

Dynamique systémique des réseaux de parties prenantes.

Une illustration par les restructurations industrielles

Pr. Michel Ferrary

Université de Genève

Graduate School of Economics and Management

Skema Business School

Michel.Ferrary@unige.ch

Résumé :

La théorie des parties prenantes - TPP - (Freeman, 1984 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Mitchell et al., 1997) a marqué une rupture dans l'analyse du comportement du dirigeant d'entreprise. Ce dernier ne doit pas assumer uniquement sa responsabilité économique à l'égard de ses actionnaires. Il doit également faire face à sa responsabilité sociale à l'égard des nombreuses parties prenantes (salariés, élus politiques, médias, citoyens) de son système politique. Il est pour cela amené à élaborer une stratégie politique (Carroll, 1979 ; Frooman, 1999 ; Harrison et Wicks, 2013).

Des chercheurs ont mis en évidence les limites de la TPP (Agle et al., 2008). Elle a une conception orga-centrée du système des parties prenantes du dirigeant et appréhende l'ensemble des interactions comme une somme de relations bilatérales (Rowley, 1997 ; Ferrary, 2009 ; Bergstrom et Diedrich, 2011). Enfin, la TPP manque d'une approche dynamique des interactions entre les acteurs du système politique du dirigeant (Avetisyan et Ferrary, 2013).

Cet article vise, en mobilisant l'analyse des réseaux sociaux (Granovetter, 1973 ; 1985 ; 2005 ; Burt, 1997) et la théorie des réseaux complexes (Barasi, Newman et Watts, 2006 ; Jen, 2006 ; Watts, 2004), à construire une théorie des réseaux de parties prenantes. La proposition principale est que le dirigeant est plus ou moins encastré dans un réseau de parties prenantes. Ces réseaux sont soumis à des chocs systémiques de nature aléatoire ou intentionnelle. L'articulation des deux dimensions (degré d'encastrement et nature du choc) permet de construire un modèle explicatif de la stratégie politique mise en œuvre par le dirigeant qu'elle soit réactive, défensive, proactive ou accommodante (Carroll, 1979). Ce modèle est illustré à partir d'exemples de restructurations industrielles menées en France en 2012.

Mots clés : théorie des parties prenantes, analyse des réseaux, théorie des réseaux complexes, stratégie politique, restructuration industrielle.

Dynamique systémique des réseaux de parties prenantes.

Une illustration par les restructurations industrielles

Introduction

La compréhension du comportement du dirigeant est parfois ramenée à sa responsabilité économique de maximisation des profits et de satisfaction des intérêts des actionnaires (Friedman, 1962). Cependant, Bowen et Johnson (1953) ont mis en évidence une responsabilité sociale de l'entreprise. Son dirigeant est impliqué dans un contrat social implicite avec les autres acteurs de la société et cela étend sa responsabilité au-delà de la dimension économique (Donaldson, 1982). Pour la théorie des parties prenantes - TPP – (Freeman, 1984), le dirigeant n'est pas uniquement responsable à l'égard de ses actionnaires. Il l'est également à l'égard d'une multitude d'autres acteurs ; notamment les salariés, les clients, les élus politiques, les fournisseurs ou les fonctionnaires. L'ensemble des parties prenantes représente le système politique avec lequel interagit le dirigeant (Harrison et Wicks, 2013 ; Tashman et Raelin, 2013). La capacité d'une partie prenante à faire aboutir sa revendication auprès du dirigeant dépend de sa légitimité, de son pouvoir lié à la détention de ressources et à l'urgence de la situation (Mitchell et al., 1997). Un dirigeant peut adopter différentes stratégies politiques pour répondre à ces revendications (Carroll, 1979 ; Frooman, 1999).

Malgré ses nombreuses contributions, la TPP souffre de certaines limites (Agle et al., 2008). D'une part, les relations entre le dirigeant et ses parties prenantes sont essentiellement analysées de manière bilatérale et le système politique est appréhendé comme une somme de relations dyadiques directes orga-centrées autour du dirigeant (Rowley, 1997 ; Ferrary, 2009 ; Bergstrom et Diedrich, 2011). Cette approche ignore la multi-latéralité des interactions entre les parties prenantes et les influences indirectes que cela peut produire sur le dirigeant par le jeu des alliances avec lui ou des coalitions contre lui (Hillman et Hitt, 1999). D'autre part, la TPP n'explique pas l'activation et la dynamique du système politique du dirigeant (Avetisyan et Ferrary, 2013). Ce dernier n'est pas en interaction permanente avec toutes ses parties prenantes. Le nombre, la nature et l'intensité des interactions varient selon les périodes. Ces li-

mites soulèvent plusieurs questions de recherche: comment appréhender la multi-latéralité du système de parties prenantes auquel appartient le dirigeant ? Comment expliquer la dynamique d'évolution du système de parties prenantes ? Quels sont les déterminants de la stratégie politique du dirigeant?

L'objectif de cet article est d'enrichir la TPP des contributions de la théorie des réseaux sociaux (Burt, 1997; Granovetter, 1973, 1985, 2005) et des développements de la théorie des réseaux complexes (Barabasi, Newman et Watts, 2006 ; Jen, 2006 ; Newman, 2003 ; Watts, 2004) pour appréhender l'ensemble des parties prenantes comme un réseau d'acteurs dans lequel est plus ou moins encastéré le dirigeant. La force des liens, la densité du réseau et le degré d'encastrement influencent la circulation de l'information, l'accession aux ressources, l'émergence de normes collectives qui définissent ce qui est légitime ou non et la pression sociale qui pèse sur les acteurs pour respecter ces normes (Granovetter, 2005). Le degré d'encastrement du dirigeant détermine à la fois sa sensibilité à la coercition économique que peuvent exercer les parties prenantes en menaçant de lui retirer l'accès à des ressources et sa sensibilité à la pression sociale exercée par ces mêmes parties prenantes pour qu'il respecte les normes collectivement définies, notamment en matière de responsabilité sociale.

Dans une perspective dynamique, la théorie des réseaux complexes (Barabasi, Newman et Watts, 2006 ; Jen, 2006) définit un réseau comme un système stable résultant d'un équilibre entre les intérêts et le pouvoir de négociation de ses composants. Ce réseau peut être soumis à des chocs systémiques qui déstabilisent l'ensemble et conduit les parties prenantes à interagir et à négocier pour trouver un nouvel équilibre. Les chocs peuvent être de nature aléatoire et subie par le réseau d'acteurs ou intentionnelle et provoquée par un des acteurs du réseau (Jen, 2003). En fonction de sa densité, la dynamique du réseau soumis à un choc le conduit soit à revenir à sa situation initiale d'équilibre ou soit à évoluer vers un nouvel état (Jen, 2006). Une extension de ce cadre d'analyse à la TPP conduit à appréhender le réseau dans lequel est encastéré le dirigeant comme étant soumis à des chocs aléatoires subis par le dirigeant et des chocs intentionnels provoqués par lui. La nature du choc influence la légitimité des acteurs et l'urgence de la situation. Lorsque le dirigeant réagit à un choc aléatoire, il est dans une situation d'urgence mais il est plus légitime pour éventuellement contrevenir aux normes collectives car il subit la situation. En revanche, lorsqu'il est à l'origine du choc de manière intentionnelle, il a une plus grande maîtrise de la temporalité mais sa légitimité à contrevenir aux

normes collectives peut être fortement remise en cause par les parties prenantes, notamment si l'entreprise réalise des profits.

L'argument ici défendu est que la stratégie politique du dirigeant est déterminée par son degré d'encastrement dans le réseau de parties prenantes impacté par sa décision stratégique et par la nature du choc systémique qui déstabilise le réseau. A partir des catégories de stratégies politiques définies par Carroll (1979)¹, une typologie est construite qui articule le degré d'encastrement du dirigeant et la nature du choc systémique comme déterminants du choix de stratégie politique du dirigeant. Lorsque le choc systémique est subi de manière aléatoire par le dirigeant et que ce dernier est faiblement encastéré dans le réseau de parties prenantes, alors sa stratégie politique est *réactive*. En revanche, face à ce même type de choc, elle est *défensive* lorsqu'il est fortement encastéré dans ce réseau. Quand le choc est provoqué intentionnellement par le dirigeant, alors ce dernier élabore une stratégie politique *proactive* s'il est faiblement encastéré dans le réseau de parties prenantes et *accommodante* s'il est fortement encastéré dans ce réseau.

Ce modèle est mobilisé pour analyser la relation salariale. Le contrat de travail ne se comprend pas comme une simple relation entre un employeur et un salarié mais comme une relation encastérée dans un réseau pouvant impliquer de nombreuses parties prenantes (Savage et al., 1991 ; Neville et Menguc, 2006 ; Guerci et Shani, 2013). A cet égard, la décision d'un dirigeant de mettre en œuvre une restructuration industrielle correspond à un choc systémique qui déstabilise son système politique et l'amène à élaborer une stratégie de gestion de ses parties prenantes. Des exemples de restructurations industrielles accompagnées de suppressions d'emplois décidées en France en 2012 sont mobilisés pour illustrer ce modèle. Outre l'unité de temps et de lieu, cette année correspond en France à une période de crise économique accompagnée d'un accroissement du chômage tout en étant une année d'élection présidentielle. Ces deux facteurs font de la sauvegarde des emplois un enjeu économique et politique pour de nombreuses parties prenantes. L'importante médiatisation des plans sociaux permet d'obtenir de nombreuses données secondaires (communiqués de presse, interviews, articles de journaux et blogs) pour étayer le modèle conceptuel.

¹ Cette typologie est reprise par plusieurs chercheurs, notamment Clarkson (1995), Warlick et Chochran (1985) ou Jawahar et McLaughlin (2001)

Dans une première partie, différents éléments de la TPP sont présentés. Dans une seconde partie, le cadre d'analyse des réseaux de parties prenantes est construit à partir de l'articulation de la TPP et de la théorie des réseaux sociaux. Dans une troisième partie, la théorie des réseaux complexes est mobilisée pour élaborer un cadre d'analyse de la dynamique des réseaux de parties prenantes. Dans une quatrième partie, l'articulation de la nature des chocs systémiques et du degré d'encastrement du dirigeant sert à construire une typologie explicative des stratégies politiques du dirigeant et fait l'objet d'une illustration à partir d'exemples de restructurations industrielles menées en France en 2012.

1. La théorie des parties prenantes

1.1. La nature des parties prenantes

Les parties prenantes sont définies comme tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par l'atteinte des objectifs de l'entreprise (Freeman, 1984:25). Une partie prenante peut être un individu ou un groupe d'individus formellement constitué, ou non, qui revendique l'attribution d'une partie de la valeur créée par l'activité productive de l'entreprise, ou qui a un intérêt à son existence (Donaldson et Preston, 1995). Freeman (1984:55) a établi une liste non-exhaustive de douze parties prenantes : les actionnaires, la communauté financière, les groupes d'activistes, les clients, les associations de consommateurs, les syndicats, les salariés, les associations professionnelles, les concurrents, les fournisseurs, le gouvernement et les partis politiques.

A partir de cette liste, certains chercheurs se sont efforcés de classer les parties prenantes. Clarkson (1995) distingue les parties prenantes primaires dont dépend la survie de l'entreprise avec lesquelles les relations sont contractuelles (créanciers, actionnaires, fournisseurs de long terme, clients) ou non-contractuelles (gouvernement et communautés) et les parties prenantes secondaires qui ne sont pas directement engagées par l'activité de l'entreprise mais qui peuvent être influencées par elle ou l'influencer (médias, groupes d'intérêt et opinion publique).

Une partie prenante se caractérise par des intérêts spécifiques qui déterminent sa fonction d'utilité, ses préférences et la nature de ses revendications (Donaldson et Preston, 1995 ; Harrison et Wicks, 2013). Le comportement d'une partie prenante est lié à sa volonté de satisfaire ses intérêts (Freeman, 1984 ; Rowley et Moldoveanu, 2003). Les intérêts d'un actionnaire

sont notamment liés à la croissance et au profit dégagés par l'entreprise ; les salariés se préoccupent de leur emploi et de leur rémunération ; les pouvoirs publics du taux de chômage et des rentrées fiscales (Ferrary, 2009).

Les convergences et les divergences d'intérêts entre les parties prenantes et le dirigeant déterminent leurs interactions (Frooman, 1999 ; Wolfe et Putler, 2002). La divergence d'intérêt entraîne une compétition et conduit une partie prenante à revendiquer une modification du comportement du dirigeant pour satisfaire ses intérêts. Des convergences d'intérêt sont possibles et elles favorisent la coopération entre un dirigeant et ses parties prenantes (Savage et al., 1991). Le dirigeant et la partie prenante revendicatrice peuvent effectuer un travail de traduction pour faire converger les intérêts des autres parties prenantes influentes avec les leurs et ainsi les impliquer dans une relation de coopération (Berstrom et Diedrich, 2011).

1.2. La capacité d'influence d'une partie prenante revendicatrice

La TPP définit également les parties prenantes en fonction de leur capacité à influencer le dirigeant et à capter son attention pour faire aboutir une revendication. La typologie de Mitchell et al. (1997) hiérarchise l'importance des parties prenantes en fonction de leur légitimité à revendiquer une modification du comportement du dirigeant, du pouvoir lié à la détention d'une ressource nécessaire à l'entreprise et de l'urgence de la situation.

La légitimité correspond aux comportements socialement acceptés et attendus par les autres parties prenantes (Suchman, 1995). Chaque acteur peut mobiliser des formes différentes de légitimité pour justifier ses actions (Ferrary, 2009). La survie de l'entreprise est le principe de justification de l'action du dirigeant, la défense des intérêts des salariés celui des syndicats, et le bien-être des citoyens celui des élus politiques. En matière de restructuration industrielle, la situation financière de l'entreprise détermine la légitimité du dirigeant à supprimer des emplois. Si l'entreprise réalise des profits importants, une restructuration accompagnée d'un licenciement collectif est perçue comme illégitime par les salariés et certaines parties prenantes. En revanche, lorsque l'entreprise fait face à des pertes importantes, alors une restructuration est socialement mieux acceptée car elle apparaît comme une solution nécessaire à la sauvegarde de l'entreprise et d'une partie des emplois.

Les relations de pouvoir entre le dirigeant et les parties prenantes sont déterminées par les ressources de négociation détenues par les acteurs (Pfeffer et Salancik, 1978). Une partie pre-

nante peut retirer ses ressources utilisées par l'entreprise pour modifier le comportement d'un dirigeant et faire aboutir ses revendications. Frooman (1999) considère que lorsque les salariés se mettent en grève, ils retirent leurs ressources pour influencer le comportement de leur employeur. Les parties prenantes peuvent également lier l'apport de leurs ressources à la satisfaction de leurs intérêts. Ainsi, les pouvoirs publics peuvent conditionner leur aide à une entreprise au maintien des emplois. Le degré d'interdépendance entre la firme et la partie prenante avec laquelle elle est en conflit détermine la nature de la relation (Frooman, 1999). La firme est dominante si elle ne dépend pas des ressources de la partie prenante mais qu'en revanche cette dernière dépend d'elle. Il y a une forte interdépendance si chacun des deux acteurs dépend fortement des ressources de l'autre et une faible interdépendance si chacun des deux acteurs dépend faiblement des ressources de l'autre. Enfin, la partie prenante est dominante si la firme dépend de ses ressources mais pas l'inverse.

Enfin, l'urgence d'une situation (Mitchell et al., 1997), notamment lors de crises macroéconomiques ou de catastrophes naturelles, constitue une dimension contextuelle qui détermine l'importance de telle ou telle partie prenante dans la gestion de la situation.

2. Une théorie des réseaux de parties prenantes

2.1. Caractérisation des liens entre les parties prenantes

La théorie des réseaux sociaux caractérise les liens interindividuels en fonction de leur force. Pour Granovetter (1973), la force des liens sociaux entre deux individus est « *une combinaison (probablement linéaire) de la quantité de temps, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité (la confiance mutuelle) et des services réciproques qui caractérisent ce lien* ». La communauté d'intérêt et l'interdépendance influencent la force d'un lien entre deux acteurs. Plus la communauté d'intérêt est grande, plus les acteurs interagissent et plus ils construisent des liens forts. Inversement, si la communauté d'intérêt entre deux acteurs est limitée alors les parties prenantes ont moins ou pas de raison d'interagir. Dans ce cas, le lien social est faible ou inexistant.

La communauté d'intérêt peut également être de nature convergente ou divergente. Plus la convergence d'intérêt est importante et plus le lien de coopération est fort. Cependant, la communauté d'intérêt peut correspondre à une divergence entre deux acteurs et leur interdé-

pendance peut les conduire à interagir de manière compétitive pour satisfaire leurs intérêts respectifs contradictoires. Dans ce cas, plus la divergence d'intérêt est grande et plus le lien de compétition entre les acteurs est fort.

L'articulation des deux dimensions que sont la force et la nature des liens permet de définir quatre types de liens entre deux parties prenantes (Figure 1) :

La *routine coopérative* (lien faible et coopératif). Elle résulte d'une faible interdépendance et d'une convergence d'intérêt entre les deux acteurs qui induit une faible intensité de leurs interactions et peut donner lieu à une routinisation de la relation. Ce type de relation caractérise usuellement la relation de travail entre l'employeur et ses salariés.

Le *statu quo* : (lien faible et compétitif). Il résulte d'une faible interdépendance et d'une divergence d'intérêt entre les deux acteurs qui induit également une faible intensité des interactions. En fonction de leur pouvoir de négociation, les deux parties prenantes conviennent d'un statu quo qui constitue une forme d'équilibre des forces. Elle caractérise usuellement le lien entre l'employeur et les salariés syndiqués.

L'*alliance* (lien fort et coopératif). Elle résulte d'une forte interdépendance et d'une convergence d'intérêt entre deux acteurs qui entraînent de fréquentes interactions qui créent un lien fort de coopération. Les start-ups technologiques qui connaissent une forte croissance sont souvent caractérisées par un lien fort de coopération entre l'employeur et ses salariés.

Le *conflit* (lien fort et compétitif). Il résulte d'une forte interdépendance et d'une divergence d'intérêt entre deux acteurs qui entraînent de fréquentes interactions qui créent un lien fort de compétition. Dans la relation de travail, ce type de lien caractérise les situations conflictuelles entre les salariés et l'employeur, notamment lors des licenciements.

Figure 1 – Typologie des liens sociaux

		Force du lien	
		Faible	Forte
Intérêts	Divergents	Statu quo	Conflit
	Convergents	Routine coopérative	Alliance

La nature des liens (fort ou faible) et la forme des intérêts (convergents ou divergents) varient au cours du temps. Ainsi, les relations entre le dirigeant et les salariés peuvent être fortes et coopératives au moment de la création de l'entreprise, puis devenir faibles et coopératives lorsque l'entreprise est mature et que les interactions sont devenues des routines. Elles peuvent parfois être fortes et compétitives dans le cadre d'un conflit social ou d'un licenciement.

2.2. La densité du réseau de parties prenantes

Au sein d'un ensemble donné d'acteurs, la force des liens se traduit par des réseaux plus ou moins denses (Granovetter, 1973 ; 1985). Il existe des réseaux denses qui constituent des cliques d'individus reliés par des liens forts et des réseaux clairsemés qui sont caractérisés par des trous structuraux correspondant à des liens faibles ou à l'absence de lien entre les acteurs (Burt, 1997). La communauté d'intérêt entre ses membres contribue à la densité du réseau dans son ensemble (Ferrary, 2003). Plus l'interdépendance est grande, plus les interactions sont fréquentes, plus les liens sont forts et plus la densité du réseau de parties prenantes est élevée.

La densité se comprend également dans sa multi-dimensionnalité ou sa profondeur sociale. Chacun acteur est caractérisé par la multiplicité de ses rôles qui le conduit à interagir dans différents espaces sociaux qui peuvent être sur le plan personnel ou professionnel (Verbrugge, 1979). Un acteur peut être à la fois salarié, citoyen, parent, voisin, actionnaire ou électeur.

Ces rôles le conduisent à interagir dans différents espaces sociaux qui coexistent. Un réseau est d'autant plus dense que les acteurs qui le composent interagissent ensemble dans différents espaces sociaux.

Enfin, la proximité géographique contribue aussi à la densité du réseau en favorisant les interactions entre les individus et en réduisant les coûts de socialisation (Ferrary et Granovetter, 2009). Les réseaux de parties prenantes localisés à l'échelle d'une ville, d'une région voire d'un pays, constituent des réseaux sociaux denses. Les travaux sur les clusters industriels illustrent l'importance de la communauté d'intérêt et de la proximité géographique pour expliquer la densité des réseaux sociaux (Saxenian, 1996). Au sein d'un même bassin géographique, les dirigeants d'entreprise, les salariés, les syndicalistes, les élus politiques, les administrations et les journalistes partagent une même communauté d'intérêt liée à l'activité économique locale. Ils constituent un réseau dense et localisé de parties prenantes.

La densité d'un réseau influence la circulation de l'information, l'accès aux ressources, l'émergence de normes collectives et la pression sociale à laquelle sont soumis ses membres pour respecter ces normes (Burt, 1997; Granovetter, 2005). Plus le réseau est dense et plus l'information circule entre les acteurs. Ces derniers accèdent plus facilement aux ressources dont ils ont besoin, des normes collectives partagées sur ce qui est juste ou non émergent plus aisément et plus forte est la pression sociale sur ses membres pour respecter ces normes. Inversement, la faible densité d'un réseau social signifie une moindre circulation de l'information entre les acteurs, une plus grande difficulté à accéder à certaines ressources, à des normes sociales moins prégnantes et à une faible pression sociale sur le comportement des individus. A cet égard, la responsabilité sociale de l'entreprise est une norme collective produite par une communauté de parties prenantes et la densité du réseau détermine le degré de pression sociale que la communauté fait peser sur ses membres pour qu'ils respectent cette norme (Tsai et al, 2005)

2.3. Le degré d'encastrement du dirigeant et de la partie prenante revendicatrice

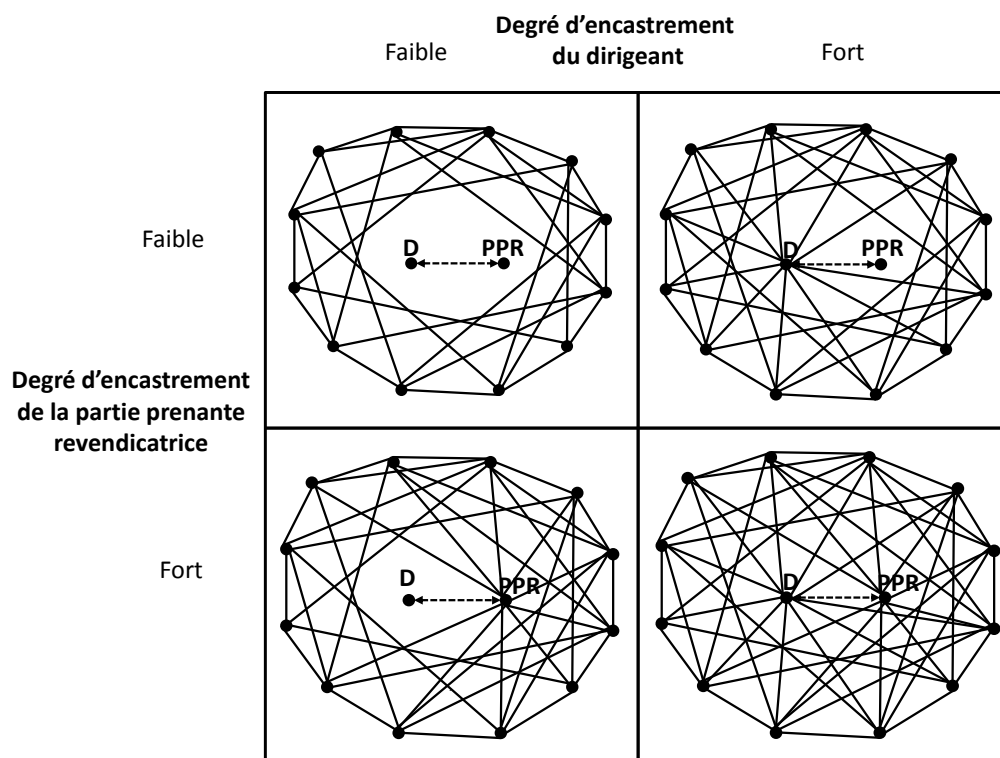
Les deux acteurs de la relation bilatérale décrite par la TPP (le dirigeant et une partie prenante revendicatrice) peuvent être plus ou moins encastres dans un réseau donné. Plus le dirigeant est encastres dans un réseau d'acteurs et plus il est sensible au pouvoir de coercition économique des parties prenantes qui peuvent le priver de ressources ainsi qu'à leur pression so-

ciale à respecter les normes collectives de la communauté. Le dirigeant d'une entreprise géographiquement basé dans le pays dans lequel se trouve le siège social de l'entreprise, dont l'administration publique est un client, qui a recours aux subventions publiques, dont un nombre important de consommateurs se trouvent dans ce pays et qui y jouit d'une grande notoriété est fortement encastré dans le réseau national de parties prenantes. Son encastrement est d'autant plus grand si le dirigeant est de la nationalité du pays considéré, a fait ses études dans ce pays et que les membres du conseil d'administration et du comité de direction sont des citoyens de ce pays. Dans ce cas, il est fortement encastré tant sur le plan professionnel que personnel. En revanche, moins ces conditions sont respectées et moins le dirigeant est encastré dans le réseau de parties prenantes.

La partie prenante revendicatrice peut également être plus moins encastrée dans le réseau considéré. Ainsi, les salariés peuvent être fortement encastrés et entretenir des liens forts avec les autres parties prenantes du réseau. Par exemple, ils peuvent être syndiqués et entretenir des liens forts avec leur confédération syndicale. Certains d'entre eux peuvent être des élus politiques locaux ou des membres actifs de la vie associative. Inversement, les salariés peuvent être parfois faiblement encastrés au sein du réseau local auquel appartient leur entreprise.

Quatre configurations d'encastrement du dirigeant et de la partie prenante revendicatrice sont envisageables (Figure 2). Le dirigeant et la partie prenante revendicatrice peuvent être faiblement encastrés dans le réseau de parties prenantes. Le dirigeant peut être fortement encastré mais pas la partie prenante revendicatrice. Inversement, la partie prenante revendicatrice peut être fortement encastrée mais pas le dirigeant. La quatrième configuration est lorsque les deux acteurs sont fortement encastrés dans le réseau de parties prenantes.

Figure 2 – Configuration d’encastrement



D : Dirigeant ; PPR : Partie Prenante Revendicatrice

Le degré d’encastrement du dirigeant et de la partie prenante revendicatrice détermine la capacité de chacun d’entre eux à accéder à l’information, à mobiliser des ressources et à s’affranchir de la pression sociale visant à faire respecter les normes collectives de la communauté. Moins le dirigeant est encastéré et moins il est sensible à la coercition économique et à la pression sociale que peut exercer le réseau local de parties prenantes pour l’inciter à assumer sa responsabilité sociale. Dans ce cas, le dirigeant peut donner la priorité à sa responsabilité économique à l’égard de ses actionnaires et négliger sa responsabilité sociale à l’égard des salariés et des autres parties prenantes. Inversement, lorsque le dirigeant est fortement encastéré dans un réseau donné de parties prenantes, cela signifie qu’il est dépendant des ressources détenues par les acteurs de ce réseau et qu’il est plus sensible à la coercition économique et à la pression sociale qu’ils peuvent exercer. Ce fort encastrement le conduit à faire des arbitrages entre sa responsabilité économique et sa responsabilité sociale lorsqu’il prend des décisions stratégiques.

3. Chocs systémiques et dynamique du réseau de parties prenantes

3.1. Le réseau de parties prenantes comme système stable

La théorie des réseaux complexes s'inscrit dans une perspective systémique. Elle considère un réseau comme un système de composants qui interagissent de manière multilatérale pour remplir collectivement une fonction de manière plus ou moins pérenne (Barabasi, Newman et Watts, 2006). Un réseau est un système stable du fait de l'équilibre entre les intérêts de ses composants (Jen, 2003 ; Watts, 2004). Dans un réseau stable, les interactions entre les acteurs sont routinières et de faible intensité (Jen, 2006).

L'extension de la théorie des réseaux complexes à l'analyse des parties prenantes conduit à considérer que la fonction d'un réseau de parties prenantes est de créer et de partager de la valeur entre des acteurs interdépendants. Un réseau de parties prenantes est usuellement dans une situation d'équilibre stable et caractérisé par des interactions faibles de nature coopérative ou compétitive. La stabilité du réseau est liée à l'équilibre de la satisfaction des intérêts des parties prenantes en fonction de leurs ressources de négociation et de leur légitimité à s'approprier une partie de la valeur créée par le réseau. La relation salariale entre l'employeur et ses salariés est usuellement encadrée dans un réseau stable de parties prenantes caractérisé par des interactions routinières de faible intensité.

3.2. Chocs systémiques aléatoires ou intentionnels

Les réseaux stables sont occasionnellement soumis à des chocs systémiques qui remettent en cause leur équilibre et leur capacité à remplir leur fonction (Jen, 2003 ; Watts, 2004). Un choc entraîne un accroissement des interactions entre les composants du réseau qui cherchent à revenir à une situation d'équilibre (Jen, 2006). Progressivement, le système se régule par des ajustements entre les acteurs, les tensions s'atténuent et le système se stabilise dans une configuration qui peut être similaire ou différente de la situation d'origine (Callaway et al., 2000). La dynamique induite par le choc peut également conduire à la disparition du réseau (Barabasi, Newman et Watts, 2006).

Une extension de cette théorie à l'analyse des réseaux de parties prenantes conduit à proposer que ces derniers sont occasionnellement soumis à des chocs qui remettent en cause l'équilibre des convergences et des divergences d'intérêt entre le dirigeant et les parties prenantes. Ces

chocs créent de l'urgence et modifient l'importance des ressources de négociation ainsi que la légitimité des acteurs à faire aboutir leurs revendications. Ils conduisent également à une intensification des interactions entre les parties prenantes pour tendre vers un nouvel équilibre. Dans cette perspective, une restructuration industrielle accompagnée de suppressions d'emplois correspond à un choc qui modifie l'équilibre des intérêts entre le salarié et son employeur. Un tel choc est systémique car il implique également les intérêts de plusieurs autres parties prenantes (syndicats, élus politiques, médias,...) qui vont interagir entre eux et influencer la décision du dirigeant.

La théorie des réseaux complexes fait une distinction entre les chocs aléatoires et les chocs intentionnels (Jen, 2006). Cette distinction permet de décrire les restructurations industrielles comme étant soit une réaction à un choc aléatoire subi par le dirigeant ou soit comme un choc intentionnellement provoqué par le dirigeant.

Les chocs aléatoires et subis par le dirigeant. Albert et al. (2000) analysent la dynamique des réseaux électriques et le réseau internet lorsqu'ils sont soumis à des chocs accidentels et imprévisibles qui entraînent des ruptures de liens ou la disparition de nœuds dans le réseau. Une extension à la TPP consiste à appréhender le réseau de parties prenantes comme étant soumis à des chocs aléatoires. Il peut s'agir de catastrophes naturelles, d'accidents industriels, ou de crises macroéconomiques qui peuvent potentiellement remettre en cause l'existence même de l'entreprise. Un choc aléatoire se traduit par des pertes financières importantes qui rendent nécessaire une action du dirigeant. Le caractère aléatoire implique que le dirigeant ne maîtrise pas la temporalité et doit gérer une situation d'urgence. Cependant, le fait qu'il subisse le choc aléatoire rend socialement plus acceptable une restructuration industrielle et des licenciements pour assurer la survie de l'entreprise.

Les chocs intentionnels et provoqués par le dirigeant. Ces chocs sont intentionnellement provoqués par un des acteurs du réseau. Dans leur analyse des réseaux électriques et du réseau internet, les chercheurs envisagent des attentats terroristes dont la finalité est de nuire au fonctionnement du réseau (Willinger et Doyle, 2006). Ils analysent en quoi la nature intentionnelle du choc influence différemment la dynamique du réseau.

Une extension à la TPP consiste à considérer que le dirigeant peut être à l'origine du choc systémique qui déstabilise le réseau de parties prenantes. Un dirigeant peut, même si l'entreprise est profitable, décider de restructurer l'organisation pour réduire les coûts et ac-

croître la rentabilité. Le fait que le dirigeant soit à l'origine du choc lui permet de maîtriser la temporalité et de construire une stratégie politique de gestion des parties prenantes. Une restructuration industrielle qui prévoit la fermeture d'une usine pour la délocaliser dans un pays où le coût du travail est plus faible afin d'augmenter les profits correspond à ce type de choc intentionnel provoqué par le dirigeant. Cependant, le fait que l'entreprise soit profitable rend la décision de suppression d'emplois illégitime pour de nombreuses parties prenantes et accroît la résistance de ces dernières.

3.3. Densité et robustesse du réseau de parties prenantes

La théorie des réseaux complexes analyse la robustesse des réseaux soumis à des chocs (Jen, 2006 ; Newman, 2003). La structure du réseau *ex ante* a des implications importantes sur la dynamique du réseau soumis à un choc et sur la situation d'équilibre qui émerge *ex post* (Krestschmar et Morris, 1996 ; Watts et Strogatz, 1998). Un réseau est d'autant plus robuste et résilient, c'est-à-dire capable de revenir à sa situation d'équilibre initiale, que sa densité est forte (dodds et al., 2003 ; Jen, 2003, 2006). En revanche, quand le réseau est de faible densité, alors il se révèle plus fragile et s'éloigne de la situation d'équilibre initial, voire disparaît, lorsqu'il est soumis à un choc systémique (Albert et al., 2000).

Une extension à l'analyse des réseaux de parties prenantes signifie que plus ces derniers sont denses et plus ils sont robustes, c'est-à-dire tendent à revenir à leur situation initiale d'équilibre lorsqu'ils sont soumis à un choc. La circulation de l'information, l'interdépendance économique, l'existence de normes collectives et l'intensité de la pression sociale propres aux réseaux denses contribuent à la robustesse du système. Inversement, lorsque le réseau de parties prenantes est de faible densité alors il y a moins de forces de rappel économiques et sociales pour revenir à la situation initiale d'équilibre quand il est soumis à un choc. Dans ce cas, le réseau tend vers un état d'équilibre différent ou disparaît.

Lors d'un choc induit par une restructuration industrielle accompagnée de suppressions d'emplois, il y a un retour à l'état initial d'équilibre si le dirigeant renonce finalement aux licenciements ou en réduit fortement le nombre. Il en est de même si les suppressions d'emplois se traduisent par des mobilités internes dans l'entreprise et donc le maintien du contrat de travail du salarié. En revanche, si les suppressions d'emplois se traduisent par des licenciements économiques qui rompent le contrat de travail et obligent les salariés à trouver

un emploi auprès d'une autre entreprise, alors l'interprétation est que le réseau de parties prenantes impacté par le choc trouve un nouvel équilibre auquel n'appartient plus l'entreprise. Notre proposition est que plus le dirigeant est encastré dans le réseau de parties prenantes et plus les mécanismes de coercition économique et de pression sociale l'amènent à participer au retour à l'équilibre initial du réseau et à ne pas procéder à de licenciements économiques pour ainsi assumer sa responsabilité sociale. En revanche, lorsque le dirigeant est faiblement encastré dans le réseau impacté par sa décision de restructuration, il est moins sensible à la coercition économique et à la pression sociale des parties prenantes. Il pratique de ce fait d'autant plus facilement des licenciements économiques ; conduisant ainsi le réseau à trouver un état d'équilibre différent dans lequel l'entreprise est absente.

4. Les déterminants de la stratégie politique du dirigeant

L'articulation de la nature du choc systémique (aléatoire ou intentionnelle) et du degré d'encastrement du dirigeant (faible ou fort) dans le réseau de parties prenantes impacté par sa décision détermine sa stratégie politique entre réactive, défensive, accommodante ou proactive (Figure 3).

Figure 3 : Les déterminants de la stratégie politique du dirigeant

		Encastrement du dirigeant	
		Faible	Fort
Nature du choc	Aléatoire	Stratégie réactive	Stratégie défensive
	Intentionnelle	Stratégie proactive	Stratégie accommodante

4.1. La stratégie réactive du dirigeant faiblement encastéré face à un choc aléatoire

La nature aléatoire du choc impactant le réseau de parties prenantes signifie que le dirigeant n'est pas à l'origine de l'évènement mais ne fait que réagir à phénomène externe qu'il subit et qui détériore la situation financière de l'entreprise. Une crise macroéconomique correspond à ce type de choc et peut conduire le dirigeant à restructurer une partie de l'entreprise pour préserver l'ensemble de l'organisation. La responsabilité première du dirigeant est d'ordre économique. Il est d'abord responsable de la réalisation d'un profit minimum qui garantit la survie de l'entreprise et lui permet ensuite d'assumer une responsabilité sociale (Tuzzolino et Armandi, 1981). La nature aléatoire du choc crée une situation d'urgence pour le dirigeant. Ce dernier doit réagir rapidement à une situation imprévue. Face à une crise macroéconomique ou à un autre choc inattendu, la décision la plus rationnelle consiste à réduire drastiquement l'activité productive et à supprimer des emplois afin de diminuer rapidement les coûts de production. Le fait que le choc soit de nature aléatoire limite la responsabilité sociale du dirigeant et rend socialement plus acceptable une décision de restructuration industrielle accompagnée par des suppressions d'emploi.

Le niveau d'encastrement du dirigeant influence sa capacité à mettre en œuvre une telle décision. Une restructuration industrielle est d'autant plus aisée à mettre en œuvre que le dirigeant est faiblement encastéré dans le réseau de parties prenantes. Le faible encastrement du dirigeant signifie que l'entreprise est peu dépendante des ressources des acteurs du réseau concerné par la restructuration et donc peu sensible à la coercition économique des parties prenantes. Cela implique également que le dirigeant est peu sensible à la pression sociale des membres du réseau pour respecter les normes collectives en matière de responsabilité sociale de l'entreprise à sauvegarder des emplois. Du point de vue de la théorie des réseaux complexes, ce faible encastrement signifie que le dirigeant ne cherche pas à préserver les emplois et ne participe pas au retour à l'équilibre initial du réseau déstabilisé par le choc. Les interactions entre les parties prenantes conduisent à un nouvel état d'équilibre dans lequel les salariés perdent leur emploi et où l'entreprise quitte le réseau impacté.

L'exemple du groupe sidérurgique ArcelorMittal illustre cette configuration. En 2012, les pays européens ont connu une crise économique majeure. Cette année-là, le chiffre d'affaires d'ArcelorMittal a baissé de 10,4% (de 68,2 milliards d'euros à 61,1 milliards) et l'entreprise a réalisé une perte opérationnelle de -2,3 milliards d'euros (contre un résultat opérationnel posi-

tif de 3,5 milliards d'euros en 2011). Pour restaurer sa rentabilité et faire face à la situation d'urgence que constituait ce choc aléatoire, M. Mittal, le dirigeant de l'entreprise a décidé de restructurer son outil industriel et de fermer plusieurs aciéries. En février 2012, la direction de l'entreprise a publiquement annoncé la fermeture en France du site de Florange et de supprimer 629 emplois. Il s'agissait d'une stratégie réactive face à au choc aléatoire de la crise économique.

L'annonce de la restructuration a entraîné une forte mobilisation des parties prenantes, notamment du fait de l'importante syndicalisation des salariés et des nombreux liens dont bénéficiaient les syndicats auprès des élus politiques et des médias. Les interactions sont devenues fortes et compétitives entre le dirigeant et les parties prenantes. Le syndicat CFDT a fait de la lutte contre la fermeture un combat symbolique et ses leaders s'y sont fortement impliqués. Les médias ont assuré une couverture importante de la fermeture², les élus politiques se sont d'autant plus impliqués que se profilaient les élections présidentielles de mai 2012. La fermeture du site sidérurgique est devenue un thème de campagne qui opposa le président sortant, M. Sarkozy, et son principal adversaire, M. Hollande. Ce dernier, lors d'un discours public à Florange en février 2012, s'est engagé à maintenir le site au cas où il serait élu. De nombreuses promesses ont été faites par les candidats pour maintenir les emplois sur le site (nationalisation par les pouvoirs publics, acquisition du site par un repreneur, investissements dans des activités de stockage de Co2).

Cependant, le 30 novembre 2012, malgré la forte implication de son Ministre du redressement productif, M. Montebourg, le nouveau président élu, M. Hollande, a renoncé à s'opposer à la fermeture du site de Florange et ce dernier fut définitivement arrêté en avril 2013. Un an plus tard, sur les 629 salariés, seuls 120 étaient reclassés en interne, 200 étaient à la retraite et le reste n'avait toujours pas d'emploi. Un nouvel équilibre avait émergé sans la présence de l'entreprise dans le bassin d'emploi de Florange.

La nature aléatoire du choc subi par l'entreprise et le faible encastrement du dirigeant dans le réseau local de parties prenantes expliquent cette dynamique. M. Mittal, le dirigeant d'ArcelorMittal, était faiblement encastré dans le réseau français de parties prenantes. De nationalité indienne, il réside à Londres, le siège social de l'entreprise est juridiquement au

² Une recherche sur LexisNexis montre que, entre janvier 2011 et décembre 2013, la fermeture du site de Florange a été mentionnée 353 fois dans Les Echos et 275 fois dans Le Monde.

Luxembourg et la direction opérationnelle est basée aux Pays-Bas. Il y a un seul français parmi les onze membres du conseil d'administration et aucun parmi les huit membres du comité de direction de l'entreprise. L'entreprise ne bénéficie pas de la commande publique ni de subventions importantes en matière de recherche. Ses clients sont des grands groupes industriels et non des consommateurs individuels. De plus, seuls 6% de sa production sont livrés à des clients basés en France³. Le faible encastrement du dirigeant a limité le pouvoir d'influence des parties prenantes et la sensibilité du dirigeant à la coercition économique qui aurait pu être exercée à travers un retrait de ressources. De plus, le faible encastrement a limité la sensibilité du dirigeant à la pression sociale des parties prenantes en matière de responsabilité sociale de préservation des emplois.

4.2. La stratégie défensive du dirigeant fortement encastéré face à un choc aléatoire

Comme dans le cas précédent, le dirigeant réagit dans l'urgence à un choc aléatoire qu'il subit et auquel il doit adapter l'entreprise pour en assurer la survie. Cependant, le fort encastrement du dirigeant dans le réseau de parties prenantes influence la nature des interactions et la dynamique d'évolution du réseau impacté par un choc aléatoire. Le fort encastrement résulte du fait que l'entreprise est dépendante des ressources détenues par les autres acteurs du réseau de parties prenantes considéré et implique que ces derniers ont un pouvoir de coercition économique plus important sur le dirigeant. Ces interactions économiques favorisent les échanges sociaux et le partage de normes collectives avec les autres acteurs du réseau de parties prenantes en matière de responsabilité sociale de l'entreprise. Lors d'une restructuration, l'encastrement induit une plus grande sensibilité du dirigeant à la pression sociale exercée par les membres du réseau pour respecter la responsabilité sociale en matière d'emploi. Cet encastrement signifie également que l'information relative aux décisions du dirigeant a une probabilité plus grande d'être obtenue par les parties prenantes concernées avant l'annonce officielle.

En matière de restructuration industrielle, de nombreuses parties prenantes se mobilisent contre la décision du dirigeant de supprimer des emplois. Dans ce cas, la stratégie défensive du dirigeant consiste à déclinier sa responsabilité sociale pour légitimer sa décision de restructuration au nom du choc aléatoire et à mener des négociations avec l'ensemble des parties

³ Rapports annuels de l'entreprise

prenantes pour obtenir des contreparties à la limitation des licenciements économiques. Le fort encastrément amène le dirigeant à négocier avec ses parties prenantes pour trouver une situation qui satisfasse leurs intérêts et ainsi revenir à l'équilibre initial du réseau ou à une situation proche.

L'exemple du constructeur automobile Peugeot-Citroën illustre cette configuration. En 2012, l'entreprise, fortement impactée par la crise économique qui touche l'Europe, a connu une diminution de 7% de son chiffre d'affaires (de 59,9 milliards d'euros à 55,4 milliards) et a réalisé une perte opérationnelle de 4,6 milliards d'euros (contre un résultat opérationnel positif de 0,9 milliard en 2011). Pour permettre sa survie, le dirigeant a décidé de mener une restructuration industrielle et de fermer les sites les moins rentables. D'un point de vue strictement financier, la fermeture de l'usine française d'Aulnay et la suppression de ses 2900 emplois apparaissaient comme les plus rationnelles car l'usine était l'une des moins productives du groupe.

Le fort encastrément du dirigeant dans le réseau de parties prenantes impacté par la restructuration a influencé la nature des interactions et la dynamique du réseau. D'une part, cet encastrément a favorisé la circulation de l'information. Ainsi, fin 2011, un document interne émanant de la direction et qui prévoyait la fermeture du site d'Aulnay en 2014 a été publiquement diffusé par un syndicat sans aucune autorisation. Au cours du premier semestre 2012, dans la perspective des élections présidentielles, la direction de l'entreprise a publiquement nié ce projet de fermeture. Des informations relayées par plusieurs médias ont rapporté les demandes insistantes du ministre du travail de l'époque, M. Bertrand, auprès de l'entreprise pour ne pas annoncer son plan social avant les élections⁴. Malgré les dénégations de la direction, le projet de fermeture du site d'Aulnay et les mouvements sociaux qu'il a provoqué ont fait l'objet d'une importante couverture médiatique⁵.

Cependant, le 12 juillet 2012, après les élections présidentielles du mois de mai, la direction de l'entreprise a officiellement annoncé la cessation de la production sur le site d'Aulnay à compter de 2014 et la suppression des 2900 emplois. De janvier à mai 2013, les salariés ont mené une grève sur le site. Le 16 mai 2013, la CGT a fait le choix de signer un accord de fin

⁴ Plusieurs journaux ont rapporté cette information, notamment Challenge du 15.02.2012.

⁵ Une recherche sur LexisNexis montre que, entre janvier 2011 et décembre 2013, la fermeture du site d'Aulnay a été mentionnée 271 fois dans Les Echos et 176 fois dans Le Monde.

de grève. Secafi, une société de conseil proche de la CGT, a été chargé par le comité central d'entreprise de rédiger un rapport sur le plan de restructuration⁶. Le cabinet a reconnu le bien-fondé de la fermeture de l'usine et a renforcé la légitimité économique de la décision du dirigeant. Le plan de sauvegarde de l'emploi, validé par la CGT, prévoyait que 1500 emplois soient reclassés sur d'autres sites du groupe et que les autres soient reclassés sur le bassin d'emploi autour du site. L'entreprise a consacré 250 millions d'euros à cette fermeture, dont 110 millions en indemnités de départ et en aides au reclassement. Sodie, un cabinet spécialisé en ressources humaines proche de la CGT a été choisi pour accompagner la mobilité externe des salariés. Deux ans plus tard, le bilan est de 1100 mobilités internes, 600 congés seniors ou départs à la retraite et 1200 mobilités externes. Les salariés qui ont quitté l'entreprise ont reçu en moyenne 60000 euros d'indemnités. Fin 2013, les salariés et les syndicats ont signé un accord de compétitivité qui stipule que l'entreprise s'engage à ne pas fermer d'autres sites de production en France jusqu'en 2016. En contrepartie, les salariés ont renoncé aux augmentations générales de salaire et accepté d'avoir des horaires de travail plus flexibles. En avril 2014, le site a été définitivement fermé. En échange de sa gestion sociale de la restructuration, le dirigeant de Peugeot-Citroën a obtenu plusieurs aides de l'Etat. En 2012, ce dernier a accordé sa garantie à la filiale bancaire du constructeur automobile à hauteur de 1,2 milliard d'euros avec une possibilité d'extension à 5 milliards. En mai 2014, l'Etat français a investi 800 millions d'euros au capital de Peugeot-Citroën et est devenu actionnaire de l'entreprise à hauteur de 7%. De plus, le gouvernement a sollicité des entreprises publiques ou qui dépendent de la commande publique pour qu'elles recrutent des salariés de Peugeot-Citroën.

La dynamique du réseau de parties prenantes s'explique par le degré d'encastrement du dirigeant de l'entreprise. Le dirigeant de Peugeot-Citroën, M. Varin, est fortement encastéré dans le réseau français de parties prenantes. Il est de nationalité française, issu des grandes écoles d'ingénieur publiques (Polytechnique et l'Ecole des Mines) et réside en France. Sur les 14 membres du conseil d'administration, 12 sont de nationalité française. Outre le PDG, les neuf autres membres du comité de direction sont de nationalité française. Sur les 204287 salariés employés par le groupe, 93479 le sont en France (45,7% des effectifs). L'entreprise est française, le siège social et à Paris, l'actionnaire majoritaire historique est français (la famille Peugeot). La France est le principal marché automobile du groupe (environ 25% des ventes).

⁶ Les Echos. 7 janvier 2005

L'entreprise bénéficie de la commande publique et de nombreuses subventions de l'Etat, notamment en termes de R&D⁷.

Ce fort encastrément du dirigeant dans le réseau de parties prenantes correspond à une grande dépendance économique aux ressources détenues par les acteurs du réseau et à une plus grande sensibilité à la pression sociale en matière de responsabilité sociale. Cet encastrément explique la stratégie politique défensive du dirigeant qui a négocié des contreparties pour mener une restructuration de manière sociale malgré la légitimité à la faire en raison de la crise du secteur de l'automobile. Le fort encastrément du dirigeant a conduit celui-ci à participer au retour du réseau de parties prenantes à un équilibre proche de la situation initiale.

4.3. La stratégie proactive du dirigeant faiblement encastré face à un choc intentionnel

La nature intentionnelle du choc systémique influence la stratégie politique du dirigeant. Dans la mesure où il est à l'origine du choc, il a la maîtrise de la temporalité et ne gère pas une situation d'urgence. Il peut ainsi choisir la date d'annonce de la restructuration, notamment, même si l'entreprise n'est pas touchée, lors d'une récession macroéconomique durant laquelle ce type de décision apparaît plus acceptable. L'annonce peut également être faite à un moment où les salariés sont moins enclins à se mobiliser, notamment lors des périodes de vacances. La maîtrise de la temporalité permet au dirigeant d'avoir un comportement proactif, notamment pour construire la légitimité de sa décision. En matière de restructuration industrielle, les suppressions d'emplois sont d'autant plus jugées illégitimes et socialement irresponsables par les parties prenantes que l'entreprise réalise des profits. La proactivité du dirigeant peut se traduire par la mobilisation de cabinet de conseil en stratégie pour élaborer une justification économique, de cabinet d'avocats pour préparer la procédure légale et de cabinets de reclassement pour anticiper l'évolution professionnelle des salariés dont l'emploi est supprimé.

Le faible encastrément d'un dirigeant a plusieurs implications dans la dynamique du réseau de parties prenantes. D'une part, le peu de liens sociaux limite la circulation de l'information et la possibilité des parties prenantes d'être informées informellement de la décision du dirigeant avant que ce dernier n'en fasse l'annonce officielle. Le faible encastrément du dirigeant signifie également que l'entreprise est peu dépendante des ressources du réseau de parties

⁷ Rapports annuels de l'entreprise

prenantes concerné par la restructuration et donc que ces dernières ont peu de ressources de négociation pour influencer le dirigeant. Cela implique aussi que le dirigeant est peu sensible à la pression sociale que peut exercer le réseau de parties prenantes impacté par le choc et qu'il est de ce fait moins enclin à assumer sa responsabilité sociale. Lorsque le choc intentionnel est une restructuration industrielle, le dirigeant peut privilégier les licenciements économiques avec des indemnités de départs importantes offertes aux salariés plutôt que des reclassements internes et une gestion provisionnelle des emplois. De ce fait, le réseau évolue vers un nouvel équilibre duquel est absent l'entreprise.

Le groupe Merck illustre cette configuration. En 2012, le laboratoire pharmaceutique américain, réalise un chiffre d'affaire de 47,2 milliards de dollars (en baisse de 1,6% sur un an) et réalise un résultat opérationnel positif de 8,7 milliards de dollars (contre 7.7 milliards en 2011). La forte rentabilité de l'entreprise ne justifie par une restructuration. Cependant, la direction a décidé de restructurer son activité en France et d'y supprimer 800 emplois, notamment en fermant le site d'Eragny-sur-Ept qui employait 247 personnes. L'annonce publique a été faite lors du Comité d'Entreprise du 30 juin 2012, c'est-à-dire à la veille de la période des vacances. Les salariés et les syndicats ont exprimé publiquement leur surprise face à cette annonce inattendue. Aucune information n'avait préalablement été diffusée.

Les salariés et les syndicalistes locaux se sont fortement mobilisés ainsi que les élus politiques locaux et les médias locaux. Cependant, les médias nationaux⁸ n'ont quasiment pas couvert la restructuration et les élus politiques nationaux ne se sont pas impliqués dans le dossier. Le Ministre du Redressement productif, M. Montebourg, ne s'est jamais publiquement exprimé sur ce dossier. Les syndicats CGT et FO du Comité d'Entreprise ont, avec l'appui du cabinet Syndex⁹, attaqué en justice le plan social arguant de l'absence de cause économique pouvant justifier les suppressions d'emplois. Cependant, le 16 novembre 2012, le Tribunal de Grande Instance de Nanterre a validé le plan social. En février 2013, l'usine d'Eragny-sur Ept a été définitivement fermée. Sur les 247 salariés, 110 bénéficient d'un départ à la retraite et les autres ont fait l'objet d'un licenciement économique. Les indemnités

⁸ Une recherche sur LexisNexis montre que, entre janvier 2011 et décembre 2013, la fermeture du site d'Eragny-sur-Ept a été mentionnée 2 fois dans Les Echos et 4 fois dans Le Monde.

⁹ Cabinet proche de la CGT

de départ ont été très généreuses puisque certains salariés ont bénéficié de 200 000 euros de prime de licenciement. Aucun reclassement interne n'a été organisé.

Le faible encastrement du dirigeant explique la stratégie politique mise en œuvre. Le dirigeant de Merck, M. Frazier est un citoyen américain qui réside aux États-Unis. Aucun membre de l'équipe dirigeant ni du conseil d'administration n'est de nationalité française. L'entreprise est cotée à la bourse américaine. Le siège de l'entreprise est dans l'état du New Jersey aux États-Unis. En France, l'entreprise n'a que des sites de production et peu d'activité de R&D qui pourraient bénéficier d'aides publiques. Le marché français n'est pas majeur pour l'entreprise¹⁰.

Le faible encastrement rend le dirigeant peu sensible à la coercition économique et à la pression sociale en matière de responsabilité sociale que pourraient exercer les parties prenantes pour l'amener à préserver les emplois. Les forces qui pouvaient contribuer à un retour à la situation initiale d'équilibre étant faibles, les acteurs du réseau de parties prenantes ont interagi pour trouver une nouvelle forme d'équilibre dans lequel sont désormais absents le dirigeant et l'entreprise.

4.4. La stratégie accommodante du dirigeant fortement encastré face à un choc intentionnel

Comme dans le cas précédent, le dirigeant est à l'origine du choc systémique. Son intentionnalité signifie que sa responsabilité sociale et la justification de sa décision peuvent être légitimement interrogées par les parties prenantes. La maîtrise de la temporalité constitue une ressource pour le dirigeant. Elle lui permet d'éviter une situation d'urgence et de préparer le choc. Cependant, le fort encastrement du dirigeant dans un réseau dense influence sa stratégie politique et explique une dynamique différente du réseau. Le fort encastrement du dirigeant résulte du fait que l'entreprise est dépendante des ressources du réseau de parties prenantes concerné par la restructuration. Les parties prenantes disposent de ce fait de ressources de négociation pour influencer le dirigeant et ce dernier est donc plus sensible à la coercition économique que les acteurs du réseau peuvent exercer. Son fort encastrement implique également que le dirigeant est plus sensible à la pression sociale du réseau de parties prenantes notamment pour assumer sa responsabilité sociale en matière d'emploi. Cet encastrement signi-

fie aussi une plus grande circulation de l'information au sein du réseau de parties prenantes. Concrètement, cela se traduit par la diffusion de rumeur et la transmission d'information aux médias contre la volonté du dirigeant, notamment par les syndicats. De manière dynamique, le fort encastrément du dirigeant signifie que les interactions avec les parties prenantes tendent à un retour à l'équilibre initial et au maintien de l'entreprise dans le réseau lorsque ce dernier est soumis à un choc.

En 2012, Sanofi-Aventis, illustre cette configuration. Le chiffre d'affaires du laboratoire pharmaceutique français est de 34,9 milliards d'euros (en hausse de 4,8% sur un an) et l'entreprise réalise un résultat opérationnel positif de 6,3 milliards d'euros (contre 5,7 milliards en 2011). Malgré cette forte rentabilité, en juillet, durant la période de vacances, le directeur général de l'entreprise, M. Viehbach, a annoncé qu'aurait lieu en France une réorganisation des activités de recherche, de production de vaccins et des fonctions support. L'objectif était de réaliser 2 milliards d'euros d'économie en trois ans. Cette restructuration industrielle touchait pour la première fois la R&D en France. Le plan prévoyait notamment de fermer le centre de recherche de Toulouse qui employait près de 650 personnes. Pour justifier sa décision, la direction mettait en avant la faiblesse des résultats de sa R&D (sur 18 médicaments en développement, seuls 3 étaient de source interne), sa stratégie d'acquisition de start-ups pour avoir de nouveaux médicaments et la nécessité de rationaliser l'organisation après de nombreuses acquisitions.

En juillet, la direction ne donne pas officiellement de chiffres précis de suppressions d'emplois. Le syndicat CFDT estime publiquement que 1200 à 2500 salariés sont menacés et FO évoque une fourchette de 2000 à 2500. Les salariés et les syndicats se mobilisent fortement contre cette restructuration et plus particulièrement contre la fermeture du site de Toulouse. Outre l'organisation de manifestations, ils se sont adressés au maire de Toulouse, au président de la région Midi-Pyrénées et au commissaire régional au redressement productif. La mobilisation des salariés entraîne celle des élus locaux puis des élus nationaux. L'évocation de la fermeture du site de Toulouse a été fortement médiatisée¹¹. Début juillet, M. Viehbach, a été convoqué par M. Montebourg, le ministre du Redressement productif. Pa-

¹⁰ Rapports annuels de l'entreprise

¹¹ Une recherche sur LexisNexis montre que, entre janvier 2011 et décembre 2013, la fermeture du site de Toulouse a été mentionnée 45 fois dans Les Echos et 33 fois dans Le Monde.

rallèlement, l'intersyndicale (CFDT, CGT, FO, CGC, CFTC), mandaté par le Comité Central d'Entreprise, conteste la justification économique de la fermeture et a remis au ministre un rapport d'experts du cabinet Syndex (proche de la CGT) concluant que *« compte tenu de la situation économique et financière du groupe et de ses perspectives, il est parfaitement possible de sauvegarder l'intégralité du potentiel scientifique de [Sanofi](#), en particulier sur sa base française »*.

Le 25 septembre 2012, la direction de Sanofi annonce publiquement un plan de restructuration qui vise à supprimer « environ 900 postes » en France à l'horizon 2015 à travers *« des aménagements de fin de carrière, des propositions de mobilité et de repositionnement en France »* et qu'*« aucune délocalisation de site et aucune modification du nombre de sites industriels en France n'est prévue »*. Après cette annonce, le Ministre du Redressement productif, M. Montebourg a publiquement estimé que Sanofi avait *« suivi les recommandations du gouvernement »* et qu'il avait *« prié les dirigeants de Sanofi de réduire encore leur plan qui était de 1.371 postes. Je les appelle maintenant à mener un dialogue social exemplaire »*.

Le 15 octobre 2013, la direction de Sanofi a présenté un nouveau plan de restructuration lors d'un comité central d'entreprise. Il prévoyait 187 suppressions nettes d'emplois, contre 207 précédemment. De plus, l'entreprise s'engageait à ne procéder à aucun licenciement économique et à maintenir 364 de ses 617 postes du site de Toulouse, 184 emplois étant transférés sur d'autres sites et 63 supprimés. Ainsi, la restructuration qui en juillet 2012 prévoyait de supprimer entre 1200 et 2500 emplois, n'a finalement entraîné aucun licenciement économique et le maintien du site de Toulouse.

Cette évolution s'explique par le fort encastrément du dirigeant dans le réseau de parties prenantes impacté par sa décision. Cet encastrément s'est traduit par une coercition économique et une pression sociale importantes de la part des parties prenantes en faveur de la préservation de l'emploi en France. Lorsqu'il est nommé à la direction de Sanofi fin 2008, M. Viehbach peut paraître moins encastré dans le réseau de parties prenantes en France que son prédécesseur. Il est de nationalité germano-canadienne, il n'a pas fait ses études en France et a eu très peu d'expérience professionnelle dans ce pays. Si dans sa sphère personnelle il est peu encastré, en revanche, il l'est fortement dans la sphère professionnelle. En effet, l'entreprise Sanofi a été créée en France et son siège s'y trouve. L'entreprise détient 26 sites de production et 9 centres de R&D dans ce pays. L'entreprise est cotée à la bourse de Paris.

Elle réalise 8% de son chiffre d'affaire en France et y emploie 28179 salariés sur les 113719 du groupe (soit 24,8% des effectifs), dont 5000 en R&D. L'entreprise bénéficie de subventions publiques pour soutenir ses efforts de R&D et dépend des autorités administratives du pays en matière d'accréditation de ses médicaments et de remboursement. En 2008, le président du conseil d'administration est français et 11 des 16 membres de ce conseil sont de nationalité française. De même, sur les 20 membres du comité de direction, 15 sont de nationalité française.

Ce fort encastrément s'est traduit par une importante coercition économique et une forte pression sociale sur M. Viehbacher pour l'amener à reconsidérer sa décision économique de restructuration industrielle et à assumer sa responsabilité sociale. Fin octobre 2014, il a été démis de ses fonctions par le conseil d'administration de Sanofi. Cette décision résulte des multiples interactions conflictuelles entre le dirigeant et de nombreuses parties prenantes concernées par la restructuration industrielle et les suppressions d'emplois. Les salariés licenciés ont réussi à mobiliser les médias, les élus locaux et nationaux, les tribunaux et le conseil d'administration contre la décision du dirigeant. Le départ de ce dernier a permis un retour à l'équilibre du réseau de parties prenantes dans un état proche de la situation initiale dans lequel de nombreux emplois ont été préservés.

Conclusion

L'objectif de cet article est de proposer un modèle explicatif des stratégies politiques du dirigeant pour faire face aux revendications de ses parties prenantes en articulant la TPP et l'analyse des réseaux. Ce modèle combine la nature du choc systémique qui déstabilise le réseau de parties prenantes et le degré d'encastrément du dirigeant dans le réseau pour expliquer la stratégie politique mise en œuvre.

L'analyse en termes de réseaux montre qu'un dirigeant d'entreprise est encastré dans un réseau économique de parties prenantes. Un réseau est plus ou moins dense et un dirigeant y est plus ou moins encastré. La décision stratégique d'un dirigeant peut constituer un choc dans un réseau qui entraîne une multiplication d'interactions coopératives ou conflictuelles entre les parties prenantes du système en fonction de leurs intérêts et de leurs ressources de négociation. Une approche en termes de réseaux met en évidence que la capacité d'influence d'une partie prenante est liée à sa capacité à créer ou à activer des liens avec d'autres acteurs pour

constituer des coalitions contre le dirigeant. De la même manière, la capacité du dirigeant à résister à cette pression sociale dépend de son degré d'encastrement dans le réseau de parties prenantes concerné par le choc et par sa capacité à créer et à activer des liens pour constituer des alliances.

La compréhension de la structure du réseau dans lequel est encastrée la relation salariale entre un dirigeant et un salarié est d'autant plus importante que, pris individuellement, un salarié licencié a généralement peu de pouvoir de négociation. Collectivement, des salariés peuvent éventuellement bloquer la production à travers des grèves. Cependant, le facteur déterminant dans la dynamique du réseau est la capacité des salariés à impliquer d'autres parties prenantes (autres salariés, syndicats, pouvoirs publics, médias, élus ou consommateurs) pour influencer l'employeur. C'est dans cette perspective qu'il faut comprendre les actions de salariés qui séquestrent des dirigeants, entament des grèves de la faim, ou mènent des actions de boycott des produits de l'entreprise. La médiatisation permet de mobiliser l'opinion publique (électeurs et consommateurs) et cela implique les intérêts des élus politiques locaux voire nationaux. La mobilisation des parties prenantes se traduit par une coercition économique et une pression sociale sur le dirigeant. In fine, la sensibilité du dirigeant à ces deux actions collectives et la dynamique du réseau de parties prenantes dépendent de son degré d'encastrement dans le réseau impacté par la décision.

Cet article est essentiellement théorique pour construire un modèle conceptuel expliquant la stratégie politique du dirigeant face aux revendications de ses parties prenantes. Les évidences empiriques sont d'ordre anecdotique pour illustrer le modèle théorique. Cette limite ouvre des perspectives de recherche empirique pour valider les propositions selon lesquelles la nature du choc systémique auquel est confronté le réseau de parties prenantes et le degré d'encastrement du dirigeant dans ce réseau influencent la stratégie la stratégie politique du dirigeant.

Bibliographie

- Agle B.R., Donaldson T., Freeman R.E., Jensen M.C., Mitchell R.K. et Wood D.J. 2008. Dialogue: Toward Superior Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 153-190
- Albert R., Jeong, H. et Barabási A. L. 2000. Error and attack tolerance of complex networks. *Nature*, 406(6794), 378-382.

- Avetisyan E. et Ferrary M. 2013. Dynamics of Stakeholders' Implications in the Institutionalization of the CSR Field in France and in the United States. *Journal of Business Ethics*, 115 (1), 115-133
- Barabasi, A.-B., Newman, M., et Watts, D. 2006, *The structure and dynamics of networks*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Bergström O. et Diedrich A. 2011, Exercising Social Responsibility in Downsizing : Enrol-long and Mobilizing Actors at a Swedish High-Tech company, *Organization Studies*, 32 (7): 897-919
- Bowen H.R. and Johnson F.E. 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Brothers
- Burt R. 1997. The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly*. 42(2), 339-365
- Callaway, D., Newman, M., Strogatz, S., et Watts, D. 2000, Network robustness and fragility: Percolation on random graphs, *Physical Review Letter*, 85, 5468-71.
- Carroll A. B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505
- Clarkson M.E. 1995. A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*. 20(1), 92-117
- Donaldson T. 1982. *Corporations and morality*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Donaldson T. et Preston L. 1995, The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence and implications, *Academy of Management Review*, vol. 20 (1), 65-91
- Dodds P. S. Muhamad, R. et Watts D. J. 2003. An experimental study of search in global social networks. *science*, 301(5634), 827-829.
- Ferrary M. 2003. Trust and social capital in the regulation of lending activities, *Journal of Socio-Economics*. 31(6), 673-699.
- Ferrary, M. 2009. A stakeholder's perspective of human resource management, *Journal of Business Ethics*, 87(1), 31-43.
- Ferrary M. et Granovetter M. 2009. The role of venture capital firms in Silicon Valley's complex innovation network. *Economy and Society*, 38(2), 326-359.
- Freeman R.E. 1984, *Strategic Management : A stakeholder approach*, Boston, Pitman
- Friedman M. 1962. *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press

- Frooman J. 1999, Stakeholder influence strategies, *Academy of Management Review*, 24, 191-205
- Granovetter M. 1973. The strenght of weak ties. *American Journal of Sociology*. 78(6), 1360-1380
- Granovetter, M. 1985, Economic action and social structure: The problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 9(1-3), 481-510.
- Granovetter, M. 2005, The impact of social structure on economic outcomes, *Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 33-50.
- Guerci M. et Shani A., 2013. Moving toward stakeholder-based HRM : a perspective of Italian HR managers. *The International Journal of Human Resource Management*. 24(6), 1130-1150
- Hadani M. et Schuler A. 2013, In search of El Dorado : the elusive financial returns on corporate political investments, *Strategic Management Journal*, 34, 165-181
- Harrison J. S. et Wicks A. C. 2013. Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97-124
- Hillman A. et Hitt M. 1999, Corporate political strategy formulation : a model of approach, participation, and strategy decisions, *Academy of Management Review*, 24 (3), 825-842
- Jen E. 2003. Stable or Robust? What's the difference? *Complexity*. 8 (3), 12-18
- Jen, E. 2006, *Robust design: A repertoire of biological, ecological, and engineering case studies*, Oxford: Oxford University Press.
- Kretschmar, M. et Morris, M. 1996. Measures of concurrency in networks and the spread of infectious disease, *Mathematical Biosciences*, 133, 165-95
- Mitchell R., Agle B. et Wood D. 1997, Toward a theory of stakeholder. Identification and salience : defining the principle of who and what really counts, *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886
- Neville B:A: et Menguc B: 2006. Stakeholder multiplicity : Toward an understanding of the interactions between stakeholders, *Journal of Business Ethics*, 66 : 377-391
- Newman, M. 2003, The structure and function of complex networks, *SIAM Review*, 45, 167-256.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. 1978, *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, Stanford University Press.

- Rowley T. 1997, Moving beyond dyadic ties : A network theory of stakeholder influences, *Academy of Management Review*, 22, 887-910
- Rowley T. et Moldoveanu M. 2003. When will stakeholder groups act? An interest-and identity-based model of stakeholder group mobilization. *Academy of Management Review*. 28(2), 204-219
- Savage G.T., Nix T.W., Whitehead C.J. et Blair J.D. 1991. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Perspectives*. 5(2), 61-75
- Saxenian A. 1996. *Regional advantage*. Harvard University Press.
- Suchman M. C. 1995. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Tashman P. et Raelin J. 2013. Who and What Really Matters to the Firm : Moving Stakeholder Salience beyond Managerial Perceptions,. *Business Ethics Quarterly*, 23(4), 591-616
- Tsai P., Yeh R., Wu S. et Huang I. 2005, An empirical test of stakeholder influence strategy models: evidence from business downsizing in Taiwan, *Int. J. of Human Resource Management*, 16(10), 1862-1885
- Tuzzolino F. et Armandi B. R. 1981. A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 6(1), 21-28.
- Verbrugge L. 1979, Multiplexity in adult Friendships, *Social Forces*, 57(4), 1286-1309.
- Watts D. 2004. The “new” Science of Networks. *Annual Review of Sociology*. 30, 243-270
- Watts, D. et Strogatz, S. 1998, Collective dynamics of ‘small-world’ networks, *Nature*, 393, 440-2.
- Willinger W. et Doyle J. 2006, Robustness and the Internet: Design and Evolution, pp. 231-272 dans Jen, *Robust design: A repertoire of biological, ecological, and engineering case studies*, Oxford: Oxford University Press, 295 p.
- Wolfe R.A. et Putler D.S. 2002. How tight are the ties that bind stakeholder groups?. *Organization Science*, 13(1), 64-80.