

# **Dynamique de la relation entre dirigeants/parties prenantes et contexte de changement organisationnel : proposition d'une compréhension processuelle<sup>1</sup>**

**Seny Kan, Konan Anderson**

Université de Toulouse – Toulouse Business School

Email : [ka.seny-kan@tbs-education.fr](mailto:ka.seny-kan@tbs-education.fr)

## **Résumé :**

---

Cet article propose une compréhension processuelle de la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes définitives ou primaires. A partir d'une étude de cas longitudinale relatant un contexte de changement organisationnel, nous mettons en évidence les conjonctions de conditions déterminant la dynamique de la relation dirigeants/parties prenantes définitives. Cet article contribue ainsi à la théorie des parties prenantes en suggérant une description nouvelle de l'articulation des stratégies d'influence des dirigeants de l'entreprise et de celles de parties prenantes définitives. Cet article contribue ainsi à la théorie des parties prenantes en suggérant une description nouvelle de l'articulation des stratégies d'influence des dirigeants de l'entreprise et de celles de parties prenantes définitives.

**Mots-clés :** Théorie des parties prenantes – Analyse processuelle - Multiplicité des parties prenantes - Stratégies d'influence

---

---

<sup>1</sup> Certains aspects de cette communication avaient été présentés au 29<sup>ème</sup> congrès de l'Association Francophone de Comptabilité qui s'est tenu du 28 au 30 mai 2008 à l'ESSEC Paris (France).

# **Dynamique de la relation entre dirigeants/parties prenantes et contexte de changement organisationnel : proposition d'une compréhension processuelle**

## **INTRODUCTION**

A partir des travaux de Freeman (1984, 1994, 1999, 2005), la théorie des parties prenantes a progressivement émergé dans la littérature en management, permettant de mettre en lumière l'importance de l'influence de la relation dirigeants/parties prenantes<sup>2</sup> sur les processus décisionnels et organisationnels de l'entreprise. Cette relation s'articule autour des stratégies mises en œuvre respectivement par les dirigeants de l'entreprise et par les parties prenantes. De plus, les cadres d'analyse restent encore peu intégrés alors qu'ils reposent sur une acception commune du pouvoir, selon laquelle le pouvoir est consubstantiel à l'existence d'une interdépendance des acteurs (Freeman 1984 ; Frooman 1999 ; Frooman & Murell, 2005 ; Savage et al., 1991).

Cette critique majeure de la théorie des parties prenantes portant sur son caractère statique favorise l'émergence d'un nouveau courant de recherche insistant sur l'importance du facteur « temps » dans la mise en œuvre des stratégies d'acteurs (Brickson, 2005, 2007 ; De Bakker & Den Hond, 2008 ; Den Hond & De Bakker, 2007, Jawahar & McLaughlin, 2001 ; Pajunen, 2006 ; Zietsma et Winn, 2008). Dans cet article, nous contribuons à ce courant de recherche sur la compréhension de la dynamique de la relation dirigeants/parties prenantes en étudiant un contexte français de changement organisationnel. Cette relation est ainsi entendue comme le résultat dans le temps des processus d'actions, de réactions et d'interactions entre les acteurs (De Bakker & Den Hond, 2008 ; Den Hond & De Bakker, 2007). (Freeman et al., 2010 ; Laplume et al., 2008).

Cet article contribue à la littérature en étudiant cette dynamique dans le contexte d'un processus de changement organisationnel. Cet objectif est décliné en deux questions de recherche. Comment les stratégies des dirigeants de l'entreprise et celles de ses parties prenantes primaires s'articulent-elles dans un contexte de changement organisationnel ? Comment ces stratégies déterminent-elles le déroulement de ce processus ? Les résultats

---

<sup>2</sup> Dans la suite de cet article l'usage du terme « acteurs » fera référence aux dirigeants de l'entreprise et aux parties prenantes.

montrent qu'à chaque étape décisive du processus étudié est associée une dynamique particulière de la relation dirigeants/parties prenantes. Nous contribuons ainsi à un enrichissement de la théorie en proposant une « description nouvelle » (Freeman et al., 2010, p. 286-290) consistant à la mise en exergue d'une compréhension processuelle de l'articulation des stratégies d'influence des dirigeants de l'entreprise et des parties prenantes définitives.

La suite de cet article est organisée en quatre parties. D'abord, nous construisons un cadre d'analyse en mobilisant trois enseignements génériques majeurs de la littérature (Laplume et al., 2008)<sup>3</sup> : les attributs de l'importance des parties prenantes, les actions et les réponses des entreprises à l'égard des réclamations et attentes des parties prenantes, les stratégies d'influence des parties prenantes sur les processus organisationnels et décisionnels. Ensuite, nous présentons notre méthode de recherche : une étude de cas longitudinale. Cette étude de cas repose sur un contexte particulier de changement organisationnel. Il s'agit de la privatisation en 2006, du premier groupe français de concession autoroutière : ASF<sup>4</sup>. Nous exposons par la suite nos résultats qui indiquent que la nature processuelle de la dynamique de la relation dirigeants/parties prenantes primaires est articulée en trois phases avec une utilisation séquentielle et cumulative des stratégies d'influence. Enfin, nous discutons ces résultats en mettant l'accent sur les conjonctions de conditions d'enchaînement des trois phases et les facteurs de complexité de la dynamique générale de la relation dirigeants/parties prenantes primaires.

## **1. CADRE D'ANALYSE DE LA RELATION DIRIGEANTS/PARTIES PRENANTES**

Le cadre d'analyse de la relation dirigeants/parties prenantes a évolué d'une conception indépendante et unilatérale de la relation dirigeants/parties prenantes (1.1.) vers la prise en compte de l'existence d'un réseau relationnel plus complexe (1.2.).

### **1.1. PERSPECTIVE DYADIQUE DE LA RELATION ENTRE DIRIGEANTS ET PARTIES PRENANTES**

La perspective dyadique met l'accent sur les déterminants de la prise en compte des attentes des parties prenantes et de leurs capacités d'influence effective (1.1.1.). Elle renseigne également sur les stratégies d'action ou de réponse déployées par les dirigeants (1.1.2.).

---

<sup>3</sup> Pour Laplume et al. (2008), la théorie des parties prenantes instruit cinq types de connaissances sur la relation dirigeants/parties prenantes. Les trois à partir desquelles nous construisons notre cadre d'analyse complètent deux autres : le lien entre la relation dirigeants/parties prenantes et la performance de l'entreprise et enfin les débats sur les finalités de la théorie elle-même.

<sup>4</sup> Autoroute du Sud de la France (voir la définition des acronymes en Annexe 1 à la page 41).

### **1.1.1. Déterminants de l'importance et de la mobilisation des parties prenantes**

Le dirigeant tient un rôle central dans la relation entre les acteurs. Ce rôle est d'autant plus grand qu'il lui appartient d'accorder une priorité à une exigence exprimée par une partie prenante donnée. Trois déterminants de la prise en compte par les dirigeants des réclamations et attentes des parties prenantes ont été mis en évidence : le pouvoir, la légitimité et l'urgence (Agle et al., 1999 ; Eesley & Lenox, 2006 ; Mitchell et al., 1997 ; Winn, 2001). Mitchell et al. (1997) montrent que la réaction des dirigeants à l'égard d'une partie prenante donnée est fonction de leur perception de trois attributs de cette dernière : son pouvoir (*power*) d'influencer les décisions organisationnelles, le degré de légitimité (*legitimacy*) de son rapport à l'entreprise, le caractère urgent (*urgency*) des droits qu'elle prétend avoir vis-à-vis de l'entreprise. La prise en compte par le dirigeant des attentes d'une partie prenante est fonction de son importance (*salience*), celle-ci reflétant la possession d'au moins un des trois attributs. Une partie prenante cumulant les trois attributs a plus d'importance que celle en possédant moins. Ainsi, une distinction est faite entre les parties prenantes « latentes » (celles qui ne possèdent qu'un seul des trois attributs), les « expectatives » (celles qui possèdent deux des attributs) et les « définitives » (celles qui possèdent les trois attributs). Chacun des deux premiers types de parties prenantes comporte trois sous-catégories. Parmi les latentes, une distinction est faite entre les dominantes, les discrétionnaires et les exigeantes. Egalement, les dominantes, dépendantes et dangereuses constituent des sous-catégories des parties prenantes expectatives. Les acteurs identifiés dans notre étude empirique peuvent être tous qualifiés de parties prenantes définitives (Mitchell et al., 1997) ou primaires<sup>5</sup> (Clarkson, 1995).

Toutefois, l'importance des parties prenantes est une condition nécessaire mais non suffisante pour apprécier leurs influences effectives sur les processus décisionnels (Rowley & Moldoveanu, 2003). Pour ces auteurs, c'est plutôt la capacité de mobilisation des parties prenantes, déterminées par leurs ressources matérielles, non-matérielles, intérêts et identités, qui déterminent leurs influences effectives sur le processus décisionnel et organisationnel.

### **1.1.2. Stratégies des dirigeants à l'égard des parties prenantes**

En croisant deux dimensions du pouvoir exprimées en termes de potentiel de coopération et de potentiel de menace, les dirigeants peuvent déployer quatre stratégies d'action en réponse aux réclamations des parties prenantes (Freeman, 1984 ; Savage et al., 1991). Pour les parties

---

<sup>5</sup> En considérant que les parties prenantes primaires sont celles qui possèdent les trois attributs de Mitchell et al., (1997), nous utilisons de manière interchangeable les qualificatifs « primaire » et « définitive ».

prenantes enclines à une forte coopération et représentant un fort niveau de menace, les dirigeants adoptent une stratégie de changement des règles du jeu. Dans une situation marquée par un fort potentiel de coopération et un faible potentiel de menace, une stratégie offensive, consistant pour les dirigeants à exploiter toutes les opportunités qui s'offrent à eux, est la plus appropriée. Pour les parties prenantes caractérisées par un faible potentiel de coopération et un fort potentiel de menace, il convient pour les dirigeants de mettre en œuvre une stratégie défensive. Cette stratégie consiste à défendre le bien-fondé des actions en cours ou à maintenir les actions en cours tout en activant les sujets auxquels les parties prenantes sont plus favorables. Enfin, lorsque les deux dimensions du pouvoir des parties prenantes sont faibles, le dirigeant peut adopter une stratégie de statu quo consistant à maintenir les actions en cours.

## **1.2. DE LA PERSPECTIVE DYADIQUE À LA PERSPECTIVE INTERACTIVE**

Sans remettre en cause les enseignements de la perspective dyadique de la relation dirigeants/parties prenantes, la perspective interactive tente d'en saisir toute la complexité. En effet, les parties prenantes peuvent mener des stratégies individuelles mais aussi former des alliances entre elles (1.2.1.). Ces dernières, tout en favorisant des actions de coopération ou complémentaires, peuvent aussi générer des conflits (1.2.2.).

### **1.2.1. Stratégies d'influence des parties prenantes**

Concernant les parties prenantes, leurs dépendances aux ressources de l'entreprise et/ou de la dépendance de l'entreprise à leurs ressources sont deux autres dimensions du pouvoir qui déterminent le choix de leurs stratégies. Quatre stratégies d'influence peuvent être mises en œuvre : deux individuellement et deux par le biais d'alliance (Frooman 1999 ; Frooman & Murell, 2005 ; O'Connell et al., 2005 ; Sharma & Henriques, 2005). Dans ce contexte, le compromis (la mise à disposition de ressources) et la coercition (la rétention de ressources) constituent deux catégories de stratégies possibles d'influence. La première traduit une volonté de coopération des parties prenantes alors que la deuxième fait peser une menace sur les négociations (Freeman, 1984 ; Savage et al., 1991). En d'autres termes, ces stratégies correspondent aux dimensions du pouvoir retenues dans le cadre d'analyse des stratégies des dirigeants.

Chacune de ces deux stratégies peut être menée individuellement par chaque partie prenante (stratégie directe) ou à travers une alliance (stratégie indirecte). Les deux stratégies directes qui en émergent sont le compromis direct et la coercition directe. La première peut

être mise en œuvre lorsqu'il existe un équilibre de pouvoir entre l'entreprise et les parties prenantes traduit par une forte interdépendance aux ressources. La deuxième est possible lorsque l'équilibre du pouvoir est favorable aux parties prenantes en raison de la dépendance de l'entreprise envers leurs ressources. Enfin, le compromis et la coercition indirects forment les deux stratégies indirectes, opérées par le biais d'une coalition. La première est envisageable lorsque l'équilibre du pouvoir reflète une faible interdépendance aux ressources entre l'entreprise et les parties prenantes. A l'inverse, la seconde correspond à un équilibre du pouvoir favorable à l'entreprise parce que dans ce contexte, elle ne dépend pas des ressources des parties prenantes alors que ces dernières dépendent des ressources de l'entreprise. Pour Rowley & Moldoveanu (2003), outre la dépendance aux ressources, ces deux stratégies indirectes conditionnent l'influence effective des parties prenantes. En l'occurrence, les parties prenantes peuvent former des alliances dès lors qu'il y a un chevauchement de leurs intérêts et identités. Par ailleurs, une divergence ou convergence des intérêts et identités peut exister, à la fois, au sein d'un groupe de parties prenantes et entre les groupes de parties prenantes. En définitive, les parties prenantes peuvent développer quatre stratégies d'influence : compromis direct, compromis indirect, coercition directe, coercition indirecte.

### **1.2.2. Multiplicité des parties prenantes**

Neville & Menguc (2006) introduisent le concept de multiplicité des parties prenantes (*stakeholder multiplicity*) pour analyser les effets des stratégies indirectes des parties prenantes. Il traduit l'idée qu'il existe, outre la relation dyadique entre les dirigeants et les parties prenantes, une interaction entre ces dernières pouvant entraîner des actions conflictuelles, complémentaires ou coopératives. Alors que les actions conflictuelles ont une connotation négative, les deux dernières reflètent des interactions positives. Ces trois formes d'interaction donnent lieu à des ajustements des actions des parties prenantes dans le temps.

Ainsi, avec la multiplicité des parties prenantes, les stratégies indirectes peuvent avoir un effet d'alignement de leurs réclamations, modérateur de leurs influences ou d'accroissement de leurs importances. Dans le premier cas, plusieurs groupes de parties prenantes combinent leurs efforts d'influence en raison de la convergence dans leurs prises de position ou attentes. Dans le second cas, il s'agit de considérer que l'importance d'une partie prenante peut accroître celle d'une deuxième tout en diminuant celle d'une troisième. Une partie prenante définitive ayant plus d'importance qu'une latente ou expectative (Mitchell et al., 1997), l'effet de multiplicité est plus grand pour elle (Neville & Menguc, 2006). Enfin, dans le troisième cas, une synergie peut émerger de la coopération entre les parties prenantes de sorte que

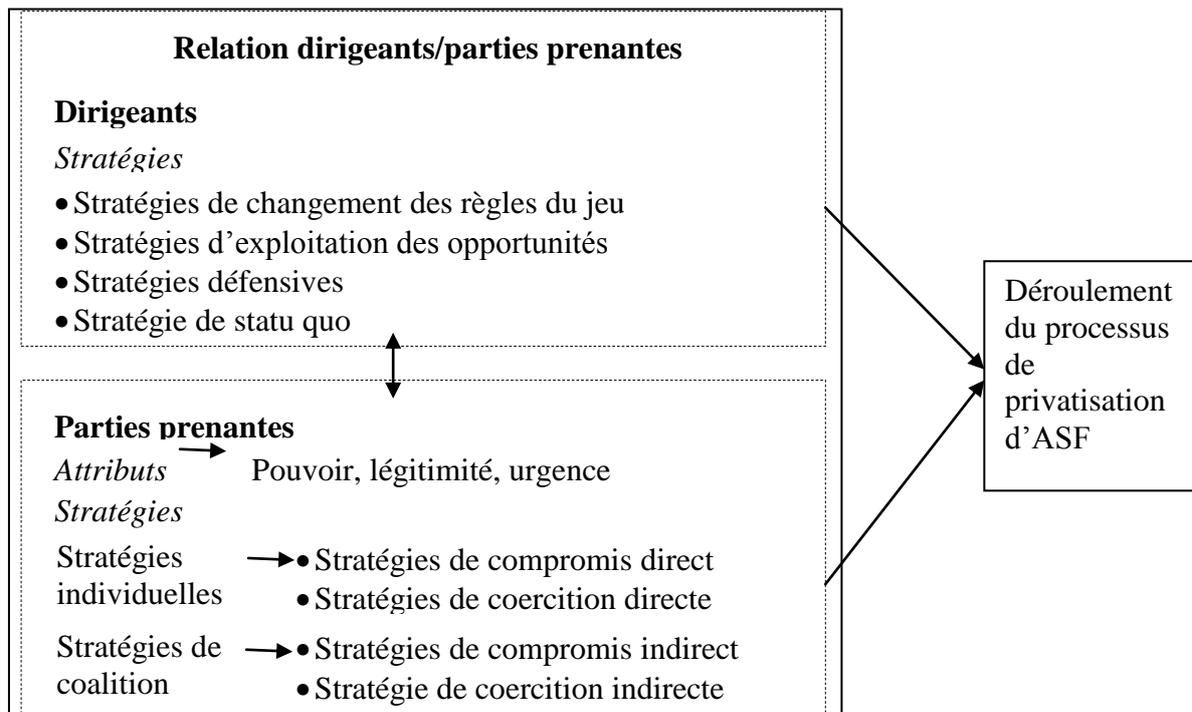
l'importance combinée de leur réclamation peut être supérieure à la somme de leur importance individuelle.

Nous résumons ci-après le cadre d'analyse général de la relation dirigeants/parties prenantes que nous appliquons à notre étude de cas (Figure 1, p. 7).

## 2. MÉTHODE DE RECHERCHE ET PRÉSENTATION DU CAS

Notre travail empirique repose sur une étude qualitative à l'instar de certains travaux (Choi & Shepherd, 2005 ; Dunham et al., 2006 ; Freeman & McVea, 2001). Notons cependant que la recherche qualitative demeure encore un défi méthodologique de la littérature traitant des parties prenantes (Freeman et al. 2010 ; Laplume et al., 2008). Nous y contribuons en conduisant une étude de cas unique. L'étude de cas permet de gagner en profondeur la connaissance des situations complexes (Yin, 2009, p. 9). C'est une stratégie de recherche permettant de se concentrer sur la compréhension de la dynamique existant dans des cas uniques (Eisenhardt 1989, p. 534). Nous présentons ci-après notre méthode de recherche (2.1.). Ensuite, nous exposons les caractéristiques des groupes ASF et Vinci et du secteur autoroutier français (2.2.).

**Figure 1 : Cadre d'analyse de la compréhension processuelle de la relation dirigeants/parties prenantes**



## **2.1. MÉTHODE DE RECHERCHE**

Nous définissons la relation dirigeants/parties prenantes définitives comme la variable processuelle dont nous suivons l'évolution le long du processus étudié (Grenier & Josserand, 2007). Cette relation est le résultat de processus d'actions, de réactions et d'interactions au travers desquelles les caractéristiques des actions déterminent les réactions d'autres acteurs (Bensebaa, 2000). Cette dynamique est génératrice d'un contexte discursif d'influence dans lequel les acteurs créent, contrent, déplacent et détournent des opportunités ou alternatives de changement par le biais de leviers d'influence (Ben Slimane, 2012).

Nous décomposons cette variable processuelle en six éléments qui « participent à son déroulement dans le temps » (Grenier & Josserand, 2007, p. 126) : (1) les acteurs c'est-à-dire les dirigeants d'ASF et les parties prenantes impliquées, (2) les faits marquants les actions et réactions des acteurs, (3) le type de stratégies des parties prenantes (Frooman 1999 ; Frooman & Murell, 2005), (4) le type de levier d'influence des acteurs (Ben Slimane, 2012), (5) les attributs de l'importance des parties prenantes (Mitchell et al. 1997) et (6) les stratégies des dirigeants d'ASF (Freeman 1984, Savage et al., 1991). Concernant le type de leviers d'influence des acteurs, nous en distinguons cinq en nous inspirant de Ben Slimane (2012) : (a) la justification de l'action, (b) le renforcement de la capacité de mobilisation des acteurs, (c) l'affaiblissement de la capacité de mobilisation des acteurs, (d) la proposition d'alternatives et (e) le contre des alternatives. Ces éléments permettent de retracer la chaîne d'influence des acteurs (Zietsma & Winn, 2008). Nous justifions le choix de la privatisation d'ASF dans la mise en œuvre de cette méthodologie (2.1.1) et présentons la collecte des données (2.1.2.).

### **2.1.1. Choix d'une privatisation pour l'analyse de la relation dirigeants/parties prenantes définitives**

Nous étudions un cas unique dont l'intérêt tient de la dynamique de changement qu'implique une privatisation, de sa nature longitudinale et de l'idiosyncrasie du secteur autoroutier français. D'abord, cette dynamique marque du point de vue de l'efficacité organisationnelle le passage d'un équilibre à un autre traduisant une série d'initiatives différentes (Wirtz, 2001, p. 176). En effet, cette privatisation présente la particularité d'avoir été opérée en deux phases successives : une première phase d'ouverture du capital par recours au marché financier et une seconde phase de sélection d'un acquéreur hors marché. Le processus de privatisation d'ASF se double donc d'un processus d'acquisition par le groupe Vinci. Elle représente en conséquence une opportunité d'intenses interactions entre les dirigeants d'ASF et ses parties

prenantes. Ensuite, la privatisation d'ASF a été un processus long de six ans, géré par trois gouvernements successifs et ayant connu un gel et dégel, deux incidents critiques (Grenier & Josserand, 2007) essentiels dans la dynamique du processus. Enfin, le secteur autoroutier français lui-même présente plusieurs originalités. Il est composé jusqu'en 2006 de sociétés d'économie mixte regroupées en trois groupes mères-filiales depuis 1994 avec pour chacun un monopole régional. ASF en constitue le premier groupe par son réseau, le seul à être coté en bourse et le premier à être privatisé. Cette privatisation a ainsi fait l'objet d'une importante couverture par la presse économique.

Ces caractéristiques confèrent à notre cas deux critères de qualité essentiels : d'abord celui de la représentativité théorique, c'est-à-dire un cas probant permettant de répliquer ou d'étendre une théorie émergente (Eisenhardt, 1989, p. 537) et enfin un critère temporel, c'est-à-dire une fenêtre d'observation raisonnablement longue pour couvrir tous les éléments saillants du processus. Au sens de Stake (2005, p. 445), notre cas est typique d'un cas dit instrumental. En effet, l'intérêt même de la privatisation est secondaire dans cette étude. C'est plutôt le « *processus transitionnel* » (Johnson et al., 2000, p. 572) qu'elle reflète qui représente une opportunité de compréhension processuelle de la relation dirigeants/parties prenantes.

### **2.1.2. Collecte du matériau empirique**

Nous avons collecté un corpus de données secondaires en veillant à assurer la validité interne de nos résultats (Yin, 2003, p. 83). Plusieurs avantages peuvent être associés à l'utilisation des données secondaires dans l'étude de la relation dirigeants/parties prenantes (Laplume et al., 2008). Elles offrent un accès à des informations longitudinales publiées par diverses sources. Elles facilitent la compréhension des processus, c'est-à-dire comment les choses se déroulent entre les acteurs au fil du temps. Enfin, elles fournissent des indications sur les motivations et justifications de certaines actions et inactions. La majeure partie de nos données a été collectée à partir de la base de données Factiva à l'aide de six mots clés (Vinci, ASF, Vinci-ASF privatisation Vinci, privatisation ASF, privatisation autoroutes françaises). Les résultats les plus pertinents sont ceux obtenus par le biais de quatre des six mots clés initiaux : « Vinci-ASF », « privatisation Vinci », « privatisation ASF » et « privatisation autoroutes françaises ».

Nous avons constitué un corpus de 209 articles correspondant à 11 quotidiens français. Les articles ont été classés par date de parution afin de retracer la chronologie des événements. 89 % des articles retenus sont concentrés dans seulement 27,27% des quotidiens. Il s'agit de « La Tribune », « Le Figaro » et « Les Echos » qui recensent respectivement 26,8% ; 24,9% et

37,3% des articles étudiés. Le dépouillement de ce premier corpus, nous a permis d'identifier trois parties prenantes définitives (Mitchell et al., 1997) que sont les dirigeants de Vinci, l'Etat et l'organisation intersyndicale des salariés d'ASF. Ces dernières forment avec les dirigeants d'ASF les acteurs majeurs impliqués dans le processus.

Nous nous sommes procurés du matériau complémentaire sur le site internet de chaque acteur : des rapports annuels d'activité et financiers, notamment des discours du PDG et du DG délégué d'ASF extraits pour le premier de son message figurant dans le rapport d'activité 2006 de la société et pour le deuxième d'un entretien extrait du même rapport, des communiqués de presses des deux sociétés, des organisations syndicales d'ASF et des comptes rendus de débats parlementaires.

La totalité du corpus a été analysée manuellement selon la stratégie analytique suggérée par Miles & Huberman (2003, p. 172-253) et Yin (2009, p. 126-163). Ces données ont été réduites par codification permettant ainsi d'élaborer un schéma processuel (Langley, 1999 ; Musca, 2006) de présentation de nos résultats suivant la chronologie de la privatisation. Notre codification renvoie aux six éléments résultant de la décomposition de la variable processuelle et aux cinq types de levier d'influence.

## **2.2. ASF, VINCI ET LE SECTEUR AUTOROUTIER FRANÇAIS**

Nous présentons le groupe ASF et le groupe Vinci (2.2.1.) et en raison du fait qu'une étude de cas longitudinale est historiquement située (Pettigrew, 1985), nous décrivons la configuration générale du système autoroutier français depuis sa genèse en 1927 jusqu'à l'ouverture minoritaire du capital d'ASF le 16/10/2001 (2.2.2.).

### **2.2.1. Description des groupes ASF et Vinci**

Le groupe ASF, réunissant deux sociétés d'économie mixte concessionnaires d'autoroutes (SEMCA), ASF et sa filiale ESCOTA, est une société concessionnaire d'autoroute fondée en 1957. Anciennement SAVR, elle devient la société ASF en 1973. En 1984 la société ACOBA est intégrée à ASF en tant que filiale pour finalement fusionner avec elle en 1991 en gardant le nom d'ASF. Ce n'est qu'en 1994 que la société ESCOTA devient sa filiale. L'Etat détient 50,3% du capital du groupe ASF. D'un point de vue stratégique, il est le 1<sup>er</sup> concessionnaire d'autoroutes en France, le 2<sup>ème</sup> en Europe et le 3<sup>ème</sup> dans le monde. Le groupe a cependant une faible présence internationale. Au moment de la collecte de nos données, Jacques Tavernier, assumant la fonction de directeur général au sein d'ASF depuis 1998 en était devenu le PDG depuis 2006.

Pour sa part, le groupe Vinci, autrefois dénommée SGE a été créé en 1899. La SGE a été rebaptisée « Vinci » en 2000 et fusionne, la même année, avec le groupe GTM. Sous le nom de SGE, le groupe a longtemps été une filiale de la Générale des Eaux. Il est le leader mondial du BTP et de services associés, devant Bouygues. Au moment de notre étude, Antoine Zacharias, entré à la SGE en 1991, en était le PDG depuis 1997. A la suite des difficultés que le groupe connaît au milieu des années 90, il a engagé des restructurations et une diversification vers des activités aux revenus plus récurrents, concessions de parkings et d'autoroutes en particulier, car la construction est une activité cyclique. En effet, « 57 % du résultat d'exploitation provient des concessions, qui est une activité récurrente, et 12 % des services » observe l'analyste UBS Warburg (Les Echos, 05/04/2002). Vinci, à la différence d'ASF, est un groupe multinational dont les activités s'étendent sur tous les continents dans plus de 176 pays.

### **2.2.2. Préparation du secteur autoroutier français au désengagement de l'Etat**

De 1927 à la mi-décembre 2005, la configuration du système autoroutier français reposait sur trois groupes mères-filiales que sont ASF-ESCOTA (groupe ASF), SAPRR-AREA (groupe SAPRR), et SANEF-SAPN (groupe SANEF) auxquels s'ajoutent trois sociétés privées (COFIROUTE, ALIS et CEVM)<sup>6</sup>. De ces trois groupes, le groupe ASF est le concessionnaire autoroutier le plus important de France, suivi du groupe SAPRR et enfin du groupe SANEF.

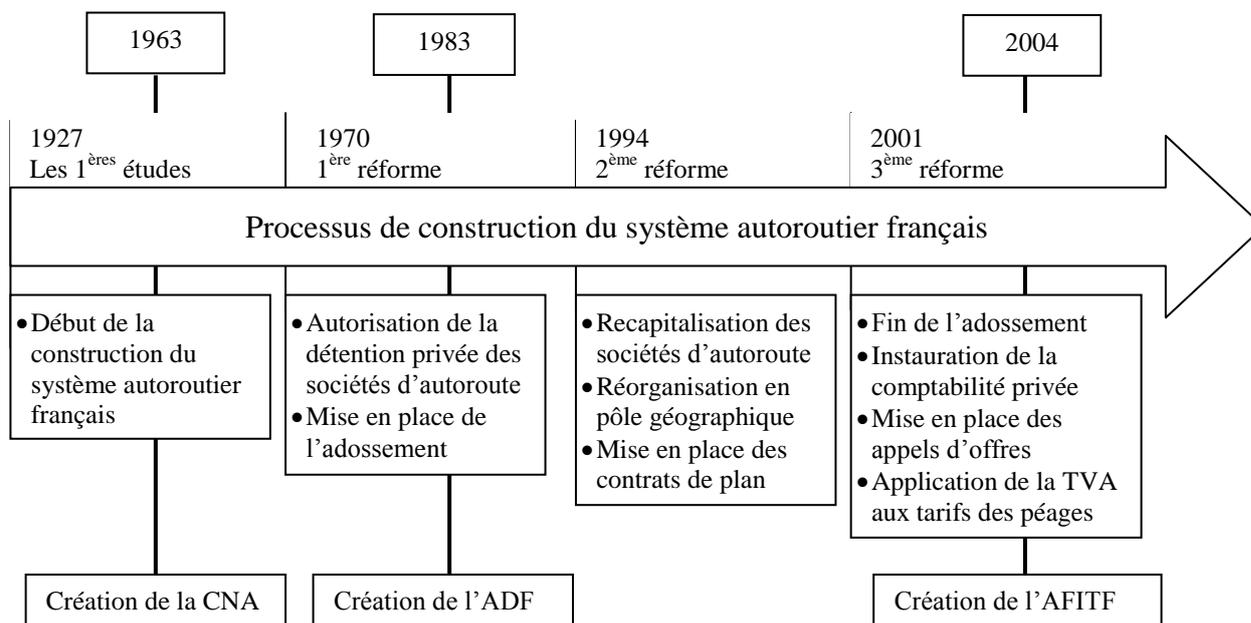
La privatisation d'ASF s'inscrit dans le contexte global d'évolution du système autoroutier français marquée par trois principales réformes (Figure 2, p. 12). En effet, elles permettent à l'Etat de préparer les conditions de son désengagement des sociétés autoroutières. Si cette volonté de désengagement fait écho aux directives européennes, elle va devenir un enjeu de gestion des recettes de l'Etat compte tenu du poids de son endettement.

L'Etat assure alors la fonction de contrôle par le biais de ses représentants aux conseils d'administration des différentes SEMCA et par des sanctions financières avec un dispositif général de gouvernance fondé sur les contrats de plan et les établissements publics de financement que sont la CNA, l'ADF, l'AFITF (Annexe 2, p. 34).

---

<sup>6</sup> COFIROUTE, créée pendant la première réforme du système autoroutier français en 1970, est une copropriété de trois entreprises majeures du BTP français, Vinci, Eiffage et Bouygues avec une majorité de la détention pour Vinci. ALIS, créée pendant la deuxième réforme en 1999 est majoritairement détenue par Bouygues. CEVM créée pendant la troisième réforme en 2001 est détenue à 100% par Eiffage.

**Figure 2 : Les principales réformes et l'évolution des dispositifs de gouvernance du système autoroutier français**



Ainsi, l'annonce le 16/10/2001 par le gouvernement<sup>7</sup> de l'ouverture minoritaire du capital d'ASF accompagnée d'une introduction en bourse marque un changement important dans le système autoroutier français. Dès le 27/03/2002, 49% du capital d'ASF<sup>8</sup> est introduit en bourse suivi le 24/11/2004 de la SAPRR pour 28% de son capital et enfin le 24/03/2005 de la SANEF à hauteur de 30% de son capital. Dans la continuité de ce processus, 2006 marquera finalement le désengagement total de l'Etat, cédant pour plus de 14 milliards d'euros l'ensemble de ses participations dans les principales sociétés de concessions autoroutières. Ainsi, SAPRR et sa filiale AREA sont majoritairement détenues par le groupement Eiffage (Eiffage et Macquerie), SANEF et sa filiale SAPN reviennent pour leur part au consortium Holding d'Infrastructures de Transport (HIT) dirigé par une entreprise espagnole (Abertis) et enfin ASF et sa filiale ESCOTA deviennent la propriété de Vinci, par le truchement de sa filiale Vinci Concessions avec la détention de la totalité des titres d'ASF.

<sup>7</sup> Par Laurent Fabius ministre de l'Economie du gouvernement Jospin

<sup>8</sup> Notons pour son importance dans la suite de cet article, qu'en mars 2002, le groupe Vinci, déjà actionnaire majoritaire de COFIROUTE, avait profité de l'introduction en bourse d'ASF pour s'emparer de 20 % de son capital.

### **3. LECTURE PROCESSUELLE DE LA RELATION DIRIGEANTS/PARTIES PRENANTES DÉFINITIVES**

L'ouverture partielle du capital d'ASF favorise l'émergence d'un nouvel ordre dans la relation dirigeants/parties prenantes le long du processus (3.1.). Le maintien de cet ordre donne lieu à une concordance entre les stratégies des parties prenantes et celles des dirigeants (3.2.).

#### **3.1. INSTAURATION DU JEU DES ACTEURS DANS LA RELATION DIRIGEANTS/PARTIES PRENANTES DÉFINITIVES**

L'ouverture partielle du capital d'ASF marque la mise en œuvre par l'Etat d'une action ouvrant des opportunités de changement du système autoroutier (3.1.1.). Elle confirme le passage du secteur autoroutier de sociétés de type «concessionnaires–exploitants» à «concessionnaires–constructeurs» avec une implication accrue des trois entreprises majeures du BTP français. Le secteur de la concession autoroutière devient alors un enjeu stratégique pour ces dernières (3.1.2.).

##### **3.1.1. Confusion du rôle dual de l'Etat et rupture de consensus en son sein**

Le désengagement progressif (Figure 2, p. 12) de l'Etat français du système autoroutier concentre les trois caractéristiques d'action suggérées par Bensebaa (2000) : irréversibilité, intensité versus spécificité, inventivité. Dans un contexte de dépendance aux ressources, l'irréversibilité de l'action reflète les ressources engagées par les acteurs dans la mise en œuvre de leurs stratégies. L'intensité (spécificité) de l'action renvoie à la menace ou l'opportunité (la faiblesse de la menace ou absence d'opportunité) que représente la stratégie des acteurs..

En effet, les pressions institutionnelles (directives européennes et l'adhésion de l'Etat à ces directives) relatives à la privatisation des entreprises autoroutières peuvent être contestées sans être rejetées car elles s'inscrivent dans une politique générale de libéralisation du secteur autoroutier européen. De ce point de vue, l'annonce le 16/10/2001 par le ministre de l'économie du gouvernement Jospin de l'ouverture minoritaire du capital d'ASF signale le caractère irréversible de la privatisation d'ASF. Cette annonce consacre l'application de la loi de privatisation du 19 juillet 1993. De fait, jusqu'en 2002, les SEMCA faisaient partie d'un ensemble de quatre entreprises n'ayant pas été transférées au secteur privé conformément à cette loi (Cour des Comptes, 2008). Cette loi constitue une ressource politique majeure, un levier d'influence essentiel pour les actions l'Etat qui assume vis-à-vis du secteur autoroutier

une double fonction de parties prenantes : régulateur-proprétaire du patrimoine autoroutier et actionnaire majoritaire des sociétés du secteur. Le rapport Mariton souligne le besoin de la clarification de cette confusion des rôles comme une des nombreuses justifications de la privatisation des sociétés du secteur (Rapport Mariton, 2005).

En dépit de l'importance du travail de justification de la privatisation, de son caractère irréversible, et de l'intensité (les débats parlementaires, le rapport Mariton fondé sur les auditions de trente-sept hauts dirigeants des sociétés autoroutières et hauts fonctionnaire en France et en Espagne) de l'action de l'Etat, le processus de privatisation fut gelé le 18/12/2003 par un nouveau gouvernement, en partie, en raison des dissensions entre les deux ministres de tutelle du système autoroutier (Annexe 2, p. 34 ). Ce gel correspond à un arbitrage par le nouveau premier Ministre Jean Pierre Raffarin du « *bras de fer qui existait entre les Ministres de l'Equipement et des Finances en favorisant le premier par le biais du gel provisoire de la privatisation des autoroutes françaises âprement défendue par Bercy.* » (Faure, 2004, p. 64).

Les trois réformes (Figure 2, p. 12) sont porteuses de paramètres nouveaux (inventivité de l'action de l'Etat) favorisant, entre autres, l'introduction des entreprises du BTP (Vinci, Eiffage et Bouygues) dans l'industrie autoroutière par la détention des trois sociétés privées du secteur. Egalement, l'ouverture partielle du capital d'ASF consacre l'introduction d'un nouveau paramètre dans le secteur autoroutier. La détention commune de 15,23% du capital d'ASF par Vinci et Eiffage qui en résulte marque le début du déploiement des stratégies de réaction des acteurs du BTP. L'objectif de l'Etat est de parvenir à une transformation du système autoroutier français : d'une forme « concessionnaires–exploitants » à « concessionnaires–constructeurs ». Cette transformation modifie en conséquence la centralité de la relation dirigeants/parties prenantes dans le secteur autoroutier français (Rowley, 1997 ; Rowley & Moldoveanu, 2003). En effet, jusqu'à la phase d'ouverture partielle du capital d'ASF, la centralité de la relation dirigeants/parties prenantes est tenue par l'Etat et les dirigeants d'ASF. Cependant, lors de la seconde phase de sélection d'un acquéreur hors marché, l'activisme de Vinci a permis un décentrement de la position de l'Etat et des dirigeants d'ASF dans le processus.

### **3.1.2. La concession autoroutière : un enjeu stratégique pour les entreprises du BTP**

Dès la fin 2001, la mise sur le marché d'ASF met en exergue l'importance de la concession autoroutière pour Vinci, Eiffage et Bouygues, les trois acteurs majeurs français de BTP. Ils même conjointement une stratégie de compromis indirect à travers une détention commune du

capital de COFIROUTE. Toutefois, cette stratégie contribue à des proportions différentes à leur bénéfice net respectif. Alors que COFIROUTE a généré 29 % des bénéfices nets de Vinci, en 2000, la participation de cette dernière dans la société autoroutière représente 30 % de sa capitalisation boursière. Chez Bouygues, COFIROUTE, ne génère que 8 % de ses résultats. En revanche, chez Eiffage, la contribution de COFIROUTE est plus importante que chez Vinci, soit 31 % de son résultat net en 2000. Enfin, les 17 % de COFIROUTE détenus par Eiffage représentent 41 % de sa capitalisation boursière.

Vinci estime ainsi pouvoir optimiser les méthodes de gestion d'ASF et accroître sa valorisation. Pour Vinci, la gestion de la dette d'ASF, qui représentait encore 270 % de ses fonds propres dans la période de l'ouverture minoritaire du capital, recèle aussi d'importants leviers d'amélioration de sa profitabilité. L'enjeu de la détention majoritaire d'ASF semble plus stratégique pour Vinci. De fait, avec les deux premières sociétés autoroutières de France (ASF et COFIROUTE), il totaliserait un grand pôle autoroutier d'environ 4000 kilomètres, pour se classer juste derrière le leader européen du secteur, l'italien Autostrade, avec ses 5.000 kilomètres. Selon « Le Figaro » du 15/11/2002, la banque Merrill Lynch considère que *« la volonté affichée par le groupe [Vinci] de mettre la main sur ASF est tout à la fois interprétée comme une stratégie de renforcement sur des métiers de services à revenus récurrents, mais aussi comme la preuve que le groupe doit aujourd'hui trouver des relais de croissance solides pour soutenir le cours. »* Egalement, Julien Batteau, analyste chez Richelieu Finance précise : *« Il est vrai que si les ASF échappent à Vinci, ce dernier pourrait se trouver à priori dans une impasse stratégique »* (La Tribune, 22/07/2003). L'importance stratégique d'ASF pour Vinci permet de saisir les raisons de son « activisme » durant tout le processus de privatisation.

### **3.2. INTERACTION DES STRATÉGIES DES ACTEURS DANS LA RELATION DIRIGEANTS/PARTIES PRENANTES DÉFINITIVES**

La multiplication des stratégies de compromis directes et indirectes de part de Vinci témoigne de la centralité de sa position dans le processus (3.2.1.). Tout le long du processus les autres parties prenantes semblent avoir réagies aux actions de Vinci (3.2.2.). En particulier, c'est dans la dernière phase du processus que la mobilisation des salariés d'ASF sera la plus perceptible (3.2.3.).

#### **3.2.1. Vinci, acteur central dans la multiplicité des parties prenantes**

Une semaine après la mise sur le marché de 49 % du capital d'ASF, Vinci a manifesté son désir de devenir le premier actionnaire privé du groupe après l'Etat (Le Figaro, 07/04/2002). Il s'agit pour le groupe d'avoir un niveau de participation suffisant pour être le meilleur prétendant lorsque l'Etat se décidera à descendre en deçà de 51% dans le capital d'ASF (La Tribune, 18/04/2002). A défaut d'être capable de détenir seul les parts d'ASF, Vinci s'allie avec son concurrent Eiffage et codétenteur avec Bouygues du capital de COFIROUTE. Le binôme Vinci-Eiffage devient alors le premier actionnaire privé d'ASF. Les groupes Vinci et Eiffage acquièrent ainsi respectivement, de 14,4 % et 0,83% des actions ASF et choisissent de gérer leur participation dans une structure commune<sup>9</sup>.

Cette structure commune de participation marque la deuxième stratégie de compromis indirect des parties prenantes du BTP. Cette fois la stratégie est conduite sans Bouygues. Comme le précise Muriel Fellous analyste de SG Securities « *C'est plutôt intelligent de la part de Vinci et d'Eiffage de s'unir pour monter rapidement au capital des ASF. Cette union leur permettra un lobbying plus prononcé auprès de l'Etat* » (La Tribune, 08/04/2002). Si le duo Vinci-Eiffage affirme sa volonté de ne pas s'en tenir à ses 15,23 % dans le capital d'ASF, Bouygues ne déclare aucun franchissement de seuil (La Tribune, 08/04/2002). Ainsi, quelques mois plus tard, le 16/08/2002, le binôme Vinci-Eiffage porte sa participation au capital d'ASF de 15,23 % à 17,19 % (La Tribune, 17/04/2002).

Pour assurer le financement de la moitié du coût de son entrée au capital d'ASF, Vinci mène de son côté une stratégie directe consistant en l'émission le 23/04/02 d'obligations (OCEANE) pour un montant de 435 millions d'euros, montant qui sera porté à 500,2 millions d'euros étant donné le succès de l'émission (Les Echos, 29/04/02). Vinci tente dans la foulée la mise œuvre d'une autre stratégie indirecte avec l'Etat. Le PDG du groupe Vinci, Antoine Zacharias, propose lors de son assemblée générale mixte du 06/06/02 un projet industriel à l'Etat. Ce projet consisterait en la création d'un acteur autoroutier français puissant (par le rapprochement d'ASF et de COFIROUTE, filiale de Vinci) pouvant rivaliser avec le concurrent européen, l'italien Autostrade. En effet, même associé à Eiffage, Vinci ne dispose pas d'autant de liquidité que le concurrent européen. En revanche, en associant ASF et COFIROUTE, Vinci obtiendrait environ 35 % du nouvel ensemble, et l'Etat serait dilué à 32,5%. Le quotidien Les Echos du 04/09/2002 rapporte que le PDG de Vinci réitère son

---

<sup>9</sup> L'intérêt du duo Vinci-Eiffage pour l'ASF est manifeste. Alors que Vinci n'a pu obtenir dans le cadre des allocations du Trésor que 1.730.000 actions au prix de 25 euros (réservé aux institutionnels), il s'est par la suite procuré le solde sur le marché en seulement cinq séances de Bourse, dont les deux tiers dès le premier jour de cotation. De son côté, Eiffage, qui avait également reçu 1.730.000 actions dans le cadre de ces mêmes allocations, s'est procuré 50.000 titres supplémentaires.

intérêt pour ASF en lui proposant, le 03/09/2002, sa filiale COFIROUTE détenue à 65%. Cela reviendrait pour Vinci à monter à environ 40 % dans le capital d'ASF sans mobilisation des ressources.

Dans sa lancée, le PDG de Vinci est même prêt à racheter les parts d'Eiffage, son partenaire dans l'opération de détention commune d'ASF et coactionnaire dans COFIROUTE, dans l'ensemble rassemblant ASF et COFIROUTE. Par la suite, Eiffage fait pour sa part son entrée dans le capital d'une seconde autoroute privatisée<sup>10</sup>. La multiplication des stratégies d'influence par Vinci démontre « *le rôle croissant pris par les concessions dans le groupe. Elles [les ambitions du PDG] valident la stratégie affirmée par le PDG et déjà mise en œuvre au travers de la fusion avec le groupe de BTP GTM, qui a considérablement renforcé ce pôle en 2000 et donné à Vinci une très rentable majorité de 63 % dans COFIROUTE.* » (La Tribune, 20/09/02). Le PDG de Vinci fait alors d'ASF sa priorité. Le groupe déclare dans le Figaro du 04/10/2002 qu'il « *est prêt à mobiliser ses capacités financières pour l'acquisition des ASF, qui est prioritaire, et passe donc devant d'autres projets possibles* ».

Le PDG de Vinci estime, en effet, que « *ni ASF ni COFIROUTE ne peuvent rester seules* » et « *qu'ASF pourrait être racheté à terme par 'un prédateur'* ». (Le Figaro, 04/09/2002). En effet, la concurrence dans le secteur autoroutier s'intensifie au niveau international. L'alliance entre ACESA et Brisa, les premiers groupes autoroutiers espagnol et portugais, pour se présenter ensemble aux grands concours d'infrastructures en concession en Europe est une illustration (La Tribune, 20/09/02). Cette menace européenne est d'autant plus forte que le président d'ASF, Bernard Val, déclare le 20/03/2003, à l'occasion de la présentation des résultats du groupe pour l'exercice 2002, étudier à la fois les propositions de COFIROUTE (filiale de Vinci) et de l'italien Autostrade (Les Echos, 21/03/2003).

La coalition Vinci-Eiffage tourne à la faveur de Vinci car Eiffage annonce le 18/06/2003 la cession au groupe Vinci de sa participation dans les ASF. Vinci reste alors l'unique actionnaire privé en lice pour l'acquisition d'ASF et poursuit sa montée progressive dans le capital d'ASF.

En définitive, les stratégies d'influence conduites par Vinci ont contribué au renforcement de son pouvoir, c'est-à-dire l'accroissement de la dépendance d'ASF aux ressources mobilisées par Vinci. A partir de sa proposition à l'Etat de la création d'un pôle autoroutier

---

<sup>10</sup> Le PDG, Jean-François Roverato d'Eiffage a évoqué un possible retrait de son groupe des ASF et de COFIROUTE (dont il détient 17 % du capital). Cette opération lui donnerait les moyens d'intervenir dans d'autres opérations de privatisations. En cohérence avec l'importance qu'il accorde au projet ASF, le PDG de Vinci, annonce s'abstenir de contrecarrer les ambitions d'Eiffage : « *Nous ne nous intéresserons pas aux autres privatisations, si nous parvenons à nos fins dans les ASF* » (PDG de Vinci, Le Figaro, 20/09/2002)

français suffisamment puissant pour affronter la concurrence internationale, Vinci tente cette fois de renforcer, en plus du travail sur le renforcement de son pouvoir, l'urgence de ses attentes. En raison du fait que le processus est contraint d'atteindre un état final, les dirigeants d'ASF, tout comme l'Etat, conduisent des stratégies de changement des règles. Toutefois, en réaction à la construction de l'urgence des attentes de Vinci, les dirigeants d'ASF développent en parallèle des stratégies défensives consistant à contrer les opportunités de changement que créent les actions de Vinci.

### **3.2.2. Réactions de l'Etat et les dirigeants d'ASF face à la perception de menace des stratégies de Vinci**

A l'introduction en bourse d'ASF, l'Etat, notamment le Trésor Public, n'était pas disposé à céder la société à un groupe de BTP français, bien que les cours de bourse de ces entreprises aient accusé une progression consécutive à la mise sur le marché d'ASF, qualifiée d'inhabituelle par l'ensemble de la presse spécialisée. Selon La Tribune du 12/02/2002, les réticences de l'Etat s'expliquent par le fait qu'il ne souhaite pas adosser ASF à un grand du BTP, craignant les effets pervers d'un « *business model* » jouant avec une grande diversité. Enfin, avoir un seul concessionnaire autoroutier privé puissant en France semble présenter des risques face à un Etat moins fort vis-à-vis du privé. La puissance du secteur privé dans le domaine autoroutier se manifeste par des tarifs au kilomètre parcouru supérieurs de 26 % chez COFIROUTE (société privée) par rapport à ceux d'ASF (société publique). Cette perception de la perte potentielle du pouvoir de l'Etat résultant de la privatisation des autoroutes exacerbe également les oppositions entre les membres du gouvernement. Il en résulte un gel provisoire de la privatisation des autoroutes françaises par le CIADT du 18/12/2003.

Le management d'ASF est également hostile au projet du groupe Vinci. Le président d'ASF a, en de multiples occasions, indiqué que les péages encaissés par son groupe « *n'avaient pas vocation à financer les bas de bilan des sociétés de BTP* ». Il met également en avant les risques d'une prise de contrôle par un ou plusieurs opérateurs importants des travaux publics. Selon lui « *Si des acteurs du BTP s'offraient les ASF, on assisterait à la fin des appels d'offres sur 50 % du marché des travaux publics français* ». Il souligne enfin que les logiques industrielles diffèrent entre un acteur du BTP qui réalise sa marge sur des travaux et un concessionnaire dont les retours sur investissements sont tardifs compte tenu de la durée de ses contrats de concessions. Seulement, bien que le processus ait été gelé, le PDG de Vinci demande une représentation au conseil d'administration de la société ASF, à la faveur du franchissement de seuil de 17,7 % à 20 % (La Tribune, 02/01/2004). Cette représentation

témoignerait d'une influence notable sur la gestion d'ASF (Les Echos, 02/02/2004), condition ultime pour une mise en équivalence. Le PDG de Vinci précise « *Nous avons écrit au président d'ASF une lettre lui demandant de soumettre à son conseil d'administration du 17 mars une demande de représentation de notre groupe au conseil, ainsi que la signature d'un accord industriel entre COFIROUTE et ASF* » (Les Echos, 04/03/2004). Il estime par ailleurs que « *La nomination d'un administrateur [représentant Vinci] est une question de bonne gouvernance* » (La Figaro, 04/03/2004).

A l'occasion de la présentation des comptes 2003, Bernard Val, le président d'ASF, annonce qu'à l'unanimité, ses 16 administrateurs<sup>11</sup> ont considéré qu'« *il est dans l'intérêt d'ASF de développer des partenariats avec des entreprises d'infrastructures de transports* ». Dans ce contexte, a déclaré le dirigeant, « *le conseil m'a autorisé à rechercher un éventuel accord de partenariat équilibré et non exclusif avec Vinci* ». ASF en a déjà noué un, toujours en vigueur, avec la société espagnole d'autoroutes Abertis. Enfin, le conseil d'administration des ASF conditionne l'octroi d'un siège à Vinci à la signature d'un accord industriel entre les deux groupes (La Tribune, 19/03/2004). Ainsi, à défaut d'une représentation de Vinci au conseil d'ASF les deux groupes signent l'accord de coopération industrielle. Pour David Azéma, Directeur Général de Vinci Concessions l'accord de coopération industrielle « *permettra peut-être au gouvernement de prendre la mesure de l'intérêt industriel d'un rapprochement entre Vinci et ASF* » (Le Figaro, 05/07/2004).

Un pacte d'actionnaire entre l'Etat et Vinci, intervient dans le prolongement de cet accord. Il est décliné en quatre volets (Les Echos, 29/11/2004). D'abord, l'Etat s'engage à permettre la cooptation d'un administrateur proposé par Vinci au conseil d'administration d'ASF, il s'agira du PDG, Antoine Zacharias lui-même. Ensuite, le groupe de BTP, s'engage à ne pas accroître sa participation dans le capital d'ASF au-delà de 23 % pendant toute la durée du pacte, qui court jusqu'au 31 décembre 2007. Egalement, il s'engage à préserver et favoriser l'indépendance du management. Enfin, son représentant au conseil d'administration ne participera à aucune délibération susceptible de constituer un conflit d'intérêts entre les deux sociétés. Une étude de Fortis Bank citée par La Tribune du 10/12/2004, indique qu'avec ce pacte d'actionnaires Vinci peut enfin consolider sa participation au capital d'ASF soit environ 90 millions d'euros au titre du résultat net de 2005. Selon un analyste de chez Aurel-Leven, avec ce pacte « *Vinci est enfin parvenu à ses fins !* » (La Tribune, 10/12/2004).

---

<sup>11</sup> 8 indépendants, 5 représentants de l'Etat, qui est majoritaire au capital, 1 représentant de l'établissement public ADF ainsi que 2 représentants des fonds des salariés

En définitive, l'intensification de la mobilisation de Vinci, malgré une opposition du management d'ASF et de l'Etat, se solde par la signature d'un accord de coopération industrielle avec le premier et d'un pacte d'actionnaires avec le second. Mais en réalité ces deux accords, tout en consacrant la légitimité de la mobilisation de Vinci, sont aussi représentatives de stratégies offensives de la part de l'Etat et des dirigeants d'ASF renfermant des leviers d'influence sur le processus visant à contrer les alternatives proposées par Vinci.

### 3.2.3. L'achèvement du processus et la mobilisation des salariés

L'avènement du gouvernement Villepin le 31/05/2005 relance le processus de privatisation des autoroutes françaises (Tableau 1, p. 20). Si l'ouverture partielle du capital d'ASF en mars 2002 avait rencontré l'opposition de certains syndicats de salariés, la privatisation totale va les mobiliser massivement. A l'initiative de la CFDT, une action intersyndicale (regroupant huit syndicats) de l'ensemble du secteur autoroutier est mise en œuvre le 04/08/2005. Dès lors, plusieurs démarches vont être entreprises pour que l'Etat et l'acquéreur potentiel prennent en compte ces des salariés du secteur autoroutier. La grande capacité de mobilisation des salariés du secteur autoroutier les mène à conclure un accord cosigné par les ministres des transports et des finances le 18/11/2005. Cet accord précise le souhait du gouvernement de voir les repreneurs des sociétés autoroutières prendre des engagements satisfaisant les requêtes de l'intersyndicale. Il mentionne que « [...] *S'agissant plus particulièrement des questions sociales, le Gouvernement souhaite, comme cela vous a été indiqué par nos collaborateurs le 4 novembre dernier [2005], que les investisseurs qui seront finalement retenus apportent des réponses précises et positives aux questions que vous vous posez notamment en matière d'évolution de l'emploi et des métiers, ainsi que d'actionnariat des salariés. [...]* ».

**Tableau 1 : Dégel du processus de privatisation des autoroutes françaises**

8 juin 2005	Dominique de Villepin annonce la cession des parts que l'Etat détient dans trois sociétés d'autoroutes, ASF (à hauteur de 50,3 %), APRR (70,2 %) et SANEF (75,7 %), remettant en cause l'arbitrage rendu par Jean-Pierre Raffarin fin 2003.
18 juillet 2005	Thierry Breton, le ministre de l'Economie, et Dominique Perben, le ministre de l'Equipement, lancent la privatisation, qui se fera via une procédure par appels d'offres pour chacune des trois sociétés autoroutières.
22 août 2005	Remise des offres indicatives par les 18 candidats intéressés. On dénombre 1 offre pour ASF, 9 pour APRR et 8 pour SANEF
7 octobre 2005	Lancement du deuxième tour par le gouvernement, qui réclame des propositions fermes.

7 novembre 2005	Remise des offres fermes : il ne reste plus que 4 offres pour SANEF comme pour APRR, Vinci restant seul candidat pour ASF
-----------------	---

Source : Les Echos, 15/12/2005

La privatisation d'ASF se concrétise à partir du 8/03/2006. Deux mois plutôt, la déclaration de la CFDT relative à la réunion du comité central d'entreprise du 19/01/2006 précisait que « [...] *les organisations syndicales ont obtenu des garanties relatives à la défense de l'emploi, à la pérennité des accords d'entreprise et interentreprises, à la sécurité des usagers et des salariés, ainsi qu'à la continuité d'un service public de qualité. [...] Aujourd'hui, les engagements pris par la direction de Vinci sont conformes aux exigences des organisations syndicales qui ont amené l'Etat à compléter le volet social au mois de novembre dernier. [...]* » Concernant le projet industriel de Vinci, la déclaration indique que « *la présentation qui en a été faite laisse envisager a priori des perspectives de développement d'activité susceptibles de retombées positives pour les salariés. Nous jugerons des résultats le moment venu.* ». Pour les salariés, le recours à une stratégie indirecte, l'action intersyndicale initiée par la CFDT, a été déterminante dans leurs influences.

En définitive, l'analyse des données met en évidence un processus d'interaction dirigeants d'ASF/parties prenantes définitives comportant trois phases, que nous nommons respectivement : initiation, instabilité et arrangement (Figure 3, p. 23). Dans la phase « initiation », l'ouverture minoritaire du capital d'ASF par l'Etat est interprétée comme un levier d'influence qui marque la création des opportunités de changement dans secteur autoroutier français. La réaction des parties prenantes du BTP a consisté en la mise en œuvre d'une stratégie de compromis indirecte, initiée par Vinci, aboutissant à une alliance Vinci-Eiffage. Deux leviers d'influence sont rattachés à cette stratégie : le renforcement de la capacité de mobilisation de Vinci par une activité conjointe de lobbying et l'accroissement des ressources financières nécessaires à sa mobilisation. Par la suite, l'émission des obligations par Vinci à travers une stratégie directe lui permet d'actionner un levier d'influence portant encore sur l'accroissement de sa capacité de mobilisation. Pendant cette phase, les réactions des salariés d'ASF ne sont pas perceptibles, alors que Bouygues affiche clairement sa volonté de ne pas se mobiliser. Dès lors, des trois parties prenantes du BTP, seul le duo Vinci-Eiffage reste en lice avec une mobilisation conjointe à travers laquelle Vinci renforce un de trois attributs de son importance : son pouvoir. Dans cette phase « initiation », les dirigeants d'ASF semblent avoir adoptés une stratégie de changement des règles.

Dans la phase « instabilité », la dissolution de l'alliance Vinci-Eiffage confirme le pouvoir de Vinci et l'affaiblissement de la capacité de mobilisation d'Eiffage. Ainsi, les stratégies directes et indirectes de Vinci, tout en témoignant de son pouvoir, vont être concentrées sur la construction de l'urgence de ses attentes. Les leviers d'influence que recèlent ses stratégies ont pour finalités principales la proposition d'alternatives et leurs justifications. Dans cette deuxième phase, les réactions vont provenir des dirigeants d'ASF et de l'Etat avec des leviers d'influence destinés à contrer les propositions d'alternatives de Vinci.

**Figure 3 : Concordance entre les actions de renforcement des attributs de Vinci et les stratégies d'ASF<sup>12</sup>**

	Fin 2001	05/04/2002	23/04/2002	06/06/2002	18/06/2003	18/12/2003	29/06/2004	25/11/2004	08/06/2005
Partie Prenante	Etat	Vinci /Eiffage	Vinci	Vinci	Vinci /Eiffage	Etat	Vinci / ASF	Vinci / Etat	Etat
Faits	Ouverture minoritaire du capital d'ASF	Détention commune de Vinci et Eiffage capital d'ASF	Emission d'obligations pour financer sa mobilisation	Proposition de la création d'un pôle autoroutier français	Fin de la détention commune Vinci / Eiffage	Gel du processus	Accord de coopération	Pacte entre actionnaires	Dégel du processus
Type de stratégie		Compromis indirecte	Compromis directe	Compromis directe	Compromis indirecte	Stratégie défensive	Compromis directe	Compromis directe	
Levier d'influence	Création d'opportunités de changement <b>d</b>	Lobbying auprès des autres parties prenantes <b>bd</b>	Accroissement des ressources financières <b>b</b>	Défense d'un nationalisme économique <b>ad</b>	Elimination / retrait d'un concurrent <b>bc</b>	Arrêt de la progression de Vinci <b>bc</b>	Maîtrise de la centralité de la relation <b>de</b>	Maîtrise de la centralité de la relation <b>de</b>	Poursuite du changement <b>d</b>
Importance (Vinci)	Actions de renforcement de pouvoir		Actions de construction de l'urgence des attentes			Actions de construction de la légitimité			
	Stratégies de changement des règles		Stratégies défensives			Stratégies offensives			
Stratégie d'ASF	Stratégies de changement des règles		Stratégies défensives			Stratégies offensives			
	<b>Phase 1 - Initiation</b>			<b>Phase 2 - Instabilité</b>			<b>Phase 3 - Arrangement</b>		

<sup>12</sup> La première colonne renvoie aux six éléments de la variable processuelle. Les lettres font références aux leviers d'influence : (a) justifications de l'action, (b) renforcement de la capacité de mobilisation des acteurs, (c) affaiblissement de la capacité de mobilisation des acteurs, (d) proposition d'alternatives et (e) contre des alternatives.

En particulier, les dirigeants d'ASF, en plus de la stratégie de changement des règles adoptée en phase « initiation », développent une stratégie défensive. Finalement, le gel du processus par l'Etat marque l'exacerbation de l'instabilité qui prévaut pendant cette deuxième phase.

Dans la dernière phase « arrangement », bien que le processus ait été gelé, l'engagement de Vinci lui permet de concrétiser une stratégie directe par la signature d'un accord de coopération industrielle avec les dirigeants d'ASF. Il mène aussi avec succès une stratégie indirecte avec l'Etat qui se traduit par un pacte d'actionnaires. La relance du processus est consécutive à la décision par l'Etat de son dégel. Le gel du processus, l'accord de coopération et le pacte d'actionnaires peuvent être compris comme une coercition de la part des dirigeants d'ASF et de l'Etat dans l'optique de retrouver, pour chacun de ces deux acteurs, une position centrale au sein du réseau d'interaction dirigeants/parties prenantes. Il s'agit pour les dirigeants d'ASF et l'Etat d'avoir la maîtrise des « chaînes » d'influence (Zietsma & Winn 2008). Dans cette dernière phase, les stratégies de Vinci contribuent au renforcement de sa légitimité. Pour les dirigeants d'ASF les actions menées prennent davantage la forme de stratégies offensives. C'est dans cette dernière phase que les réactions des salariés d'ASF sont le plus relayées par la presse. Les salariés d'ASF mettent en œuvre une stratégie de compromis indirect à travers une action intersyndicale impliquant l'ensemble du secteur autoroutier.

En définitive, les résultats montrent que les stratégies d'influence de Vinci ont un effet séquentiel et cumulatif dans le renforcement de ses attributs (pouvoir, urgence, légitimité) (Figure 3, p. 23). Elles ont contribué à renforcer : en première phase du processus, son pouvoir, en deuxième phase la revendication de l'urgence de ses attentes et en troisième phase le renforcement de sa légitimité. A cette séquence, dont les effets sont cumulatifs, correspond respectivement de la part des dirigeants d'ASF, des stratégies de changements des règles, défensives et offensives. La séquence des deux dernières stratégies se cumule avec la première stratégie. Ce résultat montre que les stratégies d'influence de Vinci participent à une construction/renforcement de chacun des trois attributs de son importance qui à son tour détermine le type de stratégie mise en œuvre par les dirigeants d'ASF.

## **Discussion et conclusion**

Nous discutons des conditions du séquençage des trois phases composant le processus que nous venons de caractériser. La théorie des parties prenantes suggère que la relation dirigeants/parties prenantes est relative à une acception du pouvoir fondée sur une dépendance

aux ressources de l'entreprise envers ses parties prenantes et vice-versa. Cette approche du pouvoir par les ressources est associée de manière distincte aux stratégies d'influence des dirigeants et des parties prenantes. Ainsi, les stratégies des dirigeants sont-elles liées à leurs perceptions du potentiel de coopération et du potentiel de menace des parties prenantes (Freeman 1984, Savage et al., 1991). Quant aux parties prenantes, leurs stratégies d'influence sont déterminées par leur dépendance ou non aux ressources de l'entreprise et la dépendance ou non de l'entreprise à leurs ressources (Frooman 1999 ; Frooman & Murell, 2005 ; O'Connell et al., 2005 ; Sharma & Henriques, 2005). La conciliation de ces deux perspectives, permet de mettre en évidence les conjonctions de conditions d'enchaînement des trois phases du caractère processuel de la relation dirigeants/parties prenantes définitives. Nous contribuons ainsi à un enrichissement de la théorie en proposant une « description nouvelle » (Freeman et al., 2010, p. 286-290) de l'articulation des stratégies d'influence des dirigeants de l'entreprise et des parties prenantes définitives.

Phase 1 – Initiation : la relation dirigeants/parties prenantes définitives est caractérisée par la conjonction (1) d'une dépendance des parties prenantes définitives aux ressources de l'entreprise sans qu'elle ne dépende des leurs, (2) et un fort potentiel de coopération et de menace des parties prenantes définitives. Dans ce contexte, les parties prenantes définitives conduisent des stratégies d'influence visant à renforcer leur pouvoir. En réponses à ces stratégies, les dirigeants mettent œuvre des stratégies de changement des règles.

Phase 2 – Instabilité : la relation dirigeants/parties prenantes définitives est caractérisée par la conjonction (1) d'une dépendance des parties prenantes définitives aux ressources de l'entreprise sans qu'elle ne dépende des leurs, (2) et un faible potentiel de coopération avec un fort potentiel de menace des parties prenantes définitives. Dans ce contexte, les parties prenantes définitives conduisent des stratégies d'influence visant à construire l'urgence de leurs attentes. En réponse à ces stratégies, les dirigeants mettent œuvre des stratégies défensives.

Phase 3 – Arrangement : la relation dirigeants/parties prenantes définitives est caractérisée par la conjonction (1) d'une interdépendance aux ressources entre ces parties prenantes définitives et l'entreprise, (2) et un fort potentiel de coopération avec un faible potentiel de menace des parties prenantes définitives. Dans ce contexte, les parties prenantes définitives conduisent des stratégies d'influence visant à consolider leur légitimité. En réponse à ces stratégies, les dirigeants mettent œuvre des stratégies offensives.

Nous résumons ci-dessous cette articulation (Tableau 2, p. 26). Egalement, nous nuancions et complétons la théorie en plusieurs points. Cette étude montre que la multiplicité des parties

prenantes définitives joue un important rôle dans la relation dirigeants/parties prenantes définitives sur des questions autres qu'environnementales. Nous complétons de ce point de vue des travaux comme ceux de Neville & Menguc (2006) ou de Zietsma & Winn (2008). Les résultats indiquent aussi que, le recours à une stratégie indirecte peut avoir pour finalité de neutraliser l'importance des alliés.

**Tableau 2: Cadre processuel de la relation dirigeants/parties prenantes définitives**

Pouvoir \ Phase	Phase 1 <b>Initiation</b>	Phase 2 <b>Instabilité</b>	Phase 3 <b>Arrangement</b>
<b>Dépendance :</b>			
• de la partie prenante envers l'entreprise (oui, non)	• Oui	• Oui	• Oui
• de l'entreprise envers la partie prenante (oui, non)	• Non	• Non	• Oui
<b>Potentiel :</b>			
• de coopération (fort, faible)	• Fort	• Faible	• Fort
• de menace (fort, faible)	• Fort	• Fort	• Faible
<b>Stratégies de la partie prenante définitive</b>	Actions de renforcement du pouvoir		
		Actions de construction de l'urgence des attentes	
			Actions de construction de la légitimité
<b>Stratégies des dirigeants</b>	Stratégies de changement des règles		
		Stratégies défensives	Stratégies offensives

Zietsma & Winn (2008), dans un contexte de parties prenantes secondaires, montrent que la multiplicité des parties prenantes produit trois effets : alignement des intérêts, modération des importances et accroissement des importances. Dans cet article, la relation entre Vinci et Eiffage met en exergue un quatrième effet dans le contexte des parties prenantes définitives que nous nommons « effet de barrière ». Il s'agit d'une barrière à l'accès au processus à d'autres parties prenantes définitives par celle occupant la position centrale dans la multiplicité des parties prenantes. En effet, à la remise des offres indicatives le 22/08/2005, une seule proposition avait été faite pour l'acquisition d'ASF alors que les groupes APRR et SANEF en comptaient respectivement neuf et huit. Ainsi, seul le groupe Vinci fera une proposition ferme pour l'acquisition d'ASF le 7/11/2005.

Nos résultats montrent aussi que la faiblesse de l'importance d'une partie prenante ne détermine pas a priori sa propension à proposer des alliances comme le suggèrent Zietsma &

Winn (2008). L'alliance Vinci-Eiffage indique plutôt une stratégie indirecte initiée par Vinci, la partie prenante dominante d'entre les trois du BTP (Vinci, Eiffage et Bouygues). En effet, dans le contexte général du système autoroutier français, l'Etat et les trois acteurs majeurs du BTP français sont liés par une forte interdépendance aux ressources en raison de leur détention commune de COFIROUTE. Seulement, dans le contexte particulier d'ASF, cette interdépendance se réduit à la relation Etat-Vinci-ASF. Par ailleurs, Vinci et Eiffage, à la faveur de leur action conjointe, possédaient respectivement une plus grande influence que Bouygues vis-à-vis d'ASF. Nous montrons aussi que les alliances ne sont pas exclusives de la relation entre les parties prenantes comme l'indiquent certains travaux (Frooman, 1999 ; Frooman & Murrell, 2005 ; Neville & Menguc, 2006). Elles émergent aussi de la relation dirigeants/parties prenantes comme celle résultant de l'accord de coopération industrielle entre Vinci et ASF. Nous notons que la combinaison des stratégies indirectes et directes a permis à Vinci un renforcement séquentiel et cumulatif des trois attributs de l'importance. Le comportement de Vinci est en cohérence avec les conclusions selon lesquelles il existe une hiérarchisation par les dirigeants des trois attributs de l'importance des parties prenantes. Ainsi, le pouvoir a un plus grand effet sur l'importance que l'urgence, l'urgence ayant elle-même plus d'effet sur l'importance que la légitimité (Parent & Deephouse, 2007).

En entendant la relation dirigeants/parties prenantes comme un processus complexe, sa dynamique générale peut être éclairée par des facteurs de complexité (Plowman et al., 2007) : la sensibilité du processus à ses conditions initiales, la déviation des points d'équilibre et la nature fractale de l'évolution des séries d'actions, de réactions et d'interactions.

D'abord, les conditions initiales du processus de privatisation d'ASF expliquent la position centrale de Vinci dans la multiplicité des parties prenantes du BTP et le décentrement du rôle des dirigeants d'ASF et de l'Etat au cours du processus. En effet, la préparation du système autoroutier en vue du désengagement de l'Etat introduit une stratification du champ du secteur autoroutier (Greenwood & Suddaby, 2006) par l'attribution des concessions à des acteurs privés issus du secteur du BTP. Des quatre sociétés créées à partir de la réforme de 1970, seule COFIROUTE, co-détention de Vinci, Eiffage et Bouygues (avec une détention majoritaire pour Vinci), n'a pas été nationalisée. Ainsi, depuis cette période Vinci a conservé une position de partie prenante ayant une plus grande importance qu'Eiffage et Bouygues. L'ouverture minoritaire du capital d'ASF est l'occasion pour Vinci d'accroître la dépendance d'ASF à ses ressources, favorisant sa capacité de mobilisation (Rowley & Moldoveanu, 2003). Comme le montrent Neville & Menguc (2006), la position de Vinci traduit une hiérarchie de la force d'influence de multiplicité des parties prenantes. Ce résultat permet de

relativiser le rôle central généralement reconnu aux seuls dirigeants de l'entreprise dans la relation dirigeants/parties prenantes (Hill & Jones, 1992 ; Mitchell et al., 1997).

Ensuite, les trois phases du processus de la relation dirigeants/parties prenantes définitives peuvent être comprises comme des points d'équilibre. Le passage d'une phase à une autre reflète alors la déviation du processus du point d'équilibre que représente la phase antérieure (Plowman et al., 2007). Ainsi, le processus approche un état de déviation de son point d'équilibre lorsque les acteurs sont suffisamment libres d'expérimenter de nouvelles alternatives. Il se crée alors des tensions adaptatives desquelles émergent des rétroactions positives ou négatives. Les rétroactions positives sont des leviers d'influence qui poussent vers le changement. Alors que les rétroactions négatives sont caractéristiques des leviers d'influence qui militent vers une forme d'inertie. Ainsi, dans la phase 1, les actions de Vinci et d'ASF reflètent-elles des rétroactions positives. Dans la phase 2, les leviers d'influence d'ASF et de l'Etat renvoient à des rétroactions négatives. Notamment, le gel du processus par l'Etat à la fin de cette phase marque une interruption du processus (Forgues & Vandangeon-Derumez, 2007, p. 465), conséquence de la confrontation des rétroactions positives (Vinci) et négatives (ASF et membres du gouvernement). Ceci permet de nuancer la théorie des parties prenantes en montrant que la mobilisation des parties prenantes est génératrice d'oppositions inter et intra-groupes de parties prenantes du fait des tensions que créent la confrontation des rétroactions positives et négatives. Cette interruption constitue une importante transition vers la dernière phase du processus (Forgues & Vandangeon-Derumez, 2007, p. 465). Elle a favorisé, par le biais de nouvelles rétroactions positives de la part de tous les acteurs, l'accord de coopération industrielle Vinci-ASF, le pacte d'actionnaires Vinci-ASF et l'accord intersyndicale du secteur autoroutier-Etat.

Enfin, la nature fractale des séries d'actions, de réactions et d'interactions est déterminante dans la dynamique d'ensemble du processus identifié. Les séries d'actions, de réactions et d'interactions sont de natures fractales en ce sens que les boucles de rétroactions qu'elles impliquent sont similaires mais pas exactement identiques (Plowman et al., 2007). Ces boucles de rétroactions émergent à la fois dans la relation dyadique dirigeants/parties prenantes et dans la multiplicité des parties prenantes. Ainsi, chacune des trois phases du processus est la résultante de boucles de rétroactions au travers desquelles les réactions à une action sont interprétées comme des actions nouvelles qui suscitent de nouvelles réactions. Ceci implique une reconsidération de l'appréhension indépendante des cadres d'analyse des stratégies des dirigeants et des parties prenantes.

Dans cet article, nous nous sommes attachés à construire une compréhension processuelle de la relation dirigeants/parties prenantes définitives en répondant à deux questions : Comment les stratégies des dirigeants de l'entreprise et celles de ses parties prenantes primaires s'articulent-elles dans un contexte de changement organisationnel ? Comment ces stratégies déterminent-elles le déroulement de ce processus ? La réponse à la première question nous a permis de montrer que parmi les parties prenantes définitives, celle occupant la centralité de la multiplicité des parties prenantes combine les stratégies directes et indirectes dans le but de construire et/ou renforcer ses attributs de manière séquentielle et cumulative. Une autre finalité de la combinaison des stratégies directes et indirectes est de construire une barrière à l'accès au processus à d'autres parties prenantes. Conséquemment, les dirigeants de l'entreprise mettent en œuvre des stratégies de changements des règles, défensives et offensives. La séquence des deux dernières stratégies se cumule avec la première. Nous répondons à la deuxième question en montrant que cette concordance des stratégies matérialise un processus en trois phases : initiation, instabilité et arrangement. Les conjonctions de conditions d'articulation de ces phases ont été discutées en conciliant l'équilibre du pouvoir envisagé distinctement dans la littérature pour traiter d'une part les stratégies des dirigeants et d'autre part celles des parties prenantes. Nous avons enfin discuté la dynamique générale du processus autour de trois facteurs de complexité du processus. En définitive, cette étude, bien que reposant sur une étude de cas unique, présente un intérêt pour les dirigeants et parties prenantes désireux de mettre en place un management de la relation dirigeants/parties prenantes. D'un point de vue méthodologique, nous pensons avoir maintenu une « chaîne des preuves » suffisante pour reconduire une telle étude dans d'autres contextes de changements organisationnels (Yin, 2009, p. 123).

Toutefois, bien que les données secondaires présentent des avantages (Laplume et al., 2008), elles sont porteuses d'une limite dans le contexte de cette recherche. Notamment, l'opinion des acteurs dans l'instrumentation de trois des six éléments de décomposition de la variable processuelle à savoir « Levier d'influence », « Importance » et « Stratégie des dirigeants » et des cinq leviers d'influence (Figure 3, p. 23 ) aurait certainement été porteuse de significations complémentaires. En effet, l'importance de la partie prenante est assujettie à la perception des dirigeants (Mitchell et al., 1997, p. 872) tout comme leurs stratégies d'influence (Freeman, 1984 ; Savage et al., 1991). Egalement, bien que nous ayons triangulé nos données pour nous assurer que les réactions des salariés aient été intenses et/ou visibles uniquement pendant la dernière phase du processus, il aurait été instructif de savoir les motivations de leurs inactions lors des deux premières phases. Dans cette même logique, les

motivations du retrait d'Eiffage et de l'inaction de Bouygues auraient pu enrichir la compréhension d'un phénomène étudié. De ce fait, un prolongement de ce travail sous l'angle de la perception des acteurs, par le biais d'entretiens, améliorerait davantage notre compréhension processuelle de la relation dirigeants/parties prenantes.

## Références

- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999). Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507-525.
- Ben Slimane, K. (2012). Retourner sa veste, toujours du bon côté : Travail institutionnel discursif dans le déploiement de la télévision numérique terrestre en France. *M@n@gement*, 15(2), 145-179.
- Bensebaa, F. (2000). Actions stratégiques et réactions des entreprises. *M@n@gement*, 3(2), 57-79.
- Brickson, S. L. (2005). Organizational Identity Orientation: Forging a Link between Organizational Identity and Organizations' Relations with Stakeholders. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 576-609.
- Brickson, S. L. (2007). Organizational Identity Orientation: The Genesis of the Role of the Firm and Distinct Forms of Social Value. *Academy of Management Review*, 32(3), 864-888.
- Choi, Y. R., & Shepherd, D. A. (2005). Stakeholder Perceptions of Age and Other Dimensions of Newness. *Journal of Management*, 31(4), 573-596.
- Clarkson, M. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Cour des Comptes. (2008). *Rapport public Annuel*. Paris: Cour des Comptes, Consulté à <http://www.ccomptes.fr/fr/Publications/Publications/Rapport-public-annuel-2008>.
- De Bakker, F. G. A., & Den Hond, F. (2008). Introducing the Politics of Stakeholder Influence A Review Essay. *Business & Society*, 47(1), 8-20.
- Den Hond, F., & De Bakker, F. G. A. (2007). Ideologically Motivated Activism: How Activist Groups Influence Corporate Social Change Activities. *Academy of Management Review*, 32(3), 901-924.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Dunham, L., Freeman, R. E., & Liedtka, J. M. (2006). Enhancing Stakeholder Practice: A Particularized Exploration of Community. *Business Ethics Quarterly*, 16(1), 23-42.
- Eesley, C., & Lenox, M. J. (2006). Firm Responses to Secondary Stakeholder Action. *Strategic Management Journal*, 27(8), 765-781.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Faure, A. (2004). Oui aux TGV, un Bémol aux autoroutes. *Forum Chantiers*, 31, 64.
- Forgues, B., & Vandangeon-Derumez, I. (2007). Analyses longitudinales. In R.-A. Thietart, et coll. (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (3 ed., pp. 439-465). Paris Dunod.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Freeman, R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421.
- Freeman, R. E. (1999). Divergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 233-236.
- Freeman, R. E. (2005). The Development of Stakeholder Theory: An Idiosyncratic Approach. In K. G. Smith & M. A. Hitt (Eds.), *Great minds in management: The process of theory development* (pp. 417-435). UK: Oxford University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. In *The Blackwell handbook of strategic management*. Malden: MA: Blackwell.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Frooman, J., & Murrell, A. J. (2005). Stakeholder Influence Strategies: The Roles of Structural and Demographic Determinants. *Business & Society*, 44(1), 3-31.
- Greenwood, R., & Suddaby, R. (2006). Institutional Entrepreneurship in Mature Fields: The Big Five Accounting Firms. *Academy of Management Journal*, 49(1), 27-48.
- Grenier, C., & Josserand, E. (2007). Recherches sur le contenu et recherches sur le processus. In R.-A. Thietart, et coll. (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (3 ed., pp. 107-139). Paris Dunod.
- Hill, C. W. L., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-Agency Theory. *Journal of Management Studies*, 29(2), 131.
- Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach. *Academy of Management Review*, 26(3), 397-414.
- Johnson, G., Smith, S., & Codling, B. (2000). Microprocesses of Institutional Change in the Context of Privatization. *Academy of Management Review*, 25(3), 572-580.
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing From Process Data. *The Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Laplume, A. O., Sonpar, K., & Litz, R. A. (2008). Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us. *Journal of Management*, 34(6), 1152-1189.

- Mariton, H. (2005). *La valorisation du patrimoine autoroutier*. Paris: Assemblée Nationale - Commission des Finances, de l'Economie Générale et du Plan.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (M. Hlady-Rispal, Trans. 2 ed.): De Boeck Université.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement*, 9(3), 145-168.
- Neville, B. A., & Menguc, B. (2006). Stakeholder Multiplicity: Toward an Understanding of the Interactions Between Stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 66, 377-391.
- O'Connell, L. L., Stephens, C. U., Betz, M., Shepard, J. M., & Hendry, J. R. (2005). An Organizational Field Approach to Corporate Rationality: The Role of Stakeholder Activism. *Business Ethics Quarterly*, 15(1), 93-111.
- Pajunen, K. (2006). Stakeholder Influences in Organizational Survival. *Journal of Management Studies*, 43(6), 1261-1288.
- Parent, M., & Deephouse, D. (2007). A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers. *Journal of Business Ethics*, 75(1), 1-23.
- Pettigrew, A. M. (1985). *The awakening giant: Continuity and change in ICI*. Oxford, UK: Basil Blackwell.
- Plowman, D. A., Baker, L. T., Beck, T. E., Kulkarni, M., Solansky, S. T., & Travis, D. V. (2007). Radical Change Accidentally: The Emergence and Amplification of Small Change. *Academy of Management Journal*, 50(3), 515-543.
- Rowley, T. J. (1997). Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.
- Rowley, T. J., & 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., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 61-75.
- Sharma, S., & Henriques, I. (2005). Stakeholder Influences on Sustainability Practices in The Canadian Forest Products Industry. *Strategic Management Journal*, 26(2), 159-180.
- Stake, R. E. (2005). Qualitative Research Case Study. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 443-466). London: Sage Publications.
- Winn, M. I. (2001). Building Stakeholder Theory with a Decision Modeling Methodology. *Business & Society*, 40(2), 133-166.
- Wirtz, P. (2001). Système national de gouvernance, structures locales et logique de création et d'appropriation de rentes : les enseignements du cas Vodafone / Mannesmann. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(4), 163-201.
- Yin, R. K. (2003). *Applications of case study research*: Sage Publications, Inc (2nd Edition).
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research Design and Methods* (4 ed. Vol. 5): Sage (Fourth Edition).
- Zietsma, C., & Winn, M. I. (2008). Building Chains and Directing Flows: Strategies and Tactics of Mutual Influence in Stakeholder Conflicts. *Business & Society*, 47(1), 68-101.

## Annexe 1 : Définition des acronymes

<b>Sigle</b>	<b>Signification</b>
ACOBA	Autoroute de la Côte Basque
ADF	Autoroute de France
AFEP	Association Française des Entreprises Privées
AFITF	Agence de Financement des Infrastructures de Transport de France
ALIS	Autoroute de Liaison Seine-Sarthe
APEL	Société des Autoroutes Paris Est Lorraine
AREA	Autoroutes RhônE-Alpes
ASF	Autoroutes du Sud de la France
ASFA	Association des Sociétés Françaises d'Autoroutes et des ouvrages à péage
ATMB	Autoroutes et tunnel du Mont Blanc
CEVM	Compagnie Eiffage du Viaduc de Millau
CFDT	Confédération Française Démocratique du Travail
CIADT	Comité Interministériel de l'Aménagement et du Développement du Territoire
CNA	Caisse Nationale des Autoroute
COFIROUTE	Compagnie Financière et Industrielle des Autoroutes
ESCOTA	Estérel-Côte d'Azur-Provence-Alpes
GTM	Grand Travaux de Marseille
MEDEF	Mouvement des Entreprises de France
SANEF	Société des autoroutes du Nord et de l'Est de la France
SAPN	Société des autoroutes Paris-Normandie
SAPRR	Société des Autoroutes Paris-Rhin-Rhône
SAVR	Société des Autoroutes de la Vallée du Rhône
SEMCA	Sociétés d'Economie Mixte Concessionnaires d'Autoroutes
SFTRF	Société Française du Tunnel Routier du Fréjus
SGE	Société Générale d'Entreprises

## Annexe 2: Système de gouvernance des SEMCA avant le désengagement de l'Etat

