L'EXERCICE DU POUVOIR PAR LE LEADER LORS DU DEVELOPPEMENT DE PRODUITS NOUVEAUX. UNE APPROCHE SOCIO-PSYCHOLOGIQUE

Magali MALHERBE, Fanny SIMON

INTRODUCTION

Le pouvoir est un sujet qui fascine les chercheurs en sciences sociales. Bien que ces derniers s'accordent pour attribuer les travaux précurseurs sur cette notion à Hobbes, 1651/1968; Lukes, 1974; Weber, 1948… (pour une revue exhaustive, voir les travaux de Ng, 1980), de nombreuses perspectives ont émergé. Cette littérature fertile s'articule autour de différents champs disciplinaires (ex : théorie des organisations, sociologie, psychologie), niveaux d'analyse (ex : individu, organisation, réseau) ou encore objets d'étude (ex : projet, trajectoires technologiques). Cet article se focalise ainsi sur l'étude d'un processus particulièrement propice aux luttes de pouvoir et aux phénomènes de résistance : le développement de produits nouveaux (DPN). En effet, les différentes parties prenantes qui interviennent durant ce processus, qu'elles soient membres ou non de l'équipe de développement, essaient d'imposer leurs propres perspectives (Van de Ven et al. 1999, Howell et al., 2005). Les projets de DPN sont également en concurrence au sein d'une même organisation et les porteurs d'idées nouvelles doivent parvenir à capter des ressources et attirer l'attention sur leurs projets (Van de Ven, 1986). Les interactions entre des individus qui soutiennent ou s'opposent à un projet ou qui veulent imposer l'adoption de certaines technologies ou usages lors du DPN influencent la répartition du pouvoir entre différents groupes au sein de l'organisation. L'issue du processus, succès ou échec, est alors intimement liée à cette répartition du pouvoir (Hardy, 1996 ; Swan et Scarbrough, 2005). Dans cet article, nous nous intéressons aux actions de l'une de ces parties prenantes - les leaders de projets de DPN -, définis comme les personnes qui parviennent à influencer le DPN.

L'exercice du pouvoir a souvent une connotation négative car il est associé à la mobilisation de ressources par un individu afin de forcer un autre à adopter un comportement donné

(Emerson, 1962). Cependant, une dimension du pouvoir peu étudiée- le pouvoir de changer les choses et d'accomplir de nouvelles choses (Swan et Scarbrough, 2005) - est fortement utilisée lors du DPN. Cet exercice du pouvoir, souvent peu visible, se caractérise par la volonté de persuader les autres de la valeur positive d'une action ou de transformer la signification associée à un comportement (Hardy, 1996 ; Turner 2005). Cette vision positive du pouvoir a déjà été abordée dans la littérature sur les processus d'innovation (ex : Swan et Scarbrough, 2005 ; Akrich et al., 2002). Par contre, elle n'a pas été considérée dans les relations entre le leader et les membres de l'équipe de développement, ni dans les relations entre l'équipe et les autres parties prenantes internes ou externes à l'entreprise. En effet, la littérature sur l'exercice du leadership lors du DPN surestime l'impact négatif des tactiques de pouvoir car seul le pouvoir basé sur de la coercition et l'autorité est pris en compte (Tost et al., 2013).

Afin d'aborder ces différentes facettes du pouvoir, cet article s'appuie sur les travaux issus de la socio-psychologie. Précisément, la conception récente du pouvoir, explicitée par Turner (2005), se fonde sur la capacité des individus à mettre en place des actions collectives afin de légitimer leurs actions auprès du groupe et ainsi parvenir à influencer les valeurs, croyances et attitudes d'autrui. Cette conception, appliquée à des cas de DPN, permet ainsi de comprendre à la fois la formation et la dissolution de groupes d'individus qui partagent la même vision du projet, ainsi que les jeux de pouvoir et résistance entre ces groupes. Elle contribue également à expliquer pourquoi des acteurs qui ont de nombreuses ressources à leur disposition ou qui ont une position hiérarchique prédominante peuvent ne pas parvenir à imposer leurs intérêts. En effet, comme l'expriment Clegg et ses co-auteurs (Clegg et al., 2016), peu de recherches expliquent l'impact d'une interrelation de différentes tactiques d'influence sur la performance du DPN. D'où notre question de recherche : quel est l'impact d'une mobilisation de différentes tactiques d'influence par le leader sur les frontières du groupe et, in fine, sur la performance du développement de produits nouveaux ?

Afin de comprendre les effets d'une mobilisation simultanée et/ou successive de différents types de pouvoir par des leaders sur le DPN, nous avons étudié cinq cas de DPN au sein d'une entreprise de semi-conducteur. Des analyses longitudinales ont notamment été nourries par 72

entretiens réalisés avec des acteurs impliqués dans le développement de composants électroniques de 2007 à 2010, qu'ils aient été « officiellement » membres ou non du projet. Notre analyse repose sur une méthode originale qui combine l'Analyse Qualitative Comparée (AQC), les réseaux sociaux et les évènements (Stevenson et Greenberg, 2000) afin d'expliquer à la fois les processus et leurs résultats (Rihoux, 2006). Bien que l'AQC combinée avec d'autres méthodes permette une analyse rigoureuse des données qualitatives, peu d'études l'ont combinée avec une étude du temps, des relations et des processus (*Ibid*). Par conséquent, notre papier apporte des éléments méthodologiques nouveaux, particulièrement pour l'étude des DPN. Au-delà, nos résultats mettent en évidence des configurations relatives à différents types de pouvoir utilisés par des leaders lors du DPN et relient ces types de pouvoir à des positions dans les réseaux sociaux. Ils indiquent également que les configurations utilisées diffèrent alors que l'environnement est favorable ou défavorable.

Ce papier est organisé en quatre parties. Tout d'abord, nous développons une partie théorique présentant la notion de pouvoir et l'associant à la position du leader, à la fois dans les projets de DPN et dans les réseaux sociaux. Ensuite, nous décrivons notre combinaison de méthodes et l'illustrons par la mise en évidence d'un cas particulier de DPN. La troisième partie s'articule autour d'une présentation de configurations particulières de tactiques de pouvoir et de leur caractérisation dans les réseaux sociaux. Finalement, nous proposons une discussion de nos résultats et mettons en évidence les implications de l'utilisation de la perspective du pouvoir par Turner (2005).

1. REVUE DE LITTERATURE

L'émergence et le développement de produits nouveaux sont des processus sociaux impliquant des interactions multiples entre des individus (Van de Ven, 1986; Csikszentmihalyi, 1996). Ces interactions permettent à la fois la génération d'idées par des combinaisons nouvelles de connaissances (Hargadon et Sutton, 1997) ainsi que l'obtention de soutiens pour développer ces idées (Kanter, 1988). Par conséquent, les réseaux de relations entre les individus influencent le succès des DPN (Uzzi et Spiro, 2005; Fleming et al., 2007;

Cattani et Ferriani, 2008). Cependant, les relations interindividuelles sont également le locus de flux de pouvoir et d'influence au sein des organisations (Willem et Scarbrough, 2006).

Dans cette section, nous présentons tout d'abord notre perspective du pouvoir, issue de la socio-psychologie, qui place l'action collective au cœur de l'exercice du pouvoir. En effet, le pouvoir est ici perçu à la fois comme une force productive et répressive, permettant de lever certaines critiques relatives à une exagération des aspects négatifs du pouvoir (ex. Tjosvold et Wisse, 2009). Ensuite, pour justifier notre adoption de cette perspective du pouvoir, nous nous appuyons sur une analyse des réseaux sociaux qui montrent que les acteurs utilisent différentes propriétés des structures sociales afin d'exercer des tactiques de pouvoir.

1.1. LA PERSPECTIVE SOCIO-PSYCHOLOGIQUE DU POUVOIR

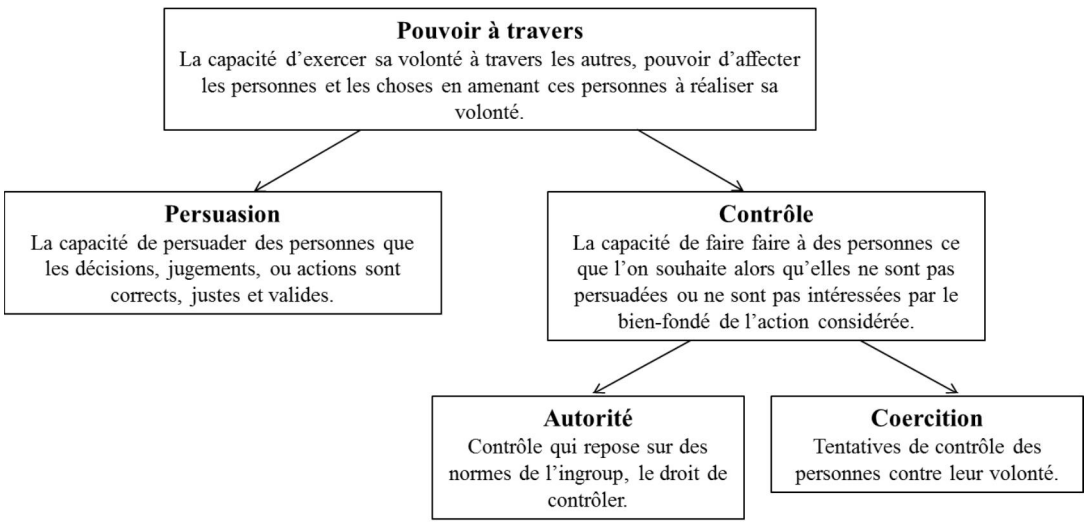
En socio-psychologie, le pouvoir est traditionnellement associé à une dépendance aux ressources entre des individus au sein d'un groupe (French et Raven, 1959). Le contrôle des ressources constitue ici l'unique source de pouvoir qui permet de modifier les comportements, opinions, attitudes, objectifs, besoins et valeurs des individus ciblés et ainsi constituer des groupes (Turner, 2005). Cependant, bien que cette conception prédomine dans la littérature, elle fait l'objet de nombreuses critiques. En effet, elle associe le pouvoir à une force coercitive émergeant dans des situations conflictuelles (Hardy, 1996) et ne prend pas en compte le fait que le pouvoir puisse se manifester dans des situations de consensus (Simon et Oakes, 2006 ; Hardy, 1996).

A contrario, Turner (2005) souligne que le mécanisme d'identification sociale à un groupe préexiste à la formation de relations entre ses membres et donc à l'exercice du pouvoir, et propose donc de renverser la rationalité de la théorie énoncée par French et Raven. Ainsi, l'identification sociale se traduit par des schémas partagés et internalisés de pensée et d'actions entre les membres d'un groupe – l'ingroup – (Turner, 1999). L'émergence d'une identité sociale partagée est source d'influences mutuelles à l'origine du pouvoir et permet ainsi aux individus de persuader les autres ou de contrôler leurs actions contre leur volonté. Reicher et al. (2005) utilisent ainsi les travaux de Turner (1982) afin d'identifier les sources d'influence dans un groupe et indiquent que les idées ayant de l'influence sont celles qui sont

en accord avec les attributs de la catégorie sociale. Les personnes ayant du pouvoir sont celles capables de fournir des informations sur et de définir l'identité dans son contexte et notamment en rapport avec celles qui ne font pas partie du groupe – l'outgroup –. Par conséquent, le pouvoir émerge des relations sociales et peut être qualifié de « power through » ou le « pouvoir à travers ». Ainsi, les personnes ayant du pouvoir peuvent redéfinir les normes d'un groupe et ses objectifs. Cette perspective permet de définir le pouvoir au sein et entre des groupes et explique à la fois l'influence de certains individus mais également le fait que d'autres, moins influents les suivent et les soutiennent (Haslam et al., 2010).

Lorsque les différents groupes ont des identités très différentiées et que les personnes influentes sont fortement représentatives de cette identité, elles parviennent à persuader les autres membres du groupe (Hogg et Reid, 2001). Cependant, lors du DPN, les groupes sont en formation et leurs frontières sont poreuses. Les normes et valeurs de ces groupes peuvent également subir de profondes modifications. Les membres peuvent donc avoir recours à des formes coercitives de pouvoir afin d'imposer leurs décisions. Ainsi, Turner (2005) subdivise le « pouvoir à travers » en plusieurs catégories :

Figure 1 La nature du pouvoir à travers les membres de l'équipe (Turner, 2005, p.7)



Comme l'indique la figure 1, la persuasion implique une modification cognitive des croyances et attitudes des individus qui sont persuadés que les décisions, jugements ou actions

de la personne influente sont valables. Rashotte (2011, p.4426) propose la définition suivante « un changement dans les pensées, sentiments, attitudes ou comportements, qui résulte d'interactions avec un autre individu ou groupe. » A contrario, Turner (2005, p.8) indique que le contrôle est utilisé pour « parvenir à faire faire à des personnes ce que l'on souhaite alors qu'elles ne sont pas persuadées ou ne sont pas intéressées par le bien-fondé de l'action considérée. » Le contrôle fait référence à des tactiques « plus traditionnelles » d'autorité et de coercition. Alors que l'autorité trouve sa légitimité dans un positionnement au sein de la structure du groupe ou par rapport aux normes et valeurs du groupe, la coercition est basée sur le fait de forcer des individus à agir contre leur volonté. La reconnaissance de l'autorité est propre à l'identité et ne dépend pas seulement d'une position hiérarchique formelle, elle conduit les individus à agir volontairement. A contrario, la coercition n'est pas basée sur de la légitimité et s'appuie sur des tentatives de manipulation des membres du groupe.

Cette approche du pouvoir a été particulièrement développée pour comprendre l'exercice du leadership et permet notamment d'apprécier les comportements de ceux qui subissent l'influence du leader (Haslam et al., 2010). Les chercheurs s'intéressant aux DPN ont également mis en évidence le rôle clé des leaders et plus particulièrement de leurs actions d'influence menées pour obtenir des ressources et du soutien sur le succès du DPN (Brown et Eisenhardt, 1995 ; Clark and Fujimoto, 1991 ; Brion et al., 2012). Ils identifient de nombreuses catégories d'acteurs qui ont des caractéristiques de leader. Ils sont parfois nommés des champions (Markham, 1998), des intrapreneurs (Van de Ven et Poole, 1995) ou des boundary-spanners (Brion et al., 2012). Ce sont des individus qui parviennent à rallier des ressources pour leurs idées et former un groupe afin de les développer (Akrich et al., 2002). Dans notre recherche, nous nous intéressons à ces leaders de projet de DPN que nous caractérisons comme des personnes influençant le processus d'innovation, capables d'obtenir des ressources (Reicher et al., 2005) et d'imposer leurs choix et valeurs.

Ces leaders sont souvent associés aux chefs de projet, nommés par l'organisation (Barczak et al., 2009). Leur pouvoir viendrait alors de leur statut ou position hiérarchique et est essentiellement perçu comme ayant une conséquence négative sur les équipes projet (Tost et al., 2013). Notre recherche répond ainsi à une apparente contradiction des travaux sur le DPN.

En effet, les recherches menées sur le processus global d'innovation, montrent que les tactiques de pouvoir lors du DPN ont une influence positive sur la performance du développement et que ces tactiques sont essentiellement mises en œuvre par des « leaders » (Swan et Scarbrough, 2005 ; Brion et al., 2012). Cependant, d'autres recherches qui s'intéressent aux relations interindividuelles entre le leader et son équipe attribuent une connotation négative à ces relations de pouvoir (Tost et al., 2013). Cette connotation négative vient du fait que le pouvoir est ici essentiellement associé à de la coercition ou de l'autorité et que les tactiques de persuasion ne sont pas prises en compte. Nous nous proposons donc d'appliquer la perspective du pouvoir développée par Turner (2005) au DPN. Ceci nous permettra de prendre en compte à la fois les actions d'influence mises en place par les leaders et les réactions des membres du groupe. En effet, la littérature actuelle sur les leaders n'explique pas les réponses des « followers » ou « partisans » qui adaptent leur comportement en fonction des volontés du leader. De plus, dans un contexte de forte incertitude comme les DPN, la position formelle des individus et leur statut n'est pas un indicateur de leur pouvoir car l'attribution des ressources change et les frontières des groupes sont floues (Crozier et Friedberg, 1977).

Afin d'appréhender cette relation entre différents individus, ainsi que les frontières des groupes sociaux, nous utilisons l'analyse des réseaux sociaux. Cette analyse permet d'appréhender la position relative des individus dans un ensemble de relations. Cette position des individus dans les réseaux sociaux détermine leur accès au savoir, à de l'information et à des ressources. Les réseaux sociaux ont été associés à l'exercice du pouvoir, bien que les mécanismes restent peu explorés « [Les réseaux sociaux] sont une voie pour le pouvoir et l'influence et par conséquent, ils sont essentiels afin de rassembler les coalitions par lesquelles le changement peut être mis en place » (Kleinbaum et Stuart, 2014, p. 354). La position des individus et structure des réseaux ont également une influence sur leur intériorisation des valeurs du groupe. La forte identité qui va découler de la cohésion du groupe va faciliter le déploiement de certaines tactiques d'influence. Par ailleurs, les groupes sociaux peuvent se chevaucher et avoir des identités plus ou moins similaires les unes par rapport aux autres. Certains leaders, qui sont perçus dans la littérature comme

particulièrement influents occupent une position particulière dans les réseaux sociaux : ils sont à l'intersection des groupes sociaux (Brion et al., 2012).

Dans la partie suivante, nous soulignons des concepts principaux de la théorie des réseaux sociaux concernant à la fois la formation des structures sociales et les facteurs favorisant l'émergence de différentes formes de leadership.

1.2. POUVOIR ET ANALYSE DES RESEAUX SOCIAUX

Un réseau social est un ensemble de liens spécifiques reliant les acteurs. La littérature existante a essentiellement considéré que la position des individus dans les réseaux sociaux détermine leur accès au savoir, à de l'information et aux ressources. Cet accès privilégié transforme les relations en conduits pour les flux de pouvoir (Krackhardt, 1990).

La littérature sur le pouvoir et les réseaux sociaux décrit l'influence comme provenant d'un contrôle des ressources et d'une dépendance aux autres (Brass, 1984 ; Brass et Burkhardt, 1993). Notre perspective est complètement différente puisque nous proposons que le pouvoir provient de l'appartenance à un groupe et de la capacité à représenter les valeurs du groupe et à faire évoluer ces valeurs. Cette forme de pouvoir qui s'apparente à de la persuasion pourrait plus facilement être exercée dans des réseaux cohésifs. En effet, le degré de cohésion d'un groupe social affecte les processus de socialisation et l'internationalisation des normes de ce groupe (Granovetter, 1992). Ainsi, plus un groupe social est cohésif et plus les normes et valeurs au sein de ce groupe sont partagées (Reagans et McEvily, 2003). Dans un réseau social dense, les comportements déviants sont sanctionnés et les membres du groupe comptent les uns sur les autres (Rowley et Moldoveanu, 2003). Ils vont définir leurs aspirations en fonction des uns et des autres (Erickson, 1988). L'identité sociale du groupe sera alors forte et des membres fortement représentatifs de ce groupe pourront alors émerger et s'imposer comme des leaders vecteurs de changement (Haslam et al., 2010). L'exercice du pouvoir sera également facilité lorsque le leader occupe une position centrale dans le réseau. Ainsi, les individus occupant une telle position concentrent une partie importante des relations. Ils vont donc acquérir une compréhension accrue des normes et seront

emblématiques dans le réseau (Perry-Smith et Shalley, 2003). Ils sont également reconnus et visibles dans le réseau et leurs comportements paraissent légitimes (Cattani et Ferriani, 2008) car fortement ancrés dans les valeurs du groupe qu'ils ont intériorisées. Ces individus « prototypes» du groupe vont plus facilement pouvoir imposer leurs décisions et valeurs car leurs comportements contribuent à la définition d'un comportement attendu dans le groupe (Haslam et al., 2010).

L'exercice du pouvoir tel que défini ci-dessus s'applique surtout dans des contextes où les frontières des groupes sont clairement définies et relativement stables. Les groupes se définissant ici comme partageant une même identité. Cependant, dans de nombreux cas, les DPN impliquent des groupes aux contours flous et changeants. Ainsi, des clients peuvent être à un moment donné impliqués dans le DPN (Von Hippel et Ogawa, 2011) et vont avoir le sentiment de partager une identité commune avec le groupe. La taille des groupes peut également varier lors du DPN (Van de Ven, 1986) et les frontières entre les groupes peuvent se chevaucher. Ainsi, lors du DPN, les individus ont des intérêts et identités multiples et peuvent être affiliés à plusieurs groupes (Rowley et Moldoveanu, 2003).

Dans des contextes instables, tels que définis ci-dessus, la capacité des leaders à exercer leur pouvoir peut venir de leur aptitude à mobiliser des individus pour rejoindre leur groupe et à définir clairement les frontières de ce groupe. Ainsi, Brion et ses co-auteurs (Brion et al., 2012) montrent que les leaders dans une équipe projet les plus influents sont ceux situés au chevauchement entre deux groupes car cela leur permet d'obtenir du soutien du management et de différentes parties prenantes.

Les études sur le changement social ont illustré des tactiques plus complexes basées sur le fait de s'assurer le support des « partisans » en développant des ensembles complexes de relations. Ainsi, Padgett et Ansell (1993) montrent comment le parti Médicis a réussi à changer les règles et à contrôler les actions collectives en développant un réseau de relations et en se positionnant comme central dans ce réseau. L'orchestration du réseau permet au parti de verrouiller d'autres acteurs et à la famille Médicis d'imposer ses intérêts. En outre, les actions sont déployées dans le réseau sans être visibles, ce qui permet d'imposer son pouvoir

sans une prise de conscience informée de la part d'autres groupes. De même, Maclean et Harvey (2016) démontrent que les acteurs peuvent résister au changement en établissant des liens avec d'autres membres du réseau. Ils soulignent la capacité de certains acteurs à construire des coalitions et à orchestrer le réseau pour défendre leur point de vue. Encore une fois, ces actions ne sont pas perceptibles par d'autres et sont décisives pour maintenir son pouvoir. Les acteurs qui ne sont pas au centre du réseau peuvent également développer leurs ensembles de relations pour gagner face à une opposition. La formation de coalitions est une stratégie particulièrement efficace pour ces acteurs (Stevenson et Greenberg, 2000). Cependant, les stratégies mises en œuvre par les acteurs pour atteindre leurs objectifs ne sont pas toujours les plus efficaces.

En effet, des tactiques perceptibles peuvent déclencher une contre-résistance d'autres acteurs et conduire à des résultats inattendus dans le processus d'innovation. Au contraire, des actions non visibles fondées sur l'orchestration des réseaux sociaux peuvent prendre plus de temps à être déployées, mais elles peuvent conduire au consensus nécessaire pour adopter l'innovation (Hardy, 1996).

Ainsi, il est intéressant de comprendre quelles sont les tactiques de pouvoir déployées dans les groupes sociaux et leur impact sur la capacité des individus à imposer leurs décisions. Ensuite, la théorie des réseaux sociaux permettra de comprendre comment les leaders parviennent à faire en sorte que les « partisans » mettent en œuvre leurs décisions et éventuellement intériorisent les nouvelles valeurs du groupe social. Pour cela, nous mettons en œuvre un design de recherche associant des analyses qualitative comparée, des réseaux sociaux et de la structure des évènements.

2. DESIGN DE LA RECHERCHE ET METHODE

Étant donné le caractère exploratoire de la question de recherche, nous avons suivi des équipes de R & D en temps réel, engagées dans des projets novateurs. Nous avons conduit des études de cas qualitatives afin d'amender la théorie existante sur les jeux de pouvoir lors du DPN (Eisenhardt et Graebner, 2007). Cependant, afin d'atteindre un certain niveau de généralisation, nous utilisons l'analyse qualitative comparative combinée à une analyse des

évènements et à des indicateurs concernant les structures sociales dans lesquelles les individus sont encastrés. Une telle méthode a déjà été utilisée pour analyser les tactiques d'influence des acteurs dans les réseaux au cours de changements sociaux (Stevenson et Greenberg, 2000).

2.1. POUVOIR ET ANALYSE DES RESEAUX SOCIAUX

Cette recherche est menée dans un centre R & D d'une société de semi-conducteurs employant 600 ingénieurs. Les données ont été recueillies sur 5 projets de DPN en cours. Tout d'abord, nous soulignons les principales caractéristiques de la recherche, puis nous détaillons la collecte de données et l'analyse.

NXP, est l'un des dix premiers producteurs de semi-conducteurs, employant plus de 30 000 employés dans 30 pays et ayant plus de 50 ans d'expérience dans la conception de puces. NXP compte 20 centres de R & D dans 14 pays. Les installations de recherche et développement de l'entreprise se trouvent en Europe, aux États-Unis et en Inde. L'objectif de cette entreprise est de créer des innovations significatives et d'acquérir une connaissance approfondie de ce que les clients et les utilisateurs finaux veulent. Les produits dans l'industrie du semi-conducteur exigent un niveau élevé d'investissement en R & D mais deviennent rapidement obsolètes. Aussi, l'industrie des semi-conducteurs peut être considérée comme un cas intense où observer les flux de pouvoir pendant le DPN. En fait, le niveau d'investissement pour développer une puce est très élevé et risqué car les composants doivent être développés 3 ans avant qu'ils ne soient lancés sur le marché. Par conséquent, il faut convaincre les manageurs d'investir des montants importants sur des projets risqués. Ces jeux de pouvoir jouent également un rôle positif et essentiel afin de rallier des alliés sur des projets d'innovation de rupture.

Les produits développés par NXP sont des puces pour les appareils électroménagers comme les téléviseurs, les voitures, les applications d'identification (par exemple, le passeport électronique) et les téléphones mobiles. Les projets peuvent être proposés soit par la haute direction, soit par un centre de R & D, et sont ensuite attribués aux équipes en fonction des compétences essentielles du centre et de sa capacité à se procurer des ressources. Des projets novateurs peuvent également provenir d'ingénieurs au niveau opérationnel. Cependant, ces

projets doivent bénéficier du soutien de gestionnaires à différents niveaux et être choisis par un conseil composé de gestionnaires et d'experts techniques. Une fois approuvés, ces projets font partie de la stratégie de l'entreprise. Ils peuvent impliquer des centres de R & D situés dans plusieurs pays. Par conséquent, les personnes situées dans différents pays peuvent également lutter pour capter les ressources et les projets.

Nous avons comparé 5 cas de DPN dans un seul environnement: un centre de R & D dans l'industrie des semi-conducteurs. Nous avons échantillonné nos cas afin de maximiser les variations en termes de degré d'innovation. Une étude de cas multiples permet de renforcer la validité théorique et de tester la théorie à travers différents cas (Eisenhardt, 1989). Nous avons choisi un seul cadre pour contrôler l'influence de la structure organisationnelle ou de la culture de l'entreprise.

2.2 LA COLLECTE DE DONNEES ET L'UTILISATION DE SOURCES MULTIPLES

Nous avons passé 18 mois sur une période de 3 ans au sein du site de R & D. Nous avons utilisé des données de différentes sources pour confirmer leur validité : des entretiens semi-structurés, des documents écrits, une liste de brevets et des observations non participantes. Nous avons combiné différentes techniques pour analyser chaque source de données.

Tout d'abord, nous avons rédigé des narrations et cartographié les événements structurants de chaque projet en nous appuyant sur 268 documents écrits (communiqués de presse, présentations internes mensuelles sur le développement de projets, liste de brevets) dont la répartition est présentée en Annexe 1. Ces informations ont été complétées par des observations participantes réalisées au cours de 21 réunions sur la gestion de l'innovation chez NXP. Ces observations nous ont permis de comprendre le contexte du DPN. Comme l'auteur n'est pas un ingénieur, sa présence n'a pas influencé le déroulement des réunions et ses observations ont fourni des informations substantielles sur l'évolution de chaque projet.

Ensuite, nous avons comparé les différentes stratégies mises en œuvre par les individus en termes de tactiques de pouvoir. Cette analyse s'appuie sur 72 entretiens que nous avons réalisés avec des manageurs, des designers, des spécialistes du marketing et des clients,

comme le montre le tableau en Annexe 2. Nous avons interrogé les employés de NXP ainsi que les employés d'autres organismes impliqués dans le DPN. Les informateurs occupaient également des niveaux différents dans la hiérarchie. Nous avons utilisé une technique de boule de neige pour trouver tous les acteurs impliqués dans chaque projet et pour sélectionner ceux qui pourraient nous donner les informations les plus détaillées. Les entrevues ont duré 40 minutes en moyenne. Le questionnaire se compose de deux parties. La première partie comprend des questions ouvertes et la seconde partie permet de déterminer la structure du réseau. Premièrement, nous avons demandé aux répondants de décrire le contexte du projet de DPN et nous nous sommes particulièrement intéressés à savoir si le projet était accepté ou non dans l'organisation. Ensuite, nous leur avons demandé de décrire les relations dans le projet avec d'autres acteurs qui ont apporté de nouvelles idées au projet ou ont contribué à obtenir un appui au projet. Nous avons posé des questions sur les relations entre les différents acteurs dans le projet. Nous n'avons pas posé de questions directes sur les tactiques d'influence afin de ne pas introduire de biais, notamment parce que certains informants ont été interviewés deux fois. Ensuite, le répondant décrivait le résultat final du projet. Nous avons enregistré toutes les interviews et les avons transcrites.

La deuxième partie du questionnaire nous permet de dessiner la structure du réseau social des individus impliqués significativement dans le projet en termes d'idées nouvelles ou de soutien. D'abord nous définissons une liste d'acteurs impliqués dans chaque projet par une technique de boule de neige (Kadushin, 1968). Nous utilisons la liste des brevets pour déterminer une première liste de personnes impliquées dans chaque projet, nous interrogeons ces personnes et leur demandons d'ajouter des noms à la liste puis nous interrogeons ces nouvelles personnes. La liste est considérée comme complète lorsque 3 personnes sont d'accords sur sa composition. Nous établissons deux listes pour chaque projet qui correspondent au début et à la fin du processus. Nous demandons à chaque répondant s'ils ont travaillé avec les autres personnes de la liste pendant le projet et la période et s'ils se connaissaient avant.

2.3 ANALYSE DES DONNEES

Tout d'abord, nous extrayons des interviews tous les verbatims faisant référence à des tactiques de pouvoir. 268 extraits ont été ainsi identifiés. Ensuite, nous avons codé ces verbatims selon 3 formes de pouvoir définies par Turner (2005). Nous avons notamment retenu la persuasion et codé par P lorsque cette forme est présente et p lorsqu'elle est absente, la coercition (transcrite sous la forme C) et l'autorité (codée sous A). La persuasion correspond au fait de transformer fondamentalement les valeurs des autres acteurs afin de faire accepter ses idées, la coercition corresponds à un exercice de pouvoir basé sur le fait d'imposer aux autres ses décisions, contre leur volonté et l'autorité sur l'utilisation de la position formelle d'autorité dans l'organisation ou d'un contrôle de l'expertise ou d'organes de normalisation.

Les verbatims ont été entièrement codés par deux personnes qui ont discuté de leurs résultats jusqu'à parvenir à un accord. Comme décrit par Stevenson et Greenberg (2000), nous écrivons un récit et identifions des séquences d'événements qui sont importantes pour chaque cas. Un exemple d'une telle séquence est présenté en Annexe 3. Nous relions les verbatims à chaque séquence et indiquons si ces verbatims décrivent les actions déployées par des membres de l'ingroup (groupe en charge du projet se définissant par une identité commune), des membres de l'outgroup mais appartenant à l'entreprise ou des membres de l'outgroup extérieurs à l'entreprise. L'objectif est ici d'analyser si les tactiques de pouvoir utilisées varient en fonction des actions déployées par d'autres groupes. Ensuite, nous dessinons pour chaque cas un tableau synthétisant pour les trois groupes d'acteurs énumérés ci-dessus les tactiques déployées durant chaque événement. Un exemple de ce tableau est présenté en Annexe 3. Le chiffre 1 indique que la tactique de pouvoir a été déployée par l'ingroup et le nombre 0 qu'elle n'a pas été utilisée par l'ingroup. La méthode comparative nous permet de produire des énoncés logiques qui résument le résultat (Ragin, 1987; Stevenson et Greenberg, 2000). Nous avons ensuite traduit nos résultats en équations booléennes pour pouvoir comparer les tactiques utilisées et leur résultat en termes de succès et d'échec. Comme le succès du projet dépend de beaucoup de variables, nous caractérisons une tactique comme réussie lorsque le groupe parvient à imposer son opinion (ou obtenir des ressources) pour chaque séquence d'événement, quel que soit le résultat final du DPN. Finalement, à partir des

narrations, nous identifions les différents leaders et évaluons leur position dans le réseau social en termes de centralité et de position intermédiaire entre deux groupes, à partir du logiciel Ucinet. Pour chaque leader, nous associons sa position et les tactiques utilisées. Nous comparons ensuite les résultats entre les cas.

3. RESULTATS

Dans un premier temps, nous proposons une synthèse des résultats issus de notre travail d'analyse : identification des séquences d'évènements par projet, différents arrangements de tactiques de pouvoir et position relative des leaders dans chaque projet. Dans un second temps, nous interprétons les effets des principales combinaisons de tactiques de pouvoir observées.

3.1 SYNTHESE DES TACTIQUES DE POUVOIR MISES EN ŒUVRE

L'analyse des évènements laisse apparaître les séquences suivantes pour les projets :

Tableau 1 : Séquences d'évènements par projet

Cas A	I. Génération de la première idée II. Pré-étude et communication III. Développement de la première version du produit IV. Développement d'un produit dédié pour un opérateur de TV câblée V. Développement des versions suivantes de produits VI. Validation des spécifications avec les clients VII. Introduction des produits chez des anciens distributeurs VIII. Développement d'une version pour la téléphonie mobile IX. Retour client dernière version et nouveau projets
Cas B	I. Initiation du projet II. Recueil des infos clients III. Développement d'une première version produit IV. Ajout successif de projets et personnes V. Fin du dispositif d'accompagnement et transfert à un autre département VI. Prise de conscience des problèmes VII. Problème de test du nouveau produit VIII. Succès première version produit et reconnaissance IX. Retard deuxième version du produit
Cas C	I. Entrée en contact avec des clients et recueil d'informations II. Définition des spécifications du produit III. Développement du produit IIIbis. Participation au consortium IV. Entrée chez Sony V. Test du produit et modifications VI. Développement d'une deuxième version du produit
Cas D	I. Entrée en contact et définition des spécifications II. Sélection du projet en interne et évaluation des risques III. Choix de l'architecture et des technologies IV. Réalisation du prototype avec les équipes multi-sites

	V. Fin des relations avec le premier fabricant de téléphone VI. Réorientation vers d'autres fabricants et travail avec autres entités VII. Fin projet
Cas E	Voir Annexe 3

Ensuite, nous avons identifié selon la méthode décrite en Annexe 3 les équations booléennes relatives aux tactiques de pouvoir mobilisées simultanément par un ou plusieurs acteurs lors d'un même évènement, et selon qu'elles se sont traduites par un succès (Tableau 2) ou un échec (Tableau 3).

Tableau 2 : Equations booléennes caractérisant le succès des tactiques de pouvoir

Cas A	Cas B	Cas C	Cas D	Cas E
PAc=S Pac=S	PAc=S Pac=S PAC=S	PaC=S	Pac=S PAC=S PAc=S	pAc=S Pac=S PAc=S

Tableau 3: Equations booléennes caractérisant l'échec des tactiques de pouvoir

Cas A	Cas B	Cas C	Cas D	Cas E
PAC=U Pac=U	PAC=U PaC=U	Pac=U PaC=U PAc=U	pAC=U	PaC=U Pac=U

Enfin, une analyse des réseaux sociaux de chaque projet nous a permis de mettre en perspective les tactiques utilisées par les leaders avec leurs positions dans le réseau (Tableau 4). Nous avons caractérisé la position des 4 leaders les plus influents sur chaque projet. Nous avons mis en évidence les différentes tactiques utilisées successivement durant les différents évènements.

Tableau 4. Position relative des leaders selon les projets

	Identification des leaders	Relation initiale avec le groupe	Tactiques	Position en termes de centralité : proportion	Contrainte (trous structuraux)	Situation lors de la période suivante
Cas A	AL1	Ingroup	Persuasion progressivement soutenue par de l'autorité	0.048	0.214	Plus d'influence Enrichit l'ingroup avec de nouveaux membres
	AL2	Outgroup	Autorité progressivement soutenue par de la	0.075	0.224	Plus d'influence Modifie l'identité du groupe et devient ingroup

			persuasion			
	AL3	Ingroup	Autorité qui bascule sur Coercition	0.026	0.456	Devient membre de l'outgroup
	AL4	Ingroup	Persuasion	0.048	0.363	Arrive en milieu de projet Tente de faire entrer les clients dans l'ingroup mais c'est un échec
Cas B	BL1	Ingroup	Persuasion et Autorité simultanées	0.051 (10/16)	0.451	Devient membre de l'outgroup
	BL2	Ingroup	Persuasion puis autorité	0.092	0.391	S'impose dans l'ingroup
	BL3	Ingroup	Persuasion	0.102	0.343	Renforce l'identité de l'ingroup et favorise l'identification du management
	BL4	Ingroup	Autorité	0.066	0.357	Arrive en milieu de projet Plus de pouvoir pour l'ingroup
Cas C	CL1	Ingroup	Persuasion	0.069	0.369	Tentatives infructueuses, l'identité du groupe est altérée
	CL2	Ingroup	Coercicion	0.059	0.341	Arrive en milieu de projet N'arrive pas à faire adhérer des partenaires à l'ingroup
	CL3	Outgroup	Coercition	0.043	0.530	Reste dans l'outgroup
	CL4	Outgroup	Coercition	0.060	0.474	Arrive en milieu de projet Reste dans l'outgroup
Cas D	-DL1	Outgroup	Autorité et Coercition	Tous les acteurs ont la même centralité et degré de contrainte car le réseau est une clique.		S'identifie pus au client qu'au groupe
	-DL2	Ingroup	Persuasion et Autorité			Enrichit l'ingroup avec de nouveaux membres
	-DL3	Ingroup	Persuasion			Enrichit l'ingroup avec de nouveaux membres
	-DL4	Ingroup	Persuasion			Enrichit l'ingroup avec de nouveaux membres
Cas E	EL1	Ingroup	Autorité	0.056	0.399	Devient membre de l'outgroup
	EL2	Ingroup	Persuasion sur outgroup et	0.033	0.374	Enrichit l'ingroup avec de nouveaux

			Autorité sur ingroup			membres
	EL3	Ingroup	Persuasion	0.046	0.181	Enrichit l'ingroup avec de nouveaux membres
	EL4	Ingroup	Persuasion puis glissement vers Autorité	0.028	0.214	Enrichit l'ingroup avec de nouveaux membres, puis sort de l'ingroup pour en créer un nouveau

Les leaders utilisent une variété de tactiques. Cependant, une majorité de leaders (55%) met en œuvre un seul type de tactique et une minorité les trois types.

3.2 INTERPRETATION DES RESULTATS

3.2.1 Tactiques de pouvoir et phénomènes de résistance

La combinaison PAc, soit l'utilisation simultanée de persuasion et d'autorité avec une absence de coercition, a été utilisée au cours de 8 évènements pour contrer la résistance des outgroups à la fois membres de NXP ou partenaires extérieurs. Cette tactique est mise en œuvre pour favoriser l'adhésion de nouveaux membres à l'ingroup soit en début de projet (projet B), soit par des ingroups déjà constitués avec une identité affirmée, pour contrer des outgroups qui menacent sérieusement l'adoption du projet ou qui poussent des solutions alternatives en créant une opposition basée sur de l'autorité (projets A et C). Ainsi, en s'appuyant sur une expertise technique reconnue ou un savoir-faire acquis lors d'expériences précédentes, tout en transformant les valeurs des outgroups, le leader arrive à légitimer les actions de l'ingroup et à élargir ses frontières. Ainsi, dans l'exemple du cas E (voir Annexe 3), le responsable marketing du projet (leader EL2) s'affirme auprès des clients et partenaires à la fois en les éduquant sur la technologie et en transformant le système de valeur des clients, ce qui correspond à de la persuasion. Simultanément, il utilise une autorité qui découle de l'expertise de NXP en termes de technologies sans contact et de solutions pour sécuriser les paiements. De même, grâce à la combinaison de ces deux tactiques, un architecte a réussi à légitimer le projet D (leader DL2) auprès de son management et ainsi à impacter positivement la perception du projet au sein de l'entreprise.

L'utilisation de la persuasion seule a des effets mitigés. En effet, dans le cadre des 9 déploiements observés pour cette tactique, 45% des cas montrent que les outgroups ont répondu par des flux d'autorité et parfois de coercition, empêchant l'ingroup d'imposer ses préférences. De plus, cette tactique est plutôt utilisée isolement par des leaders ayant un score de contrainte peu élevé. Ainsi, tandis que la responsable marketing du projet C (leader CL1) parvient à convaincre un client de travailler en étroite collaboration pour développer un nouveau composant électronique, le groupe subit ensuite une pression importante de ce client et du management supérieur qui couplent de l'autorité et de la coercition. En conséquence, des choix technologiques trop complexes par rapport à l'utilisation du produit et aux compétences du groupe sont réalisés. Par la suite, l'architecte du produit n'arrivera pas à imposer d'autres alternatives et le produit ne rencontrera finalement jamais son marché. Toutefois, face à cette utilisation infructueuse de la persuasion, certains groupes (par exemple dans le projet E) ont pris conscience des limites de cette tactique, la couplant à de l'autorité dans les séquences postérieures du projet. Le succès d'une tactique uniquement persuasive repose donc sur l'absence de réaction des outgroups et sur sa mobilisation à long terme.

Dans certains cas, la lutte contre l'hostilité des acteurs se traduit même systématiquement par des effets très négatifs sur le déroulement du projet. Ainsi, les tactiques associant de la coercition uniquement à de l'autorité ou à de la persuasion sont généralement mobilisées par des acteurs peu centraux et aboutissent à des échecs. En effet, elles traduisent souvent la volonté d'un membre d'imposer ses décisions à l'ensemble du groupe sans considérer les autres perspectives. Comme le montre les premières phases du cas E (Annexe 3.), la combinaison d'autorité et de coercition permet à des experts (dont le leader EL1) d'imposer un choix technologique qui ne correspond pas aux attentes des autres partenaires. Quelques années plus tard, les développements réalisés sont remis en cause et des nouveaux doivent être développés suivant une autre alternative. Le déroulement du projet est ainsi fortement ralenti et les experts perdent leur pouvoir.

3.2.1 Tactiques de pouvoir et définition de l'identité du groupe

Une combinaison de persuasion, autorité et coercition est utilisée principalement lorsque l'in-group est en cours de constitution et que les membres ne partagent pas encore des valeurs

communes. Les entretiens montrent que l'équipe projet telle que définie formellement par NXP est en réalité scindée en plusieurs entités qui perçoivent différemment le projet. Les entités s'affrontent alors pour que leur perception devienne représentative de l'identité du groupe naissant. Dans le projet A, un leader (leader AL2) initialement membre de l'outgroup a ainsi réussi à modifier l'identité du groupe en construction pour qu'elle épouse sa propre vision, en agissant simultanément sur l'ingroup, le management de NXP et des partenaires extérieurs. Il est ainsi devenu membre de l'ingroup. Cette tactique aboutit à un succès dans 40% des cas. En effet, l'impact d'une utilisation simultanée de la coercition dépend du positionnement du management par rapport au projet. Lorsque le mangement n'est pas convaincu, la coercition permet, au moins temporairement, d'obtenir des ressources du management. A l'inverse, elle peut aboutir à des contre-réactions d'autorité et de coercition des autres parties, empêchant le groupe d'imposer ses décisions.

4. DISCUSSION

Notre recherche permet d'apporter une meilleure compréhension de l'impact d'une utilisation simultanée ou successive de différentes formes de pouvoir par le(s) leader(s) sur la performance du DPN. Ainsi, nous proposons d'asseoir l'étude des jeux de pouvoir lors du DPN sur une base théorique combinant la perspective socio-psychologique du pouvoir et l'approche par les réseaux sociaux, car c'est bien la combinaison de tactiques « dures » (autorité et coercition) et de tactiques « douces » (persuasion) qui détermine le DPN. Mais ce travail va bien au-delà en apportant également des éléments de réflexion nouveaux à cette perspective socio-psychologique du pouvoir. En effet, cette dernière envisage les effets des tactiques de pouvoir utilisées par un leader, qu'il soit membre de l'ingroup ou de l'outgroup, sur le comportement des membres de l'ingroup (ex. David et Turner, 2001 ; Subasic et al., 2011 ; Turner, 2005 ; Turner et Haslam, 2001). Notre recherche prolonge donc ces travaux en considérant également les relations du leader et/ou des ingroups avec les autres parties prenantes (les outgroups). Dans un processus complexe tel que le DPN, impliquant des relations politiques multiples et la co-existence de plusieurs leaders (Willem et Scarbrough, 2006), limiter la réflexion aux seules actions du leader sur les membres de l'ingroup conduit à une simplification abusive de la réalité. Ainsi, notre analyse nous permet d'affirmer d'une part que les membres de l'ingroup peuvent également mobiliser des tactiques de pouvoir et

donc venir modifier le DPN et d'autre part que le choix d'une tactique par le leader et/ou les membres de l'ingroup se fait sous la contrainte des actions politiques des outgroups. Nous allons nous intéresser plus particulièrement à deux tactiques – la coercition et la persuasion – pour lesquelles nos résultats apportent de nouvelles perspectives.

4.1 L'UTILISATION DE LA COERCITION PAR LE LEADER OUTGROUP

Selon l'approche socio-psychologique du pouvoir, un leader membre de l'outgroup préfèrera l'utilisation de la coercition qui correspond au comportement attendu par les membres de l'ingroup (Schwarzwald et al., 2005) favorisant ainsi l'adhésion des membres de l'ingroup aux objectifs et à la vision du leader (David et Turner, 2001). Une analyse de la structure des réseaux sociaux de chaque DPN étudié nous permet de renforcer ces travaux tout en soutenant notre positionnement selon lequel la compréhension des jeux de pouvoir durant le DPN doit dépasser l'approche traditionnelle du pouvoir. En effet, nous avons montré que les leaders membres de l'outgroup sont généralement peu centraux dans le réseau. Or, une explication s'appuyant sur un pouvoir provenant de la dépendance aux autres supposerait que les acteurs les plus centraux (ayant un accès supérieur aux ressources) exercent plus de coercition (Brass, 1984). Ainsi, les acteurs les moins centraux dans le réseau ne sont donc pas « prototypes » et n'incarnent pas les valeurs du groupe. Toutefois, l'adhésion des membres de l'ingroup à la vision du leader outgroup peut aller bien au-delà en modifiant les valeurs de l'ingroup et donc en redéfinissant une nouvelle identité sociale.

4.2 LES LIMITES DE LA PERSUASION DANS LES RELATIONS ENTRE INGROUPS ET OUTGROUPS

Au premier abord, la persuasion semble être une tactique bénéfique lorsque les individus cherchent à éviter les phénomènes de résistance. En effet, la mise en œuvre de cette tactique implique que les cibles sont progressivement amenées à considérer les choix et actions comme justes, n'ayant donc plus aucun sentiment d'opposition. Ainsi, au sein de l'ingroup, le leader utilisera la persuasion sur les autres membres pour maintenir sa capacité d'influence (Subasic et al., 2011). De la même manière, il est donc légitime de penser que dans les relations avec les outgroups, tels que des supérieurs hiérarchiques ou des clients, les individus préfèrent induire un changement dans les croyances afin de convaincre du bien-fondé de leurs

actions plutôt que de les imposer. Toutefois, nos résultats montrent qu'une utilisation isolée de la persuasion sur les outgroups peut entraîner des contre-réactions sous formes d'actions autoritaires ou coercitives, engendrant des effets négatifs pour le projet, tels que des choix irréalisables qui bloquent ensuite les développements. Ainsi, le succès de la persuasion sur les membres de l'outgroup dépend de l'absence de réactions et d'une mobilisation sur le long terme. Afin de lutter contre les phénomènes de résistance, les membres de l'ingroup doivent alors coupler la persuasion à de l'autorité. Cette bonne combinaison de tactiques détermine l'issue du DPN en permettant notamment aux membres de l'outgroup de s'identifier à l'ingroup et ainsi de limiter leur exercice du pouvoir qui impacte négativement les développements (ex. ralentissements, mécontentements des membres de l'ingroup). Plus généralement, nous suggérons donc de renverser la logique selon laquelle un leader membre de l'outgroup doit préférer des tactiques dures vis-à-vis de l'ingroup (ex. Schwarzwald et al., 2005), en postulant que les actions d'un leader, membre de l'ingroup, sur les outgroups doivent également s'appuyer sur des tactiques dures telle que l'autorité. Notre travail apporte ainsi un éclairage sur les interactions entre les jeux de pouvoir de l'ingroup et les réactions des membres de l'outgroup. Bien que ces interactions aient déjà été mises en évidence dans des recherches sur le changement social (Stevenson et Greenberg, 2000), elles n'avaient pas encore été envisagées dans le contexte du DPN.

Par ailleurs, l'intérêt d'une combinaison de plusieurs tactiques ne se limite pas aux relations avec les outgroups. En effet, même s'il est membre de l'ingroup, notre travail montre que le leader peut également être confronté à des réactions des autres membres de l'ingroup qui répondent notamment par de la persuasion. L'utilisation de l'autorité par un leader ingroup sur les membres de ce même groupe est rendue possible par une position centrale dans le réseau. Ce fait, qui concorde avec l'acceptation la plus répandue dans la littérature sur les réseaux sociaux et selon laquelle les individus tirent leur pouvoir de leur accès aux ressources (Brass, 1984 ; Brass et Burkhardt, 1993), permet d'affiner la conception socio-psychologique du pouvoir. En effet, Subasic et al. (2011) ont montré empiriquement que l'utilisation de pratiques autoritaires par le leader ingroup sur les membres de l'ingroup avait tendance à diminuer sa capacité d'influence. Finalement, ce n'est pas tant l'utilisation de ces pratiques

que leur dosage et leur soutien par des pratiques persuasives qui détermine leur capacité à conférer du pouvoir et donc à impacter positivement le DPN.

CONCLUSION

Cet article propose d'envisager les jeux de pouvoir entre individus durant le DPN en combinant deux approches du pouvoir : l'approche socio-psychologique de l'identité sociale et l'approche par les réseaux sociaux. Si ce choix reposait à l'origine sur notre volonté de proposer un cadre théorique qui combine non seulement l'approche traditionnelle du pouvoir issu du contrôle de ressources et les développements récents autour d'une forme plus douce – la persuasion -, la complémentarité de ces travaux a bien été confirmée empiriquement à travers l'analyse de cinq cas de DPN. Cette dernière repose sur la mise en œuvre d'une méthodologie originale qui permet de comparer des sommes de données importantes de façon rigoureuse en prenant en compte à la fois le processus et le contenu.

Nous montrons notamment comment des leaders membres de l'outgroup et ayant une faible centralité utilisent la coercition pour modifier l'identité sociale de l'ingroup. De même, une combinaison de persuasion et d'autorité permet au leader ingroup de maîtriser les contre-réactions des outgroups et de favoriser leur identification à l'ingroup. Toutefois, bien que notre travail envisage l'ensemble des tactiques de pouvoir déployées par les parties prenantes d'un projet de DPN, qu'elles soient leaders ou non, notre analyse reste fortement attachée aux tactiques mobilisées par les leaders. Nous pourrions donc envisager plus largement les effets des actions politiques des outgroups sur l'issue du projet en évaluant les combinaisons de tactiques mobilisées.

Références

Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (2002). The key success in innovation Part I: The art of interessement. International Journal of Innovation Management, 6(2), 187–206

Barczak, G., Griffin, A., & Kahn, K. B. (2009). Perspective: trends and drivers of success in NPD practices: results of the 2003 PDMA best practices study. Journal of product innovation management, 26(1), 3-23.

Brass, D.J. (1984). Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization. Administrative science quarterly, 518-539

Brion, S., Chauvet, V., Chollet, B. & Mothe, C. (2012). Project leaders as boundary spanners: Relational antecedents and performance outcomes. International Journal of Project Management, 30(6), 708-722

Brown, S.L. & Eisenhardt, K.M. (1995). Past Research, Present Findings, and Future Directions. Academy of Management Review, 22(2), 343-78.

Brass, D.J. & Burkhardt, M.E. (1993). Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior. The Academy of Management Journal, 36(3), 441-470.

Cattani, G. & Ferriani, F. (2008). A Core/Periphery Perspective on Individual Creative Performance: Social Networks and Cinematic Achievements in the Hollywood Film Industry. Organization Science, 19(6), 824 – 844.

Clark & Fujimoto (1991). Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry. Harvard Business School.

Clegg, S., Josserand, E., Mehra, A. & Pitsis, T.S. (2016). The Transformative Power of Network Dynamics: A Research Agenda, Organization Studies, 37(3), 277-291.

Crozier, M. & Friedberg, E., 1977. L'acteur et le système. Editions du seuil.

Csikszentmihalyi, M. (1996). Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention. HarperCollins.

David, B., & Turner, J. C. (2001). Self-categorization principles underlying majority and minority influence. In J. P. Forgas & K.D. Williams (Eds.),Social influence: Direct and indirect processes(pp. 293−313). Philadelphia: Psychology Press

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. Academy of management review, 14(4), 532-550.

Eisenhardt, K.M. & Graebner, M.E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. Academy of Management Journal, 50(1), 25-32.

Emerson, R.M. (1962). Power-Dependence Relations. American Sociological Review, 27(1), 31-41.

Erickson, B. H. (1988). The relational basis of attitudes. Social structures: A network approach, 99, 121.Fleming, L., Mingo, S., & Chen, D. (2007). Collaborative brokerage, generative creativity, and creative success. Administrative science quarterly, 52(3), 443-

475.French, J.R.P. & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), Studies in social power, 150–67.

Granovetter, M. (1992). Problems of explanation in economic sociology. Networks and organizations: Structure, form, and action, 25, 56.

Hardy, C. (1996). Understanding power: bringing about strategic change. British Journal of Management, 7(s1), S3-S16.

Hargadon, A. & Sutton, R.I. (1997). Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm. Administrative Science Quarterly, 42(4), 716-749

Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2010). The new psychology of leadership: Identity, influence and power. Psychology Press.

Hobbes, T. (1968). Leviathan. Penguin (version originale publiée en 1651).

Hogg, M. A. & Reid, S. A. (2001). Social identity, leadership, and power. In A. Y. Lee-Chai & J. A. Bargh (Eds.), The use and abuse of power: Multiple perspectives on the causes of corruption, 159-180, Philadelphia: Psychology Press.

Kadushin, C. (1968). Power, influence and social circles: A new methodology for studying opinion makers. American Sociological Review, 685-699.

Kanter, R.M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective and social conditions for innovation in organizations. In B.M. Straw & L.L. Cummings (Eds.), Research in Organizational Behavior, 10, 123-167.

Kleinbaum, A.M. & Stuart, T. (2014). Inside the Black Box of the Corporate Staff: Social Networks and the Implementation of Corporate Strategy. Strategic Management Journal, 35(1), 24-47

Krackhardt, D. (1990). Assessing the political landscape: Structure, cognition, and power in organizations. Administrative science quarterly, 342-369.

Lukes, S. (1974). Power: A radical view. MacMillan.

Maclean, M. & Harvey, C. (2016). 'Give it back, George': Network dynamics in the philanthropic field. Organization Studies, 37(3), 399-423.

Markham, K.A. (1998). Longitudinal examination of how champions influence others to support their projects. Journal of Product Innovation Management, 15(6), 490-504.

Ng, S.H. (1980). The social psychology of power. Academic Press.

Padgett, J.F. & Ansell, C.K. (1993). Robust action and the rise of the Medici, 1400-1434. The American Journal of Sociology, 98(6), 1259-1319.

Perry-Smith, J.E. & Shalley, C.E. (2003). The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective. The Academy of Management Review, 28(1), 89-106.

Ragin, C. (1987). The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative methods. Berkeley: University of California.

Rashotte, L. (2011). Social Influence, In The Blackwell Encyclopedia of Social Psychology, 4426-4429

Reagans, R. & McEvily, B. (2003). Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. Administrative Science Quarterly, 48(2), 240-267.

Reicher, S., Haslam, S. A., & Hopkins, N. (2005). Social identity and the dynamics of leadership: Leaders and followers as collaborative agents in the transformation of social reality. The Leadership Quarterly, 16(4), 547-568.

Rihoux, B. (2006). Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Systematic Comparative Methods. International Sociology, 21(5), 679-706.

Rowley, T.J. & Moldoveanu, M. (2003). When Will Stakeholder Groups Act? An Interest- and Identity-Based Model of Stakeholder Group Mobilization. The Academy of Management Review, 28(2), 204-219.

Schwarzwald, J., Koslowsky, M., & Allouf, M. (2005). Group Membership, Status, and Social Power Preference1. Journal of Applied Social Psychology, 35(3), 644-665.

Simon, B. & Oakes, P. (2006). Beyond dependence: An identity approach to social power and domination. Human Relations, 59(1), 105–139.

Subašić, E., Reynolds, K. J., Turner, J. C., Veenstra, K. E., & Haslam, S. A. (2011). Leadership, power and the use of surveillance: Implications of shared social identity for leaders' capacity to influence. The leadership quarterly, 22(1), 170-181.

Stevenson, W.B., & Greenberg, D. (2000). Agency and social networks: Strategies of action in a social structure of position, opposition, and opportunity. Administrative Science Quarterly, 45(4), 651-678.

Swan, J., & Scarbrough, H. (2005). The politics of networked innovation. Human relations, 58(7), 913-943.

Tjosvold, D. & Wisse, B. (2009). Power and Interdependence in Organizations. Cambridge Companions to Management.

Tost, L. P., Gino, F., & Larrick, R. P. (2013). When power makes others speechless: The negative impact of leader power on team performance. Academy of Management Journal, 56(5), 1465-1486.

Turner, J.C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel (Ed.), Social identity and intergroup relations, 15-40, Cambridge University Press.

Turner, J.C. (1999). Some current themes in research on social identity and self-categorization theories. In N. Ellemers, R. Spears & B. Doosje (Eds), Social identity: Context, commitment, content, 6–34, Blackwell.

Turner, J.C. (2005). Explaining the nature of power: A three-process theory. European Journal of Social Psychology, 35, 1-22.

Turner, J. C., & Haslam, S. A. (2001). Social identity, organizations and leadership. In M. E. Turner (Ed.),Groups at work: Theory and research(pp. 25−65). New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum Associates

Uzzi, B. & Spiro, J. (2005). Collaboration and Creativity - The Small World Problem. American Journal of Sociology, 111(2), 447-504.

Van de Ven, A.H. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. Management Science, 32(5), 590-607.

Van de Ven, A.H. & Poole, M.S. (1995). Explaining development and change in organization. Academy of Management Review, 20(3), 510-540.

Van de Ven, A.H., Polley D.E., Garud R. & Venkataraman S. (1999). The Innovation Journey Oxford University Press, Oxford.

Von Hippel, E., Ogawa, S., & De Jong, J. P. (2011). The age of the consumer-innovator. MIT Sloan Management Review, 53(1), 27.

Weber, M. (1948). From Max Weber: Essays in sociology. Routledge.

Willem, A. & Scarbrough, H. (2006). Social capital and political bias in knowledge sharing: An exploratory study. Human Relations, 59(10), 1343–1370.

Annexes:

Annexe 1 : Répartition des documents par cas

Cas	Nombre de documents consultés
A	100
B	32
C	31
D	5
E	100
Total	268

Annexe 2 : Répartition des entretiens par cas et par fonctions des personnes interviewées

Projets	Nombre d'entretiens
A.	22
B.	15
C.	8
D.	7
E.	13
Informations générales sur NXP	7
Total	**72**

Fonctions des personnes interviewées	Nombre d'entretiens
Designers	22
Manageurs intermédiaires	21
Management Supérieur	2
Marketing / Vente	17
Partenaires	10
Total	**72**

Annexe 3: Description du cas E. et mise en évidence de la méthodologie utilisée

Ce cas concerne le développement de technologies de communication sans contact à faible distance. Nous avons choisi ce cas car NXP est aujourd'hui l'entreprise ayant la plus grande part de marché sur cette technologie. Or le développement des compétences requises en France est essentiellement dû à l'implication de leaders. De même, suite à l'adoption tardive de la technologie par les clients, l'attribution de ressources complémentaires, après trois années de développement était remise en cause. L'implication de leaders a permis de maintenir une équipe de développement multi-sites et d'assurer l'émergence d'une identité partagée avec les clients et partenaires.

La première étape de la méthode consiste à écrire une narration des cas en mettant en évidence le rôle des leaders et les groupes impliqués. Ces groupes sont définis par l'émergence d'une identité partagée.

a) Description du cas E et mise en évidence des leaders

Fin des années 1990, NXP a racheté la start-up autrichienne, qui a inventé la technologie Mifare utilisée dans les cartes à puce sans contact. Suite à la signature d'un partenariat avec Sony, des puces électroniques sans contact sur mesure doivent être développées par NXP. Le site autrichien ne dispose pas de toutes les ressources humaines nécessaires au développement des composants sans contact, aussi un manageur supérieur propose à une personne en charge de l'innovation en France de développer les nouveaux composants car une expertise forte en design de lecteurs de cartes à contact avait été accumulée sur le territoire. Deux leaders émergent alors et espèrent assoir leur influence de leur expertise et position formelle ; le responsable de l'architecture du produit (EL1) et celui de l'innovation (EL2).

Cependant, les équipes française et autrichienne ne parviennent pas à partager une identité commune et les relations entre les sites sont caractérisées par des tensions. Cela se traduit notamment par le non-transfert d'informations entre les sites. Un esprit de compétition entre les sites pour assurer leur pérennité accroît les conflits entre les équipes. Dans ce contexte caractérisé par un fort soutien des manageurs supérieurs pour le projet, ce sont des experts des technologies sans contact qui parviennent à imposer les décisions technologiques de part des tactiques liées à l'autorité. Dans un premier temps cette autorité n'est pas contestée, bien que des développeurs d'application, proches des clients aient émis des réserves quant aux solutions choisies car elles restreignent la marge d'autonomie des clients. Cependant, il semblait alors que les autres options technologiques ne pouvaient pas être techniquement viables. Les experts du « sans contact » peuvent alors être considérés comme les personnes « prototypes » du groupe et sont ainsi amenés à définir les normes du groupe.

En parallèle, le responsable de l'innovation, qui est un membre actif de nombreux comités de standardisation, se fait connaître de partenaires potentiels et notamment des opérateurs téléphoniques et s'engage dans de nombreux projets collaboratifs afin de construire une communauté autour de la technologie et de soutenir son déploiement avec des cas d'usage. Il apparaît cependant rapidement que ces projets, qui impliquent un nombre réduit

d'entreprises ne seront pas suffisants pour permettre une adoption rapide et mondiale de la technologie. Ainsi, l'identification au groupe reposant sur une expertise technique n'est pas suffisante et les acteurs historiques décident d'élargir l'identité pour que chacun trouve sa place dans la chaîne de valeur (notamment les partenaires).

En 2004, un forum est donc créé afin de standardiser la technologie. En quelques années, plus de 100 entreprises rejoindront ce forum. Apparemment, ce forum représente la constitution d'un groupe hétérogène d'acteurs autour de la technologie. Cependant, si ces acteurs sont d'accord pour participer à la standardisation et normalisation du « sans contact », chacun essaie d'imposer ses propres intérêts et sa propre vision de la technologie. Des leaders travaillant pour NXP sont nommés « chairman » de ce forum et contrôlent ainsi l'accès aux organes de décision.

Cependant, en 2007, une publication révolutionne ce champ émergeant. Ainsi, un concurrent de NXP propose une solution alternative qui répond mieux aux besoins des clients. Cette solution est adoptée par les opérateurs téléphoniques et fait l'objet d'un livre blanc. NXP doit donc reconsidérer ses options technologiques.

Il apparaît alors que plusieurs années seront nécessaires pour développer la technologie. Le contexte au sein de l'entreprise devient donc tendu et l'attribution de ressources supplémentaires au projet est remise en question, d'autant plus que le marché tarde à émerger.

Un manageur intermédiaire œuvre fortement pour maintenir les investissements. Cependant, les autrichiens et français doivent maintenant collaborer de façon plus étroite et une forte pression caractérise les relations avec le management. En effet, ce projet est considéré comme l'un des 5 premiers de NXP et le management supérieur impose des délais très serrés à l'équipe.

Le projet est donc complètement réorganisé. L'autorité des experts techniques est remise en question car leur choix technique n'a pas convaincu les clients. Un nouvel leader émerge en tant que chef de projet (EL3) et est maintenant chargé de maintenir un climat de coopération entre les sites. Des échanges de personnes entre les deux pays contribuent à des modifications des flux de ressources. En complément, il apparaît désormais que le produit doive intégrer une forte partie digitale, compétence qui est localisée en France alors que les Autrichiens maîtrisent la partie analogue. Les ingénieurs des deux pays comprennent alors qu'ils doivent collaborer. Une identité commune transfrontalière commence à émerger. Des conflits persistent cependant toujours entre des ingénieurs ayant différentes compétences (design de produit versus test/production ou digitaux/analogues). Le chef de projet utilise alors des tactiques de persuasion pour diriger le groupe et imposer notamment la tenue des délais et spécifications produit. Les tactiques de persuasion sont également déployées vis-à-vis du management.

En ce qui concerne les relations extérieures, NXP recentre alors ses relations sur un nombre limité de coopérations avec quelques clients clés dans la téléphonie mobile afin de favoriser l'émergence d'une identité partagée. Certains responsables marketing (EL4) parviennent à assurer un leadership en « éduquant » les clients potentiels et en leur montrant la valeur ajoutée de la technologie.

b) Identification des différentes tactiques d'influence lors des différentes phases et caractérisation de leur succès

Comme réalisé par Stevenson et Greenberg (2000), nous avons extrait et codé les verbatims en fonction des trois tactiques de pouvoir et les avons rattaché à un groupe d'acteurs ainsi qu'à une étape du DPN. Ceci nous amène à constituer les tableaux suivants, 0 indiquant la non-présence d'une tactique et 1 sa mobilisation par le groupe concerné. Les frontières de l'ingroup sont définies en fonction d'une identité partagée et peuvent changer en fonction de l'étape considérée. Les lettres représentent les tactiques de pouvoir A = Autorité, C = Coercition et P=Persuasion, S=la tactique a été un succès.

Evènements	Groupe projet (ingroup)				Outgroup interne à l'entreprise			Outgroup externe entreprise		
	A	C	P	S	A	C	P	A	C	P
Formation équipe	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0
Promotion techno	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0
Dev 1eres versions	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0
Programmes coopérations	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
Création consortium	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0
Recentrage	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0

Ceci nous conduit à écrire les équations booléennes suivantes (la multiplication indique la simultanéité de plusieurs tactiques, les lettres majuscules la présence d'une tactique et minuscule l'absence de ladite tactique et la lettre U un échec. Nous ne considérons que les tactiques de l'in-group.

pAc=S PAc=S Pca=S	PCa=U Pca=U

Si nous considérons les équations couronnées de succès, nous pouvons en déduire l'équation suivante où le signe d'addition correspond à la condition « ou bien » :
pAc+PAc+Pac=S, nous pouvons réduire cette équation sous la forme suivante S=Ac+Pc, ce qui signifie que pour le cas E, les tactiques ayant du succès impliquent des actions d'autorité ou de persuasion associées à une absence de tactiques coercitives.