'injonction ministérielle de généraliser l'éducation au développement durable constitue une rupture forte déjà soulignée précédemment. Cette rupture a modifié le rôle des acteurs impliqués. L'éducation au développement s'inscrit dans un processus de recentrage ou de

renferment, de l'école sur elle-même (Leiningner, 2009). En effet, l'éducation au développement durable est d'abord et avant tout un enseignement, ce qui donne aux disciplines scolaires et à leurs enseignants le rôle principal, évinçant ainsi les partenaires associatifs ou publiques. De plus, la mise en place de la démarche d'établissement en démarche de développement durable fait de l'école le lieu d'exploration principal. Les sorties scolaires, jugées coûteuses en ces temps de restrictions budgétaires, deviennent accessoires. Face à cette dynamique de fermeture, les acteurs de l'éducation à l'environnement et/ou au développement durable ont développé des logiques comportementales de mise en conformité et de résistance vis-à-vis du rectorat en charge localement de généraliser l'EDD. C'est ce que montre le tableau ci-dessous.

Acteurs	Mise en conformité	Résistance
Inspections d'Académie	Adoption de l'éducation au développement durable	Développement d'une politique départementale spécifique propre qui diffère de celle du Rectorat : affirmation de la légitimité institutionnel des IA sur les collèges et écoles primaires
Ecoles / Ets scolaire	Adoption du vocable de la durabilité, mise en place de démarche de développement durable	Persistance de pratiques d'éducation à l'environnement, liens avec les partenaires encore parfois très forts
Enseignants	Mise en œuvre de cours sur le développement durable	Projet d'éducation à l'environnement Posture sceptique vis-à-vis du développement durable
Collectivités territoriales	Volonté d'avoir l'aval des représentants institutionnels : inspecteurs, enseignants, professeurs relais	Affirmation de sa légitimité démocratique et définition d'une politique propre. Financement d'actions ou de projets en direct avec les écoles et les établissements (court circuit de la hiérarchie scolaire)
Association de protection et d'éducation à l'environnement	Adoption du vocable de la durabilité, respect des programmes scolaires	Critique du terme de développement durable, maintien de pratiques d'éducation à l'environnement
Association d'éducation populaire	Adoption du vocable durable, respect des programmes scolaires, développement de démarche dans les établissements, de formation et de ressources	Inscription de l'EDD dans l'éducation globale.

Tableau 23 Comportements et logiques des acteurs

La généralisation de l'éducation au développement durable au sein d'une académie est un enjeu qui engendre une situation complexe qui mobilise un ensemble d'acteurs et d'objets liés. C'est ce qu'illustre la figure ci-dessous.

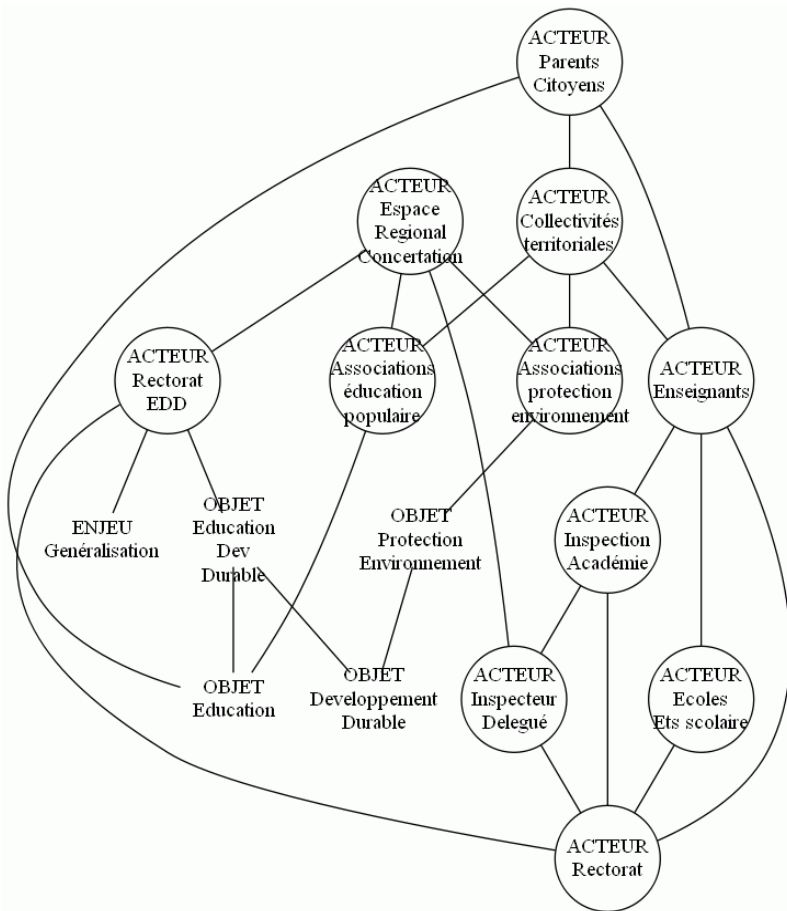


Figure 51 : Education à l'environnement et/ou au développement durable Identification des liens
Elaboré avec Grapviz de AT&T Labs Research

discours vers la durabilité mais avec méfiance vis-à-vis d'un mot valise, qui désigne autant la politique de communication des multinationales (green washing) que l'engagement militant des décroissants (Latouche, 1999).

Les associations sont néanmoins obligées, dans une certaine mesure, de se plier aux canons de l'institution scolaire. Sans l'aval de l'inspection académique ou du rectorat, elles ne peuvent pas intervenir en milieu scolaire. Les collectivités locales ont une plus grande liberté. Elles disposent d'un pouvoir financier dont sont dépourvues les associations. Peu de collectivités ou d'institutions publiques ont réellement adopté l'éducation au développement durable. Elles développent une politique d'éducation à l'environnement, d'éducation à l'écocitoyenneté, d'éducation aux milieux aquatiques etc. Elles interviennent peu en direct. Elles financent souvent des associations qui subissent la double injonction de leur financeur (collectivité locale ou institution publique) et de leur commanditaire (l'enseignant, lui-même soumis aux directives scolaires). Le sous-système lié de l'éducation à l'environnement se décompose donc lui-même en deux sous-systèmes, celui des associations d'éducation à l'environnement et celui des collectivités territoriales engagés dans l'éducation à l'environnement et/ou au développement durable.

A ce stade, dans des situations complexes, il convient de simplifier la carte de la situation.

Pour ce faire :

- *Regrouper mise, objet, acteur(s) identiques/similaires.*
- *Formuler au plus large un enjeu commun.*
- *Formuler globalement des logiques communes.*

Ces sous-systèmes ont chacun un réseau spécifique mais peuvent également appartenir à un réseau commun ou participer à une instance de concertation trans-actorielle comme un espace régional de concertation. C'est une plateforme qui met en dialogue l'ensemble des acteurs impliqués dans l'éducation à l'environnement et/ou au développement. Les Espaces régionaux de concertation (ERC) ont pour vocation à mettre en cohérence les actions menées mais également de contribuer au développement de l'éducation à l'environnement et/au développement durable. Il s'agit de la raison d'être de ce sous-système.

Le second sous-système est celui de l'éducation. *Il mobilise bien sûr l'ensemble de l'institution scolaire, à tous les niveaux d'échelle : rectorat, inspection académique, chef d'établissement ou directeur d'école, équipes pédagogiques et éducatives, parents, élèves, partenaires. L'Ecole n'est pas le seul lieu d'éducation. Appartiennent également à ce sous-système les acteurs de l'éducation non formelle (centre social, association sportive, etc.), les collectivités territoriales, l'Etat etc. La famille constitue également un lieu et un acteur*

d'éducation. Le sous-système lié « éducation » se subdivise donc, comme le précédent, en trois entités distinctes en interaction : le sous-système de l'éducation scolaire, celui de l'éducation non formelle et celui de la famille. La réflexion posée ici est simplifiée mais cela est suffisant pour traiter ici de ce qui nous importe, à savoir la généralisation de l'éducation au développement durable.

Etape 4 : Rendre les sous-systèmes fonctionnels

Pour influencer les acteurs, il convient donc d'analyser l'état des relations existantes entre les acteurs. Chaque acteur s'inscrit dans une dialectique de coopération et d'affrontement vis-à-vis de l'objet et de l'acteur focal. Les liens qui unissent les acteurs les uns aux autres sont souvent dissymétriques comme le montre le schéma ci-après.

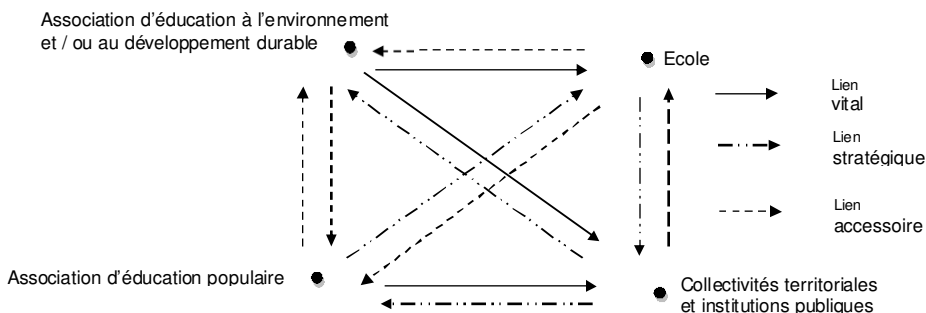


Figure 53 Force des liens entre les acteurs de l'EDD

L'Ecole est représenté ici comme un seul est même acteur car toutes les composantes de l'institution scolaire entretiennent des liens similaires avec les autres acteurs. Les associations sont dépendantes des collectivités territoriales et de l'Ecole. Des premières, elles obtiennent les financements indispensables à leurs activités et des secondes l'autorisation et l'opportunité d'intervenir en classe. L'Ecole et les acteurs publics sont en position de force dans le système focal. Les dissymétries des liens reflètent les différences de légitimité, de pouvoirs et d'engagement entre les acteurs.

Les logiques d'acteurs ne peuvent pas se résumer à des logiques d'opposition ou d'acceptation de la généralisation de l'éducation au développement durable. Il y a aussi des liens de proximité qui se sont créés entre les acteurs. Les associations partagent une proximité cognitive, organisationnelle, spatiale et temporelle. L'existence d'un réseau régional (GRAINE – Groupement régional d'animation et d'initiation à la nature et à

l'environnement) ou un espace régional de concertation favorisent la proximité cognitive, spatiale et organisationnelle entre les acteurs.

Etape 5 : Inscrire les acteurs dans la carte

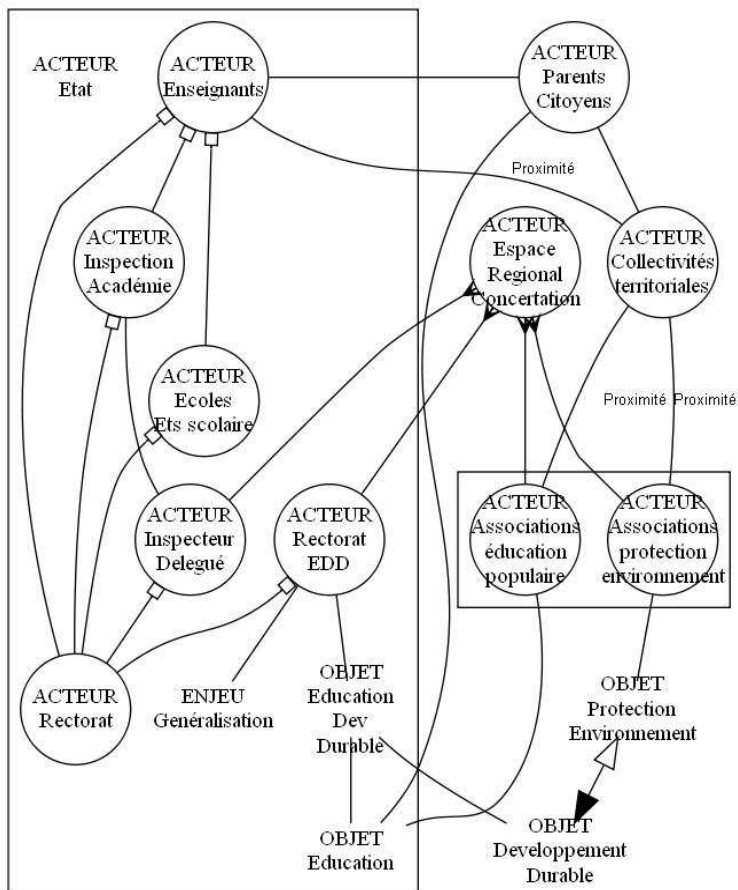


Figure 54 : Education à l'environnement et/ou au développement durable : qualification des sous-systèmes
Elaboré avec Grapviz de AT&T Labs Research

La dissymétrie des liens entre les acteurs du système focal reflètent les différences de légitimité, d'engagement et de pouvoirs entre eux comme le montre le tableau ci-dessous.

Acteurs	Pouvoirs	Légitimité	Engagement des acteurs
Inspections d'Académie	Sur les établissements et les enseignants. Pouvoir régalien	Légitimité institutionnelle forte	Non stable et d'intensité variable
Ecoles/Etablissement scolaire	Sur les enseignants	Légitimité institutionnelle forte Légitimité d'usage	Non stable et d'intensité variable
Enseignants	Sur les élèves et les associations partenaires	Légitimité institutionnelle forte Légitimité d'usage	Non stable et d'intensité variable
Collectivités territoriales	Sur les autres acteurs Pouvoir fort	Institutionnelle qui peut être contestée (vide juridique) Légitimité démocratique, d'usage et de valeurs Légitimité économique	Intensité variable Stable dans le temps long
Associations de protection et d'éducation à l'environnement.	Faible	Légitimité historique, d'usage et de valeurs	Très intense
Associations d'éducation populaire	Faible	Légitimité historique, d'usage et de valeurs	D'intensité moyenne et variable

Tableau 24 Légitimité, pouvoir et engagement des acteurs de l'EDD

Si le rectorat détient une légitimité institutionnelle et d'usage et un pouvoir important sur les partenaires associatifs, il n'a pas de moyens financiers conséquents ce qui fragilise sa position dans le système.

2.3 D'un mode à l'autre.

Etape 6 : Influencer les acteurs

A partir de là, pour généraliser l'éducation au développement durable, le rectorat peut mobiliser trois stratégies antagonistes.

Etape 7 : Accéder à l'acteur à influencer

Pour construire sa démarche, le rectorat doit situer son action dans la carte des relations précédemment réalisée et choisir ses cibles. Dans notre cas le rectorat choisit les acteurs de l'EDD, qu'ils soient étatiques ou non.

Ce choix conduit aux stratégies d'influence décrite à l'étape 8.

Le rectorat pourrait dans une perspective plus politique viser les collectivités et les citoyens, mais il sortirait du champ de l'éducation.

Étape 8 : Le plan d'influence

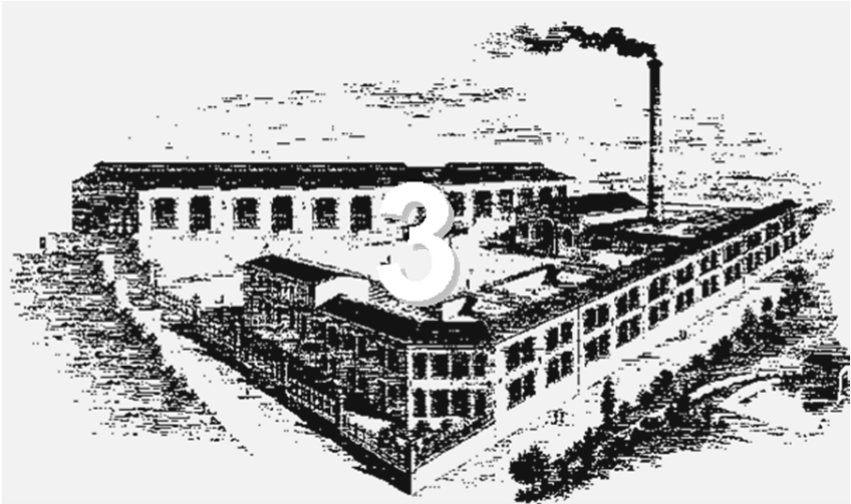
1-L'influence par la force : *La fermeture. Il s'agit d'interdire ou de contrôler l'intervention de partenaires associatifs dans les projets pédagogiques ce qui permettrait de réduire l'emprise des collectivités territoriales et des institutions publiques. Le Rectorat pourrait alors s'assurer que l'éducation au développement durable supplante l'éducation à l'environnement. Cette stratégie permettrait de légitimer les enseignants en tant qu'acteur de l'EDD.*

2-L'influence par la contractualisation. *Si l'institution scolaire reconnaît la légitimité de ses partenaires, alors on peut imaginer la mise en place de modalités de concertation pluri-partenaire. L'éducation au développement durable n'est plus une voie unique mais une voie possible.*

3-L'influence par la gouvernance. *La troisième voie consiste à investir les lieux de concertation amener les autres acteurs vers l'éducation au développement durable, maintenir des dispositifs partenariaux tout en imposant une orthodoxie dans le cadre des enseignements disciplinaires.*

Étape 9 : Evaluation Ethique

Dans le cadre d'une société démocratique, la stratégie 1 n'est pas adéquate. Une école qui se coupe à la société civile, peut difficilement éduquer à une citoyenneté démocratique. Cette stratégie place l'Ecole en dissonance avec ses finalités civiques et citoyennes et avec la société dans laquelle l'Ecole s'inscrit. A l'inverse, la stratégie 2 inscrit l'Ecole dans un processus de gouvernance. Néanmoins, cette stratégie semble peu probable dans le contexte de crise de l'école française et de réduction budgétaire. La stratégie 3 constitue en revanche un modus vivendi qui place le rectorat dans une situation instable parce qu'elle maintient au sein de l'Ecole, deux logiques d'actions différentes : l'éducation au développement durable au sein des disciplines scolaires et l'éducation à l'environnement dans le cadre de projets pédagogiques. Sur un plan éthique et déontologique, la solution 1 semble la plus satisfaisante.



«Un vrai chef ne paraît pas martial. Qui sait se battre ne s'emporte pas. Qui saura vaincre évitera d'affronter. Qui saura manier les hommes s'abaissera...» Lao Tseu

La globalisation: de l'entreprise apprenante à l'entreprise influente

Ce chapitre illustre l'application de la méthode pour un enjeu qui est « la réussite de l'introduction d'une innovation dans une entreprise internationale par un chef de projet».

3.1 OMATIC une entreprise comme beaucoup d'autres.

L'entreprise OMATIC conçoit et assemble des sous-ensembles pour de grands donneurs d'ordre, son marché est mondial, ses clients sont approvisionnés par des usines implantées dans le monde entier à proximité des usines des clients

A l'origine OMATIC fournissait deux clients européens, leur développement mondial et leurs acquisitions a conduit OMATIC à s'implanter dans le monde entier.

Cette nouvelle présence a permis à OMATIC de faire des offres aux industriels locaux concurrents de ses clients, avec succès puisque OMATIC compte aujourd'hui 15 clients à travers le monde.

Construite au fil du temps, le fonctionnement d'OMATIC a conservé depuis l'origine une organisation centralisée de la R&D et du marketing au siège social.

Pour faire face au développement géographique l'entreprise a créé cinq divisions géographiques qui coordonnent et dirigent les filiales locales.

Les clients, aujourd'hui repartis dans le monde entier, ont été acquis par les filiales locales et sont donc suivis commercialement par la force de vente du pays où se trouve le siège social.

La globalisation du marché a conduit tous les clients d'OMATIC à s'internationaliser. La nécessité de coordonner les offres des filiales a provoqué la création d'une structure de coordination qui centralise les informations

La direction d'OMATIC est assurée par le PDG qui s'appuie sur un comité de direction composé du directeur financier, des directeurs de zone, du directeur marketing et de ceux de la R&D. et des RH

L'offre OMATIC est constituée de sous-ensemble qui s'intègre dans un produit fini. La conception est faite par la R&D de l'entreprise. L'assemblage et le façonnage des composants constituant les sous-ensembles sont réalisés par l'entreprise.

Les sous-ensembles utilisent des métaux rares nécessaires à la sécurité du fonctionnement. La part des coûts de matière première est, de ce fait, très importante dans le prix de revient du produit.

OMATIC fournit localement à ses clients de multiples services associés à la vente de ses produits ; assistance à l'intégration, constitution de dossiers techniques, accompagnement pour l'agrément, logistique « just in time », livraisons de dépannage...

A l'occasion du processus de construction du plan à trois ans, le dirigeant a fait appel à un cabinet METODOMATIC de renommée internationale. Celui-ci après une étude stratégique, le cabinet a présenté ses conclusions en recommandant la création de trois plateformes de

production (Amérique, Asie, Europe) et une réorganisation des zones géographiques en utilisant le lancement d'une innovation pour faire l'opération.

Les clients d'OMATIC fabriquent des produits destinés à tous les secteurs de la logistique et de l'industrie. Si les produits sont technologiquement bien connus, la vente est soumise à l'agrément des autorités nationales qui vérifient la conformité du produit en matière de sécurité (ANST : Agence Nationale de Sécurité au Travail).

Les clients obtenant des agréments qui incluent les sous-ensembles fournis par OMATIC sont fidèles mais « frileux » en termes d'introduction d'innovation.

Evoluant dans un contexte mondialisé hautement concurrentiel les clients sont demandeurs d'innovation, en particulier lors de l'introduction de nouveaux produits.

Pour obtenir les agréments des nouveaux produits auprès des ANST, les clients utilisent les dossiers techniques fournis par OMATIC qui comprennent les dossiers techniques de ses propres fournisseurs.

Les fournisseurs d'OMATIC sont nombreux, si ils se répartissent mondialement, deux d'entre seulement eux ont une couverture globale. La qualité et la force de leur présence est toujours lié à des facteurs historiques, les leaders locaux sont toujours les firmes locales.

Pour fournir les informations techniques requises les fournisseurs utilisent des centres techniques (CTN : centres techniques nationaux) qui participent à la définition des normes avec les ASNT.

Dans le fonctionnement d'une filiale OMATIC le dirigeant a tous les pouvoirs à l'exception des prix et des produits qui sont harmonisées au niveau mondial, il adapte son organisation, ses services annexes en fonction de son contexte local.

Il fixe les rémunérations pour obtenir le meilleur résultat possible.

Il achète localement se matières premières, en utilisant les informations d'une cellule de coordination situé au siège social.

Le caractère PME des filiales fait que les dirigeants sont proches de leur personnel.

Implicés dans les négociations commerciales et la relation avec les ASNT ils sont la cheville ouvrière de la présence locale d'OMATIC.

Avec un chiffre d'affaire de 1 milliards d'€uro et 2300 personnes OMATIC est un grosse PME familiale évoluant sur un marché globalisée.

Le marketing et la R&D ont travaillé sur un nouveau concept de sous-ensemble, qui a donné lieu à des brevets et offre la perspective de renouveler toute l'offre de la société.

Cette innovation réduit les couts d'intégrations des clients tout en permettant à OMATIC de réduire les couts matières et ceux production.

Pour atteindre l'objectif de réduction des coûts de production l'innovation nécessite un investissement important ce qui justifierait les plateformes continentales.

Elle offre de plus la perspective de diminuer les coûts de maintenance de l'utilisateur final.

Le PDG et le directeur marketing ont constaté une multitude de freins, les commerciaux ne proposent pas l'offre, les directeurs de zone émettent des doutes sur la fiabilité du système.

Dernier avatar en date, un fournisseur important à émis des doutes sur la fiabilité du système auprès du plus grand client.

Les clients questionnent OMATIC sur les résultats chez leurs concurrents, mais aucun client n'envisage à ce stade d'intégrer l'innovation d'OMATIC.

3.2 D'une logique à l'autre.

Examinons la situation dans laquelle évolue le projet.

Etape 1 : Formuler l'enjeu puis en utilisant cette formulation

Formuler l'enjeu puis en utilisant cette formulation :

Enjeu : Réussir le lancement de l'innovation.

Acteur : Le chef de projet.

Mise : Son travail, sa position dans l'entreprise.

Objet : Introduction de produit innovant.

Etape 2 : Tisser la trame des liens entre les composants de l'enjeu (acteur, mise, objet) et les éléments (acteur, mise, objet) de la situation.

Dans le paradigme du management aujourd'hui enseigné, Omatic est face à trois problématiques : L'optimisation de ses investissements productifs et de son organisation, l'introduction d'une innovation produit.

Comment influencer les acteurs pour qu'ils ne soient pas des freins ou des obstacles à la réalisation de l'enjeu du chef de projet.

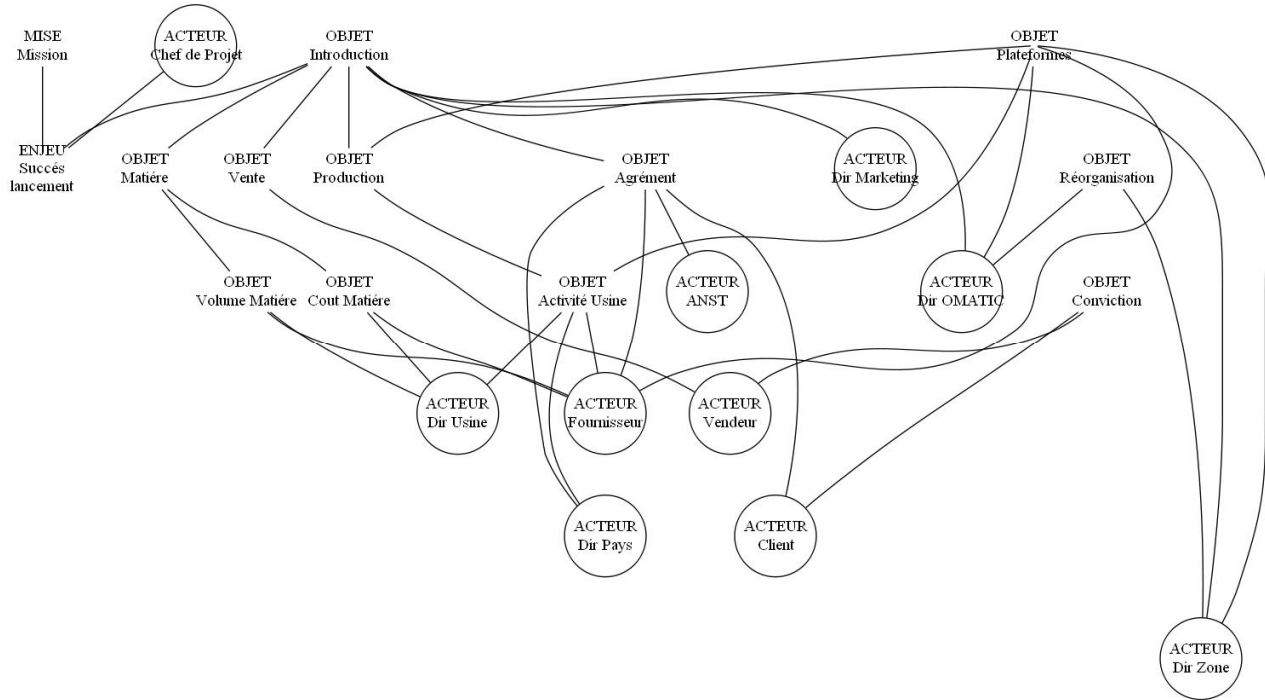


Figure 55 : OMATIC Identification des liens
 Elaboré avec Gepviz de AT&T Labs Research

Etape 3 : Identifier les sous-systèmes liés.

En analysant les proximités et les convergences, on identifie trois sous-systèmes : Un central et Deux locaux.

Central : Pour les acteurs du siège social que sont le directeur général, les directions marketing, financières et des ressources humaines l'enjeu est la réalisation d'économie. La logique est celle de la direction d'entreprise.

Local de production : Pour les acteurs locaux que sont les clients, les ANST, les directeurs de pays et d'usines... l'enjeu est l'existence d'une activité locale. La logique est celle d'un espace sociologique.

Local de commercialisation : Pour les acteurs locaux que sont les fournisseurs, les directeurs de pays et d'usines... l'enjeu est l'existence de leur activité économique. La logique est celle d'un espace politique.

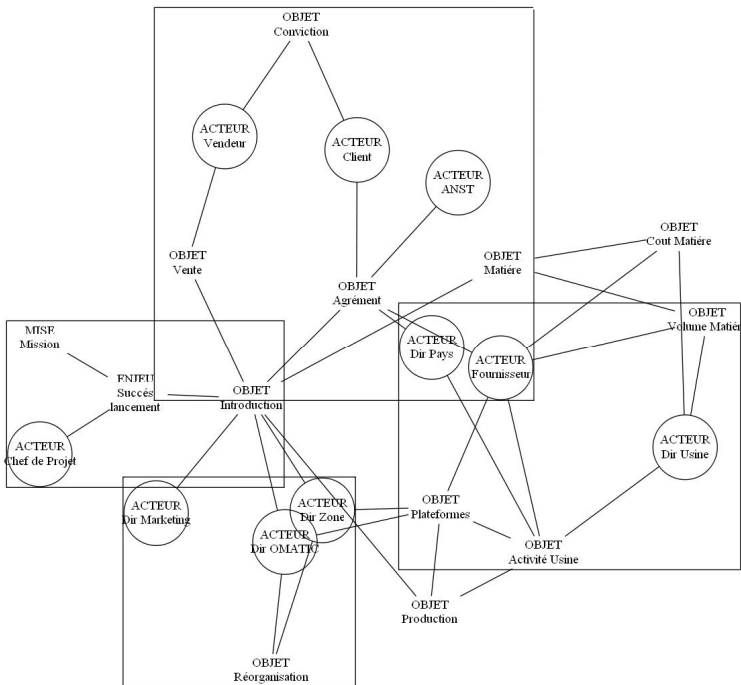


Figure 56 : OMATIC Identification des sous-systèmes

Elaboré avec Grapviz de AT&T Labs Research

Etape 4 : Rendre les sous-systèmes fonctionnels

A ce stade et dans ce cas il convient de fonctionnaliser les sous systèmes.

La convergence : *Les acteurs des sous-systèmes de production et de commercialisation ont une convergence d'intérêt pour que l'introduction de l'innovation soit un échec.*

La fusion : *L'agrégation par les acteurs centraux des trois objets que sont, l'innovation, les plateformes et la réorganisation, catalyse les sous-systèmes dans le sous-système central.*

Etape 5 : Inscrire les acteurs dans la carte

Les acteurs réagiront en fonction des liens qu'ils ont ou auront avec les autres acteurs de la situation. Pour influencer les acteurs, il convient donc d'analyser l'état des relations existantes entre les acteurs à travers leur nature (charge, force, proximité). La logique de direction d'entreprise est un conflit avec les autres logiques de la situation. Tous les acteurs locaux non OMATIC sont affectés par la situation de part la perte de proximité, la perte d'une part de leurs ressources où l'engagement dans une situation qui ne les concerne pas. Sans changements on aura un soutien des acteurs locaux non OMATIC aux acteurs locaux OMATIC. En l'état tous les acteurs hormis ceux du siège sont en opposition directe ou induite avec le projet. Ils vont tous essayer de modifier la situation en gagnant du temps, en cherchant des alliés et en utilisant le projet pour faire la démonstration de leurs affirmations. La première réaction d'un fournisseur et celle d'un client témoigne d'un franchissement de seuil, les acteurs ont dépassé le stade de l'opinion. Sans changement le projet d'introduction est voué à l'échec.

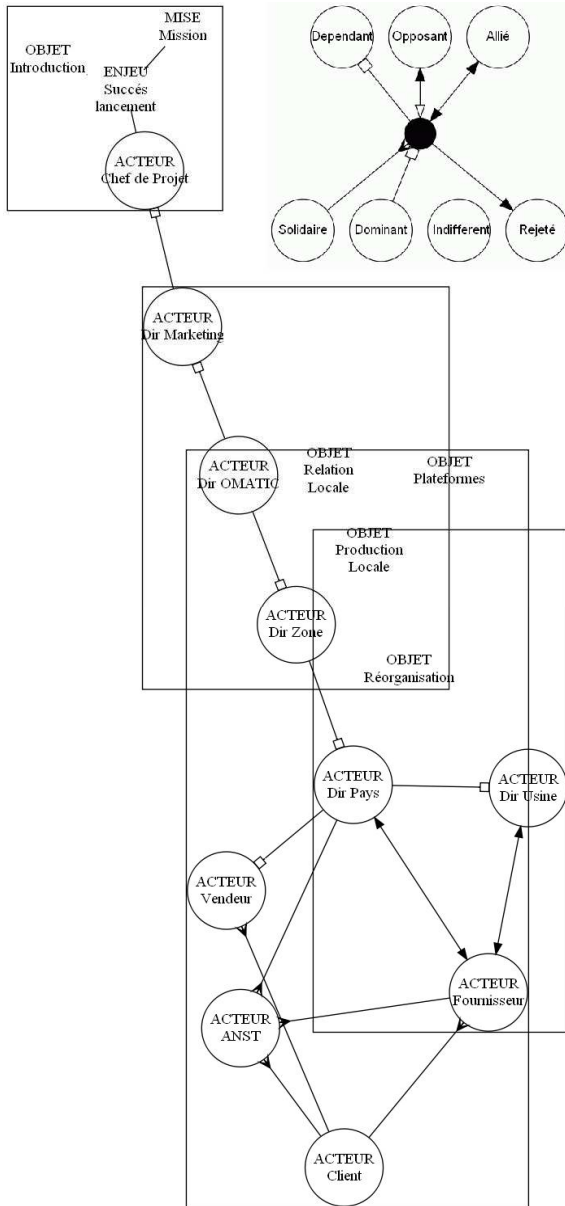


Figure 57 : OMATIC Fonction des liens
 Elaboré avec Grapviz de AT&T Labs Research

3.3 D'un mode à l'autre.

Etape 6 : Influencer les acteurs

La multitude des acteurs, les contraintes géographique et sa position de chef de projet, ne lui permette pas de qualifier les liens qui existent entre chacun des acteurs locaux pour les influencer. C'est donc les logiques qui vont constituer son champ d'action et le directeur général l'acteur à influencer.

Etape 7 : Accéder à l'acteur à influencer

Le manager d'un projet aussi important dispose de l'accès aux dirigeants du siège.

Etape 8 : Le plan d'influence

Le but de notre plan est d'obtenir la séparation du projet en trois volets distincts (introduction de l'innovation, plateformes et réorganisation. Le chef de projet aurait pu retenir une autre formulation moins ambitieuse ou en tirer les conséquences.

Enumérons, sans exhaustivité ni nuances, quelques une des possibilités offertes au chef de projet.

Dissociation du lancement des autres projets : Proposer à la direction OMATIC un scénario alternatif en donnant la possibilité au pays de produire le nouveau produit sans attendre les plateformes. Justifier la proposition par le gain court terme (gain matière).

Modification des logiques : Si la dissociation n'est pas retenue proposer à la direction OMATIC un scénario alternatif s'appuyant sur deux accords cadre l'un concernant les clients, l'autre les fournisseurs pour créer des alliances susceptibles de modifier la convergence d'intérêt.

Si le directeur général est sourd aux arguments du chef de projet en vertu du principe largement répandu que « le chef a toujours raison ».

Utiliser la convergence en concentrant son action de lancement sur un grand client , en s'appuyant sur des relais locaux, pour obtenir un résultat rapide, qui métra la direction d'OMATIC , sous la pression d'un grand client, dans l'obligation d'avoir à produire le nouveau produit sans attendre les plateformes.

Ou bien identifier les relais locaux potentiellement favorables, choisir un client en fonctions des soutiens locaux, utiliser les réseaux locaux pour construire un partenariat, utiliser le résultat local pour obtenir l'accord pour un partenariat global.

La question qui reste ouverte est celle de l'identification de la manœuvre par la direction générale et le sentiment de se trouver devant un fait accompli.

Le lecteur occupant des responsabilités de direction générale ne manquera pas de se rappeler certaines frustrations de sa vie professionnelle...

Conclusion

Ce livre né d'un questionnement, conclu par une tentative théorique transversale, a deux vocations :

- Former les décideurs immergé dans un monde globalisé, surinformé, ... terrain de jeux de manœuvre, de pratiques,...où l'influence est un outil, une arme,... généralisée.
- Interroger la communauté scientifique sur la nécessité de théoriser l'influence pour s'en protéger autant que pour la mettre en œuvre.

Dans ces deux perspectives les auteurs souhaitent une appropriation, une remise en cause, une transversalité élargie mais surtout la formation généralisée à la compréhension de ce phénomène omniprésent dans notre société : l'influence.

C'est cette volonté qui les a conduits les auteurs sur les chemins de la simplification et de la méthode espérant volontairement la critique, le questionnement,...

C'est cette volonté qui les animent dans la mise à disposition d'outil didactiques gratuits en ligne pour permettre au lecteur, enseignant, dirigeant, expert, haut-fonctionnaire,..., non seulement de s'approprier la méthode mais aussi de la partager.

L'ensemble des sites, ainsi mis à disposition, et cet ouvrage constitue un référentiel que le lecteur peut s'approprier.

Table des figures

Figure 1 : Triptyque d'un enjeu	21
Figure 2 : La systémique élémentaire	23
Figure 3 : La systémique complexe	23
Figure 4 : La relation systémique	24
Figure 5 : Le transfert systémique	24
Figure 6 : La diversité systémique.....	25
Figure 7 : Le fonctionnement systémique.....	26
Figure 8 : Le fonctionnement systémique.....	27
Figure 9 : Le fonctionnement systémique.....	27
Figure 10 : Le fonctionnement systémique	28
Figure 11 : Le fonctionnement systémique	29
Figure 12 : Le fonctionnement systémique	30
Figure 8 : La démarche systémique	35
Figure 9 : La démarche d'influence	36
Figure 10 : Sous-système focal.....	37
Figure 11 : Logique d'un enjeu.....	37
Figure 12 : Filière du bois.....	39
Figure 13 : Objet et Objets liés	40
Figure 14 : Chaîne d'objets.....	41
Figure 15 : Objets liés et enjeux	42
Figure 16 : Objet lié et nouvel enjeu.....	43
Figure 17 : Logique des liens et sous-système.....	44
Figure 18 : Carte des liens et des enjeux	52
Figure 19 : Symbolique des liens	57
Figure 20 : Logique des liens	61
Figure 21 : Carte des actions	62
Figure 22 : Logique de situation	65
Figure 23 : Mécanisme d'interaction.....	73
Figure 24 : Fonctionnement de l'engagement de l'acteur	84
Figure 25 : Carte de position.....	85
Figure 26 : Liens entre un individu et la gestion de son énergie	90
Figure 27 : Espaces de la gestion de l'énergie par un individu.....	91
Figure 28 : La dynamique du sous-système focal.....	93
Figure 29 : Cartographie des liens.....	98
Figure 30 : Qualification des espaces.....	100
Figure 31 : Une typologie relationnelle	110
Figure 32 : Carte des liens	112
Figure 33 : <i>Logique des acteurs</i>	114
Figure 34 : <i>Conséquences des liens entre acteurs</i>	115
Figure 35 : <i>Analyse des réseaux mondiaux d'un domaine scientifique</i>	122
Figure 36 : <i>Localisations possibles</i>	124
Figure 37 : <i>Le chemin vers la zone américaine</i>	126
Figure 38 : <i>La construction d'un réseau</i>	127
Figure 39 : Logique des acteurs.....	149
Figure 40 : Analyse de la situation	150
Figure 41 : Les zones du manipulé.....	166
Figure 42 : Les processus du manipulé	167

Figure 43: Laboratoire Identification des liens	178
Figure 44: Laboratoire Identification des sous-systèmes.....	180
Figure 45: Laboratoire Fonction des liens	182
<i>Figure 51 : Education à l'environnement et/ou au développement durable Identification des liens.....</i>	<i>191</i>
<i>Figure 52 : Education à l'environnement et/ou au développement durable identification des sous-systèmes.....</i>	<i>192</i>
<i>Figure 53 Force des liens entre les acteurs de l'EDD</i>	<i>194</i>
<i>Figure 54 : Education à l'environnement et/ou au développement durable : qualification des sous-systèmes.....</i>	<i>195</i>
<i>Figure 46 : OMATIC Identification des liens.....</i>	<i>202</i>
<i>Figure 47 : OMATIC Identification des sous-systèmes.....</i>	<i>203</i>
<i>Figure 48 : OMATIC Fonction des liens.....</i>	<i>205</i>

Table des tableaux

Tableau 1: Evaluation de la capacité à agir	79
Tableau 2 : Des exemples de proximités	79
Tableau 3 : Echelle du pouvoir.....	81
Tableau 4 : Niveau de légitimité.....	82
Tableau 5 : Echelle de légitimité.....	83
Tableau 6 : Echelle d'engagement	85
Tableau 7: Localisation relationnelle.....	116
Tableau 8 : Véhicule relationnel	116
Tableau 9 : La première localisation dans le milieu.....	120
Tableau 10 : Conséquences du choix de localisation relationnelle	123
Tableau 11 : Attrait du véhicule relationnel	125
Tableau 12 : Conséquences du choix d'un véhicule	125
Tableau 13: Conséquences futures du choix	128
Tableau 14 : Exemples d'enjeux communautaires.....	136
Tableau 15 : Exemples de logiques communautaires.....	137
Tableau 16 : Grille des rôles du manipulateur	142
Tableau 17 : Grille des postures du manipulateur	143
Tableau 18 : Grille des effets	144
Tableau 19 : Répétabilité et mise du manipulateur	145
Tableau 20 : Acceptation et mise du manipulateur	145
<i>Tableau 21 Les différences entre éducation à l'environnement et éducation au développement durable dans les instructions officielles du MEN.....</i>	<i>186</i>
<i>Tableau 22 Enjeux et mises des acteurs de la situation.....</i>	<i>189</i>
<i>Tableau 23 Comportements et logiques des acteurs</i>	<i>190</i>
<i>Tableau 24 Légitimité, pouvoir et engagement des acteurs de l'EDD</i>	<i>196</i>

Webographie

Toutes les références, les liens et les sites sont disponibles sur le site internet <http://systeme.influence.pro>.

Bibliographie

1. Baudrillard J, 1972, *pour un critique de l'economie politique du signe*, Gallimard, 268 p
2. Cova.B, Mazet-Crespin.F, Salle.R, 1996, " Milieu as a pertinent unit of analysis in project marketing " International Business Review, vol.5, n°6, pp. 647-664.
3. Cova.B, 1995, *Au-delà du marché; quand le lien importe plus que le bien*; Editions L'harmattan, 175 p
4. Dumba R., "Co-evolution of neocortex size, group size and language in humans", Behavioural and Brain Sciences, Volume 16, Issue 04 , Dec 1993 , pp 681-694
5. Michel D, Salle R, Valla JP, 2000, *Marketing industriel : stratégies et mise en œuvre*, Économica, 529 p
6. Von.Neumann J, Morgenstern O, 1944, *Theory of games and economic behaviour*, Princeton University Press, 641 p.
<http://www.archive.org/> (2010)
7. Algoud J-P, 2001, *Systémique : vie et mort de la civilisation occidentale* », L'Interdisciplinaire, 1581 p.
8. Crozier M, Friedberg E, 1977, *L'Acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*, Seuil, 500 p
9. Kiesler CA, 1971, *The psychology of commitment: experiments linking behaviour to belief* , Academic Press, 190 p.
10. Livian Y-F, 1998, *Organisation, théories et pratiques*, Dunod, 322 p
11. Morin E, 1977, *La méthode : la nature de la nature*, Seuil, 398 p
12. Francart Loup, 2000, *La guerre du sens : Pourquoi et comment agir dans les champs psychologiques*, Economica, 311p.
13. Agle B R, Donaldson T, Freeman RE, Jensen MC, Mitchell RK and Wood DJ , 2008, "dialogue toward superior stakeholder theory", Business Ethics Quarterly, Volume 18, Issue 2. pp 153-190
14. Ford D, Gadde L-E, Hakanson H, Snehota I, 2007, *Managing business relationship*, Wiley, 228p.
15. Hakansson H, Ford DI, Gadde LE, Snehota I, Waluszewski A, 2009, *Business in networks*, Wiley, 318p.
16. Friedman AL, Miles S, 2006, *Stakeholders theory and practice* Oxford University Press, 330p.
17. Turchany HG, 2008, « La théorie des systèmes et systémiques, Vue d'ensemble et définitions », Actes de la Conférence Internationale de Bordeaux 27, 28, 29 octobre Agir ensemble pour éduquer au développement durable Conférence Internationale de Bordeaux.
18. Bonnafous-Boucher M, Pesqueux Y, 2006, *Décider avec les parties prenantes. Approche d'une nouvelle théorie de la société civile*, La découverte, 304 p.

19. Donalson. et Preston L.E, 1995, "The stakeholders theory of corporation : Concepts, Evidence and implications", *Academy of Management Review*, , vol. 20, n°1, pp. 65-91
20. Freeman E R, 2010 (1984) "Strategic Management: A stakeholder Approach", Cambridge university press, 292 p.
21. Freeman E R, Wicks A C, Parma B, 2004, "Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited"., *Organization Science*, vol. 15, n° 3, mai-juin 2004, pp. 363-369.
22. Friedman A.L, Miles, 2002, "Developing stakeholder theory", *Journal of Management Study*, vol.39, n°1, pp.1-21
23. Mercier S, Gond J.-P, 2005, « La théorie des parties prenantes », *Cahier du FARGO n°1050502*, pp 1-13.
24. Morin E. 1990 (2005), « L'introduction à la pensée complexe », Edition du seuil, 158 p.
25. Morin E, 2005, " Sur l'interdisciplinarité", *Chemin de Traverse*, n°2, pp. 27-34.
26. Pesqueux Y; et Biefnot Y., 2002, *L'éthique des affaires: management par les valeurs et responsabilités sociales*, Paris, Editions d'Organisations, 239 p.
27. Mikhail Malt, 2010, « Quelques propriétés des représentations le cas de la notation musicale », *Revista do Conservatório de Música da UFPel Pelotas*, n°3, . p. 1-26.
28. Fabre M, 2009, *Philosophie et pédagogie du problème* , Vrin , 287p.
29. Fabre Michel et Musquer Agnès, 2009, "Quels outils pour la problématisation ? Analyse d'une banque de situations-problèmes Spiral-E - *Revue de Recherches en Éducation – 2009 supplément électronique au N° 43 (45-68)*.
30. Fabre M, 2006, *Analyse des pratiques et problèmes de problématisation Quelques remarques épistémologiques* Recherche et formation N° 51 Pp 133-145.

Fiche méthodologique simplifiée

Etape 1 : Formuler l'enjeu puis en utilisant cette formulation

- Dénommer l'acteur qui porte l'enjeu
- Qualifier sa mise, ce qu'il risque de perdre pour atteindre, gagner l'enjeu.
- Formuler l'objet de l'enjeu (à propos de quoi le porteur s'implique dans la situation).

Etape 2 : Tisser la trame des liens entre les composants de l'enjeu (acteur, mise, objet) et les éléments (acteur, mise, objet) de la situation

- Lister les acteurs, les objets et les mises qui sont en interaction avec le porteur d'enjeu, sa mise et l'objet de son implication. Lorsque des acteurs sont liés à un objet et risquent de voir leurs ressources affectés par cette implication, ils se trouvent devenir des porteurs d'enjeux dans la situation. L'ensemble acteurs, mises, objet constituent des situations (sous-systèmes) au sein de la situation globale.

Etape 3 : Identifier les sous-systèmes liés.

- Formuler les enjeux et les logiques. Les interactions entre ses différents éléments et le porteur d'enjeu, doivent être identifiées et formulées. Tous les éléments de la situation (acteur, objet, mise) susceptibles d'affecter l'enjeu du porteur doivent être pris en compte.
- Dans certain cas, les acteurs, ainsi identifiés, seront impliqués dans plusieurs situations (sous-systèmes), il convient alors d'identifier la logique d'arbitrage de/des acteurs entre leurs enjeux.

Etape 4 : Rendre les sous-systèmes fonctionnels

A ce stade, dans des situations complexes, il convient de simplifier la carte de la situation. Pour ce faire :

- Regrouper mise, objet, acteur(s) identiques/similaires.
- Formuler au plus large un enjeu commun.
- Formuler globalement des logiques communes.

Les situations des acteurs peuvent se situer dans plusieurs contextes, une partie dont l'enjeu est généralement l'appropriation de la mise, un terrain dont l'enjeu est la fixation des règles de la partie et un espace dont l'enjeu est la logique du terrain. Dans tous les cas les acteurs sont impliqués au moins dans une partie, sur un terrain dans un espace. Une fois simplifié la situation il convient de comprendre comment réagissent et réagiront les acteurs.

Etape 5 : Inscrire les acteurs dans la carte

- Déterminer les rôles actuels des acteurs, le(s) seuil(s) auquel ils changent historiquement de rôle et/ou de logique.
- Les comportements prévisibles de l'acteur en fonction des scénarios d'évolution de la situation. Les acteurs réagissent en fonction des liens qu'ils ont ou espèrent avoir avec les autres acteurs de la situation.

Pour influencer les acteurs, il convient donc d'analyser l'état des relations existantes entre les acteurs.

Etape 6 : Influencer les acteurs

Il est nécessaire d'identifier pour chacun des acteurs et des liens qui les unissent :

- La charge (coopération / affrontement),
- La force (vital / stratégique / accessoire)
- La proximité (cognition, organisation, temps, lieu).
- Les pouvoirs des acteurs (champs, modalités, impact).
- La légitimité des acteurs à mettre en œuvre leur pouvoir.
- L'engagement des acteurs dans la situation (sans, opinion, mobilisation, structuration, action).

Pour être capable d'influencer, les autres acteurs de la situation, le porteur d'enjeu doit au préalable se mettre en relation avec ceux qu'il souhaite influencer.

Etape 7 : Accéder à l'acteur à influencer

Pour construire sa démarche, le porteur d'enjeu doit se situer dans la carte des relations précédemment réalisée. Pour ce faire, il est invité à :

- Analyser la localisation actuelle
- Formuler la localisation visée

- Définir le moyen le mieux adapté pour entrer en relation.

Etape 8 : Le plan d'influence

Une fois en relation avec l'acteur, le porteur d'enjeu identifie les modalités qu'il envisage d'utiliser pour influencer :

- Lister les moyens dont il dispose (pouvoir, légitimité, maîtrise du cadre, acteurs relais).
- Fixer sa vision de la situation (éthique et risque).
- Enumérer les activités envisageables.

Dans cette réflexion le porteur d'enjeu intègre :

- Une réflexion sur la nature de l'effet attendu (durée, maîtrise, profondeur).
- Un questionnement éthique sur les actions envisagées.

L'ensemble des actions possibles sont évaluées dans la double perspective de l'effet prévisible et de l'éthique du manipulateur, ce qui constitue le champ du possible. Il appartient au porteur d'enjeu de fixer son plan de manipulation et d'en assumer les conséquences dans le cadre d'une stratégie globale issue de sa vision de son rôle dans la situation.

Glossaire

- 1) **Objet** : L'objet est une situation, un fait, une activité susceptible d'interagir avec un individu, une communauté, un groupe ou une organisation directement ou indirectement.
- 2) **Acteur** : L'acteur est « un individu ou un groupe qui, dans une organisation donnée et face à une situation d'incertitude (perçue ou à percevoir) a (ou aura) une position à défendre, un rôle à jouer, et mobilise (mobilisera) une énergie ou un lien pour le faire.
- 3) **Les rôles de l'acteur**
Le **joueur** est concerné par la mise.
Le **spectateur** est concerné par la partie.
L'**arbitre** est concerné par le respect de la règle
L'**indifférent** est non impliqué dans le jeu, mais pourrait le devenir.
- 4) **Mise** : La mise est une part ou une caractéristique des ressources de l'acteur engagée dans un sous-système.
- 5) **Facteur** : Objet, mise et acteur ; en relation ils structurent un système dont « l'output » est un enjeu.
- 6) **Enjeu** : L'enjeu pour l'acteur (individuel ou collectif) c'est la perception formulée par les facteurs.
- 7) **Interactions** : Actions réciproques modifiant le comportement ou la nature des éléments, corps, objets, phénomènes en présence ou en influence.
- 8) **Lien** : Interaction effective ou potentielle entre acteurs, objets, mise formulable ou non dans un système.
- 9) **Nature du lien**
Pour tous les liens
La liaison est un lien non qualifié,
Pour les **liens entre deux acteurs** :
L'**action** est un lien réciproque ou non, équivalent ou non, si A ... alors B ...
L'**appartenance** est lien de perception, B appartenant à A, si A ... alors B le perçoit.
Le **contrôle** est un lien de dépendance, A contrôlant B, si A ... alors B aussi.

Pour les **autres liens** (mises, objets, acteurs)

L'**action** est un lien de causalité.

L'**appartenance** est un lien d'inclusion.

Le **contrôle** est un lien de dépendance.

- 10) **Force du lien** : c'est la capacité qu'a le lien à résister aux modifications du/des comportements de l'un des deux éléments.
Lien **vital** : Disparition, destruction, Mort / Création, construction, naissance.
Lien **stratégique** : Modification durable, structurelle, stable.
Lien **accessoire** : Modification ponctuelle, négligeable, imperceptible.
- 11) **La charge du lien** : Perception, impact positif ou négatif du lien entre facteurs.
- 12) **Partie** : Temps pendant lequel les participants s'affrontent sur un terrain en suivant des règles à propos d'un objet pour s'approprier une mise.
- 13) **Terrain** : Lieu réel ou virtuel dans lequel la partie se déroule.
- 14) **Règles** : Pratiques communes aux joueurs que ce soit des règles, des lois, des codes, des usages, des coutumes ou des pratiques.
- 15) **Espace** : Ensemble de terrains et de parties, dont les objets et les règles s'inscrivent dans une logique homogène.
- 16) **Phase** : Etat successif de composants soumis à des stimuli qui évoluent de manier identiques lors de stimulations équivalentes.
- 17) **Déroulement de partie.**
Le terrain est le lieu d'affrontement pour l'appropriation de la mise.
La règle autorise l'acteur à jouer et définit les modalités de l'affrontement que l'arbitre est chargé de faire respecter.
Les espaces fixent les contextes du terrain et de la règle.
Lorsque le terrain, la règle, la « mise » et les joueurs sont communs on emploie le terme de partie dont le temps est celui de l'appropriation de la mise.
- 18) **Partie-prenante** : Une partie-prenante est un individu, une communauté, un groupe ou une organisation en relation (négative / neutre / positive) par à un objet.
- 19) **Parties-prenantes** : Ensemble des acteurs en relation avec l'objet de partie.
- 20) **Engagement** : Action continue, selon la même logique et les mêmes caractéristiques.

- 21) **Volume d'engagement** : Le volume d'engagement ne s'évalue pas dans l'absolu mais par un ratio entre les ressources mobilisées (Mise) et les ressources globales de l'acteur.
- 22) **Stade d'engagement** : Caractéristiques de la manière dont s'exprime l'engagement.
- L'**opinion** (le café du commerce,...).
- La **mobilisation** (le blog, l'adhésion à un syndicat...).
- La **structuration** et la **représentation** (c'est la formalisation d'une mobilisation collective : programme, revendications...).
- L'**action organisée** (ex : la candidature, la grève...).
- 23) **La notion d'effet de seuil** : L'effet de seuil, c'est l'apparition ou la modification du comportement d'un élément à partir d'un certain niveau d'activation du lien par un autre élément.
- 24) **La capacité à agir (ou efficience)** : elle s'évalue en prenant en compte la formalisation de l'action, la finalisation du but, la régulation et la centralisation de la décision.
- 25) **La proximité** : c'est la distance entre facteurs
- La sociologie recense quatre formes de la proximité : le partage de la vision de la situation (**cognitive**), l'appartenance à une communauté (**organisationnelle**), la distance géographique (**spatiale**), le partage d'un temps (**temporelle**).
- 26) **Le pouvoir** : Le pouvoir, est la faculté ou la capacité à avoir, à faire ou à percevoir. Il s'évalue par la nature de ses moyens et leurs conséquences :
- Le **champ** : C'est la zone dans lequel le contrôle s'exerce (Espace/Terrain/Règles/Partie..).
- Les **sujets** : Ce sont les éléments sur lesquels le pouvoir s'exerce (Acteur/Objet/Mise/Lien...).
- La **modalité** : Le pouvoir s'exprime par des actions ou des informations.
- L'**impact** : c'est la conséquence de l'exercice du pouvoir sur les « sujets ».
- Nous distinguons trois conséquences potentielles à l'exercice du pouvoir
- La création, la modification, l'élimination ou l'éradication.
- 27) **La légitimité** : C'est un caractère distinctif propre à un facteur (Acteur/Objet/Mise) ou à un lien.

Evaluer la légitimité consiste à définir le couple éléments/acteurs de la reconnaissance de légitimité et à analyser la raison de cette reconnaissance.

On peut ainsi tracer :

Le **champ** : C'est l'ensemble des acteurs ayant reconnu la légitimité.

Les **sujets** : Ce sont les éléments légitimés (Acteur/Objet/Mise/Lien...)

La **raison** : C'est la raison commune (objet / lien / mise) à tous les acteurs ayant reconnu la légitimité.

- 28) **Réseau** : C'est un ensemble d'acteurs, évoluant dans un cadre, reliés entre eux par des liens qu'ils soient personnels, professionnels ou de toute autre nature.
- 29) **L'autorité** : C'est le pouvoir d'agir sur autrui.
- 30) **La relation** : C'est un ensemble de liens entre deux acteurs dont au moins un a une fréquence d'activation régulière
- 31) **Le voyage relationnel** : il est constitué par la succession des relations construites par l'acteur entre sa position relationnelle initiale et la position visée.
- 32) **Le véhicule relationnel** : C'est les moyens choisis par l'acteur pour créer / générer / susciter une relation.
- 33) **La posture** : C'est la ligne de conduite, l'ensemble des options de l'acteur manipulateur qui vont encadrer ses actions envers la cible.

Index

A

Acteur	
Sous-système.....	43
Lien.....	36
Définition.....	47
Rôle.....	50
Lien.....	50
Comportement.....	50
Fonction du lien.....	52
Communautaire.....	70
Capacité.....	72
Action.....	72
Proximité.....	73
Pouvoir.....	74
Légitimité.....	75
Engagement.....	77
Réseau.....	99
Relation.....	99
Relation.....	100
Méthode d'Influence.....	130
Méthode d'influence.....	131
Risques de l'Influence.....	134
Type de manipulateur.....	135
Activités d'influence.....	135
La question éthique.....	136
Les conséquences de l'effet.....	137
Les risques de la manipulation.....	138
L'acceptation.....	138
L'aspect manipulé.....	139
Cible de la manipulation.....	139
Mécanismes manipulateurs.....	140
Effet en retour.....	149
Activités d'influence	
Actions.....	151
Cinématique.....	151
Influence.....	150
Logique.....	152
Position.....	150
Potentiel.....	150
Activités d'influence	
Sous-système focal.....	151
Activités d'influence	
Acteur ciblé.....	151
Activités d'influence	
Effet en retour.....	152
C	
Chemin relationnel	
La Position recherchée.....	113
Le véhicule.....	113
véhicule possible.....	117
Voyage possible.....	118
Cinématique	
Activités d'influence.....	151
Charge du lien.....	65
Effet de seuil.....	64
Force du lien.....	65

Lien.....	64
Notion de phase.....	66
Stade d'engagement.....	72
Volume d'engagement.....	71
Communauté	
Définition.....	127
Enjeu.....	129
Logique.....	128, 129
Types.....	127

D

Définition	
Facteurs.....	42
Définition	
Objet.....	35
Partie-prenante.....	16
Définition	
Mise.....	45
Définition	
Acteur.....	47
Définition	
Lien.....	51
Définition	
Terrain.....	53
Définition	
Partie.....	53
Définition	
Espace.....	53
Définition	
Influence.....	124

E

Engagement	
Acteur.....	77
Enjeu	
Partie-prenante.....	18
Espace	
Conditions du jeu.....	59
Définition.....	53
Facteurs.....	54
Lien.....	55
Partie.....	54
Règle.....	54
Terrain.....	54

F

Facteurs	
Définition.....	42

I

Influence	
Acteur.....	130, 134
Activités.....	135
Activités d'influence.....	150
Autorité.....	125
Choix de rôle.....	135
Définition.....	124
Délai de latence.....	137
Durée.....	137
L'acteur ciblé.....	139

L'objet manipulé	139
La maîtrise de l'effet.....	137
La stratégie de la manipulation	148
Le temps de l'effet.....	137
Lien.....	125
Logique.....	140
Mécanismes	130, 131
Modalités d'action.....	132
Origine.....	124
Périmètre d'action	132
Position.....	126
Précautions dans l'action	134

L

Légitimité	
Dimensions	75
Méthode d'évaluation.....	76, 77
Lien	
Acteur.....	50, 52
Cinématique.....	64
Définition	51
Espace	55
Fonction	52
Influence	125
Mise	36
Objet.....	36, 52
Objet.....	37
Partie-prenante.....	17
Logique	
Communauté.....	128, 129

M

METHODE.....	80, 68, 88, 1, 11122, 145,154
Mise	
Sous-système.....	44
Lien.....	36
Partie-prenante.....	18
Définition	45
Arbitrage	46
Arbitrage	46

O

Objet	
Définition	35
Fonction du lien	52
Lien.....	36, 37
Partie-prenante.....	18
Sous-système.....	39

P

Partie	
Définition	53
Partie-prenante	
Banque Mondiale	16
Définition	16
Enjeu	18
FAO	17
GRI	16
Lien.....	17
Mise	18

Objet	18
Postulat	18
Standard Research Institute	17
Périmètre	
Limite	42
Position	
Activités d'influence.....	150
Influence	126
Le chemin relationnel.....	113
Postulat	
Partie-prenante.....	18
Pouvoir	
Méthode d'évaluation.....	74, 75
Proximité	
Dimensions	73
R	
Réseau	
Carte.....	103
Définition	99
Relation.....	99, 100
S	
Sous-système	
Objet.....	39
Logique	41
Acteur.....	43
Mise	44
Sous-système focal	
Acteur.....	33
Activités d'influence.....	151
Mise	33
Objet.....	33
Stratégie	
Buts d'Influence.....	148
Buts temporels.....	149
Effet en retour	149
Influence	148
T	
Terrain	
Définition	53

C'est en partant d'un triple constat qu'est née la décision d'écrire cet ouvrage : « Enjeu », « acteur », « partie prenante », « situation » ... pas un jour sans que ces mots raisonnent à nos oreilles ...et pas de mode d'emploi. « influence », « rayonnement », « manipulation » pas un jour sans que nous ayons une perception de leur réalité... et pourtant pas de méthode. Ce sont les sujets de ce livre.



*Béatrice Frézal (INSA-Lyon).
Professeure associée
EM Lyon, DEA Sciences de Gestion, IHEDN.*



*Jean-Claude Frézal (Mercadine)
Dirigeant d'entreprise.
EM Lyon.*



*Caroline Leininger-Frézal (Paris VII-UMR 8504)
Maitre de conférence.
Agrégation et Doctorat en Géographie (Lyon), diplômée
d'éducation relative à l'environnement, (UQAMontréal).*



*Thomas G Mathia (CNRS-UMR 5513)
Directeur de recherche Ecole Centrale Lyon
Ecole Polytechnique (Varsovie), Docteur Ingénieur en
Physique, Doctorat d'État en Mécanique, IHEDN.*



*Bertand Mory (IDRAC Lyon)
Directeur pédagogique.
DESS de management, Doctorat en Géographie (Paris).*