

# **Dynamique des « petits mondes » de parties prenantes du dirigeant.**

## **L'exemple des restructurations industrielles**

**Pr. Ferrary Michel**

**Université de Genève – Faculté d'Economie et de Management**

**& Skema Business School**

**Michel.Ferrary@unige.ch**

### **Résumé :**

---

La théorie des parties prenantes (TPP) montre que dans sa gestion de l'entreprise le dirigeant est confronté à différents acteurs dont la capacité d'influence est déterminée par leur pouvoir lié à la dépendance de l'entreprise, leur légitimité et l'urgence de la situation. Le management de ces parties prenantes conduit le dirigeant à élaborer une stratégie politique d'accompagnement de ses décisions managériales.

L'objectif de cet article est d'articuler la TPP et l'analyse des réseaux complexes (ARC) pour construire un cadre d'analyse des choix des dirigeants de grandes entreprises en matière de stratégie politique. Les parties prenantes constituent un réseau structuré en « petits mondes » dans lequel est plus ou moins encadré un dirigeant. Son degré d'encastrement dans un cluster de parties prenantes influence sa sensibilité au pouvoir de coercition économique et à la pression sociale que les parties prenantes peuvent exercer.

Dans une perspective dynamique, l'ARC permet d'appréhender les réseaux de parties prenantes comme étant soumis à des chocs aléatoires ou intentionnels qui influencent l'urgence de la situation et la légitimité des décisions du dirigeant. L'articulation du degré d'encastrement du dirigeant (fort ou faible) et de la nature du choc (aléatoire ou intentionnelle) offre un cadre d'analyse de ses choix de stratégie politique. Le modèle conceptuel est illustré par quatre exemples d'importantes restructurations industrielles annoncées en France en 2012.

**Mots-clés :** Théorie des parties prenantes, analyse des réseaux complexes, restructurations industrielles

# **Dynamique des « petits mondes » de parties prenantes du dirigeant.**

## **L'exemple des restructurations industrielles**

### **INTRODUCTION**

La Théorie des Parties Prenantes - TPP - (Freeman, 1984 ; Freeman et al., 2010 ; Mitchell et al., 2016), montre que le dirigeant n'a pas uniquement une responsabilité économique de maximisation des profits pour les actionnaires mais également une responsabilité sociale à l'égard de plusieurs autres parties prenantes ; notamment les salariés, les clients, les élus politiques, les médias et les citoyens (Miles, 2015).

L'ensemble de ces parties prenantes représente le système politique avec lequel interagit le dirigeant. Chaque acteur s'efforce d'influencer le dirigeant pour satisfaire ses intérêts. La capacité d'influence d'une partie prenante dépend de trois éléments : son pouvoir lié à la dépendance économique de l'entreprise aux ressources qu'elle détient, la légitimité sociale de sa revendication et l'urgence de la situation (Mitchell et al., 1997). Le dirigeant élabore une stratégie politique de management des parties prenantes en fonction de la capacité d'influence de chacune d'entre elle (Hadani et Schuler, 2013 ; Choi et al., 2014). Carroll (1979) a défini quatre stratégies politiques qualifiées de réactive, accommodante, proactive ou défensive. Elles sont largement reprises dans le champ de la TPP (Clarkson, 1995 ; Vazquez-Brust et al., 2010 ; Ali, 2017).

Malgré ses nombreuses contributions, la TPP présente certaines limites. D'une part, elle ignore la multi-latéralité des interactions entre les parties prenantes et les influences indirectes que cela peut produire sur la stratégie politique du dirigeant (Ferrary, 2009; Bergstrom et Diedrich, 2011). D'autre part, elle manque d'une approche dynamique pour expliquer l'activation des interactions entre le dirigeant et ses parties prenantes (Avetisyan et Ferrary, 2013). Ces limites soulèvent au moins trois questions de recherche: comment appréhender la multi-latéralité des interactions entre les parties prenantes et leur influence sur le comportement du dirigeant ? Comment expliquer la dynamique d'évolution de ces

interactions ? Quels sont les déterminants du choix de stratégie politique du dirigeant pour gérer les parties prenantes ?

Pour explorer ces questions, cet article articule la TPP et l'Analyse des Réseaux Complexes - ARC (Barabasi, Newman et Watts, 2006 ; Jen, 2006) pour appréhender l'ensemble des parties prenantes du dirigeant comme constituant un réseau dont la structure correspond à celle des « petits mondes », c'est-à-dire une somme de « clusters » d'acteurs unis par des liens denses, eux-mêmes reliés par un nombre limité de liens (Watts et Strogatz, 1998). Les propriétés d'un réseau en « petits mondes » diffèrent selon que l'acteur se situe au sein d'un cluster ou à l'extérieur de celui-ci. Au sein d'un cluster, les interactions sont fréquentes, l'interdépendance entre les acteurs est élevée et la densité des liens créent une communauté porteuse de normes collectives dont le respect est assuré par la pression sociale exercée par les membres du cluster. Pour un acteur à l'extérieur du cluster, la faiblesse des liens réduit ces mécanismes et la propriété principale de ces liens est de contribuer à la circulation de l'information entre les clusters. Un même acteur peut être fortement encastré dans un cluster et faiblement dans un autre. Son degré d'encastrement influence sa sensibilité aux propriétés du cluster.

Les travaux de Kogut et al. (2003) montrent que dans une économie globalisée les systèmes nationaux constituent des « clusters » d'acteurs reliés les uns aux autres par un nombre limité de liens actionnariaux. Ils ont ouvert la voie à la mobilisation de l'ARC en sciences de gestion. Une structure de réseau en « petits mondes » signifie qu'un dirigeant d'une grande entreprise tend à être fortement encastré dans le cluster constitué par son système national de parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, élus politiques, administrations, médias) et plus faiblement encastré dans les systèmes nationaux étrangers. La prise en compte de l'encastrement du dirigeant permet d'expliquer sa sensibilité à deux dimensions de la capacité d'influence des parties prenantes : la dépendance économique et la légitimité sociale. D'une part, le degré d'encastrement du dirigeant détermine sa sensibilité à la coercition économique que les membres du cluster peuvent exercer en menaçant de lui retirer l'accès aux ressources que lui apporte son appartenance au cluster. D'autre part, son encastrement influence sa sensibilité à la pression sociale exercée par les parties prenantes du cluster pour qu'il respecte les normes collectives qui définissent la légitimité du comportement des membres de la communauté. Plus le dirigeant est encastré dans un réseau de parties prenantes et plus il est sensible à la coercition économique exercée sur l'organisation qu'il dirige et à la pression sociale exercée sur lui en tant que citoyen par les membres du cluster. La sociologie

économique (Granovetter, 2005, 2017) met en évidence l'importance de l'encastrement social des acteurs pour comprendre leur comportement économique. Pour cette raison, l'analyse du comportement du dirigeant se porte au niveau de l'individu pour l'appréhender dans son rôle de responsable économique d'une organisation mais également en tant que citoyen appartenant à une communauté. Cette focalisation sur l'individu permet de prendre en compte la dimension sociologique liée à la pression sociale qui peut s'exercer sur le dirigeant et influencer sa conduite de l'entreprise. Cette dimension pourrait ne pas apparaître dans une analyse qui se limiterait exclusivement au niveau des organisations. Les interactions entre ces dernières sont aussi des interactions entre des individus.

Dans une perspective dynamique, l'ARC définit un réseau comme un système stable dont la stabilité résulte de l'équilibre des intérêts entre ses composants. Les réseaux sont soumis à des chocs systémiques aléatoires ou intentionnels qui les déstabilisent et conduisent ses composants à interagir pour revenir à une situation d'équilibre (Jen, 2003 ; Jen, 2006). Une extension à la TPP offre une perspective dynamique en postulant que l'intensification des interactions entre le dirigeant et les parties prenantes d'un cluster résulte d'un choc aléatoire subit par le cluster (et donc par le dirigeant) ou intentionnellement provoqué par ce dirigeant. La nature du choc influence la troisième dimension de la capacité d'influence d'une partie prenante ; à savoir l'urgence de la situation. Un choc aléatoire subit par le dirigeant crée de l'urgence et accroît le pouvoir des parties prenantes. En revanche, le dirigeant maîtrise la temporalité quand il est à l'origine du choc et peut gérer par anticipation ses interactions avec les parties prenantes.

Le cadre conceptuel ici proposé définit un « cluster » de parties prenantes comme un système stable soumis à des chocs qui déstabilisent l'équilibre entre les intérêts des acteurs. De manière structurelle, le degré d'encastrement du dirigeant dans ce cluster influence le pouvoir de coercition économique des parties prenantes et sa sensibilité à la pression sociale pour respecter les critères de légitimité de la communauté. De manière dynamique, la nature du choc détermine l'urgence à laquelle doit faire face le dirigeant et la légitimité de ses décisions managériales. La stratégie politique du dirigeant dans un cluster déstabilisé est influencée par son degré d'encastrement (faible ou fort) et par la nature du choc systémique (aléatoire ou intentionnel).

Ce cadre conceptuel est illustré par quatre importantes restructurations industrielles accompagnées de suppressions d'emplois décidées en France en 2012. Une restructuration est

appréhendée comme un choc systémique dans un réseau de parties prenantes. Le choc peut être aléatoire quand il résulte d'un événement externe (crise macroéconomique, accident industriel, arrivée inattendue d'un concurrent,...) qui oblige le dirigeant à restructurer l'organisation pour sauvegarder l'entreprise. Il peut aussi être intentionnellement provoqué par un dirigeant qui souhaite accroître la rentabilité de l'entreprise et les dividendes versés aux actionnaires. Le degré d'encastrement du dirigeant et la nature du choc influencent la stratégie politique de management des parties prenantes concernées par la restructuration. D'un point de vue méthodologique, des données secondaires sont utilisées et collectées dans les rapports annuels, les communiqués de presse et les médias économiques (Chabaud et Germain, 2006 ; Earl et al., 2004).

La première partie est consacrée à la présentation de la TPP. Dans la seconde partie sont introduits deux concepts centraux de l'ARC : la structure des réseaux en « petits mondes » et la nature des chocs systémiques. Leur articulation avec la TPP conduit à l'élaboration d'un modèle d'analyse de l'élaboration des stratégies politiques du dirigeant. La troisième partie est dédiée à l'illustration du cadre conceptuel par la présentation de quatre cas de restructurations industrielles majeures qui ont été annoncées en France en 2012. Une dernière partie est consacrée à la conclusion, aux limites et aux perspectives de la recherche.

## **1. LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES ET LA STRATEGIE POLITIQUE DU DIRIGEANT**

### **1.1. LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES**

Les travaux fondateurs de Freeman (1984) ont mis en évidence que les décisions d'un dirigeant d'entreprise ne sont pas uniquement déterminées par la satisfaction des intérêts des actionnaires (« *Shareholders* ») mais également influencées par une pluralité d'autres acteurs qui sont des parties prenantes (« *Stakeholders* ») du fonctionnement de l'entreprise. Les parties prenantes sont définies comme « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la poursuite des objectifs de l'organisation* » (Freeman, 1984 :46). Cette définition fait des salariés, des syndicats, des élus politiques, des administrations, des clients, des fournisseurs, des concurrents, des médias et de divers autres acteurs autant de parties

prenantes de l'entreprise à l'égard desquelles le dirigeant est également responsable de ses actions (Clarkson, 1995 ; Mitchell et al., 2016).

Chaque partie prenante n'a pas la même capacité à obtenir de l'entreprise la satisfaction de ses intérêts. Mitchell et al. (1997) proposent trois attributs qui déterminent cette capacité d'influence : 1. Le pouvoir d'interférence de la partie prenante sur le fonctionnement de l'entreprise du fait de la détention de ressources indispensables à son activité ; 2. La légitimité de la revendication de la partie prenante au regard des normes collectives ; 3. L'urgence de la revendication au regard du fonctionnement de l'entreprise. Une même partie prenante peut plus ou moins combiner ces trois dimensions. Celle qui combine du pouvoir, de la légitimité et qui se trouve dans une situation d'urgence avec l'entreprise détient une forte capacité d'influence pour faire aboutir sa revendication et mobiliser toute l'attention du dirigeant. Par exemple, la chute du cours de bourse crée de l'urgence pour les actionnaires qui ont le pouvoir et la légitimité d'exiger du dirigeant un accroissement des dividendes (Clarkson, 1995). En revanche, une partie prenante qui n'a aucun de ces trois attributs ne constitue pas un acteur potentiellement influent pour le dirigeant. Le dirigeant priorise les revendications des parties prenantes et les satisfait en fonction de leur capacité d'influence.

Cependant, ces trois attributs ne sont pas des caractéristiques intrinsèques d'une partie prenante. Ils varient en fonction du contexte dans lequel se trouvent les acteurs. C'est le contexte qui détermine l'implication et la capacité d'influence d'une partie prenante et donc l'attention que doit lui porter le dirigeant dans la définition de sa stratégie politique (Mitchell et al., 1997). L'urgence suggère une dimension événementielle dans la caractérisation de l'importance d'une partie prenante. Un événement crée un nouveau contexte d'urgence dans lequel les parties prenantes sont plus ou moins concernées et plus ou moins dotées de pouvoir et de légitimité pour influencer le dirigeant.

## **1.2. LA STRATEGIE POLITIQUE DU DIRIGEANT**

La TPP met en avant la prise en compte par le dirigeant de différents acteurs dans sa conduite de l'entreprise. Il élabore une stratégie politique de management des parties prenantes pour accompagner ses décisions managériales (Hadani et Schuler, 2013). Une stratégie politique se définit comme étant les activités menées par le dirigeant dans la sphère non-marchande qui contribuent à la création de valeur et à la préservation de l'avantage concurrentiel de

l'entreprise (Oliver et Holzinger, 2008). Les actions de lobbying, le financement de partis politiques, les alliances avec des organisations non-gouvernementales, la participation à des associations professionnelles ou le recrutement de fonctionnaires sont autant de pratiques de management des parties prenantes qui participent à la stratégie politique du dirigeant.

Quatre stratégies politiques du dirigeant sont identifiées (Carroll, 1979) et usuellement mobilisées dans le champ de la TPP (Clarkson, 1995 ; Vazquez-Brust et al., 2010 ; Ali, 2017).

- La *stratégie réactive* correspond à un comportement ouvertement conflictuel avec la partie prenante revendicatrice qui se traduit soit par une rupture de la relation du fait du dirigeant ou d'une ignorance volontaire des revendications de cette partie prenante. Le dirigeant ajuste la structure de l'organisation et prend des décisions managériales dans l'objectif de satisfaire les intérêts à court terme des actionnaires. Dans ce cas, le dirigeant décline sa responsabilité sociale et s'efforce de faire moins que ce que prévoit la loi en matière de responsabilité à l'égard de la partie prenante concernée par sa décision.

- La *stratégie accommodante* consiste à entrer dans des relations de négociation pour trouver un compromis entre les intérêts de l'entreprise et les revendications de la partie prenante. Il y a une volonté d'influence de la part du dirigeant qui entreprend des actions de lobbying auprès des pouvoirs publics. Le dirigeant assume sa responsabilité et s'efforce de trouver un compromis avec les acteurs impliqués. L'entreprise va au-delà de ses obligations légales pour accommoder les revendications de la partie prenante.

- La *stratégie proactive* vise à anticiper les revendications de la partie prenante concernée par la décision du dirigeant afin de trouver un compromis ou de préventivement affaiblir la partie prenante concernée. Il y a une volonté d'influencer la partie prenante préalablement à l'annonce officielle de la décision managériale. Le dirigeant admet implicitement sa responsabilité sociale et en anticipe la gestion notamment en ce qui concerne la capacité d'influence de la partie prenante.

- La *stratégie défensive* consiste à faire le strict nécessaire pour satisfaire les revendications d'une partie prenante. Le dirigeant est dans une logique de conformité au cadre réglementaire. Il tient également compte de l'impact de sa décision sur la réputation de l'entreprise mais uniquement dans la mesure où cela peut avoir des impacts économiques à moyen terme. Le dirigeant reconnaît sa responsabilité sociale mais l'assume à minima et essaye de la contester.



La TPP offre un cadre d'analyse des relations entre le dirigeant et ses parties prenantes lorsqu'il élabore une stratégie politique. Cependant, elle n'appréhende pas certaines dimensions de la réalité de l'entreprise. D'une part, elle réduit la relation entre le dirigeant et une partie prenante à une relation bilatérale alors que la réalité montre que d'autres acteurs peuvent intervenir dans cette relation et en influencer l'évolution. Ainsi, dans la relation entre un employeur et un salarié, peuvent être impliqués les autres salariés, les administrations, les syndicats, les élus politiques, les médias ou les clients. D'autre part, les interactions entre le dirigeant et une partie prenante ne sont pas permanentes. Elles se nouent, se défont et leur intensité varie au cours du temps. La TPP n'explique pas ce qui déclenche ces interactions. Enfin, si la typologie des stratégies politiques permet de décrire le comportement du dirigeant, elle n'explique pas pourquoi ce dernier choisit telle ou telle stratégie politique. Ce sont ces limites que l'ARC peut permettre de dépasser.

## **2. L'ANALYSE DES RESEAUX COMPLEXES (ARC) ET LA STRATEGIE POLITIQUE DU DIRIGEANT**

L'analyse des réseaux a récemment connu de nouveaux développements conceptuels à partir des travaux sur les réseaux complexes (Barabasi, Newman et Watts, 2006). Ces travaux ont favorisé l'émergence d'une « nouvelle science des réseaux » (Watts, 2004). Deux outils conceptuels issus de l'ARC se révèlent particulièrement féconds pour enrichir la TPP. D'un point de vue structurel, l'appréhension des réseaux comme étant organisés sous forme de « petits mondes » (Watts et Strogatz, 1998), et d'un point de vue dynamique, le rôle des chocs systémiques dans le déclenchement des interactions entre les composants d'un réseau (Jen, 2003).

### **2.1. LA STRUCTURE DU RESEAU DE PARTIES PRENANTES DU DIRIGEANT ET LA THEORIE DES « PETITS MONDES »**

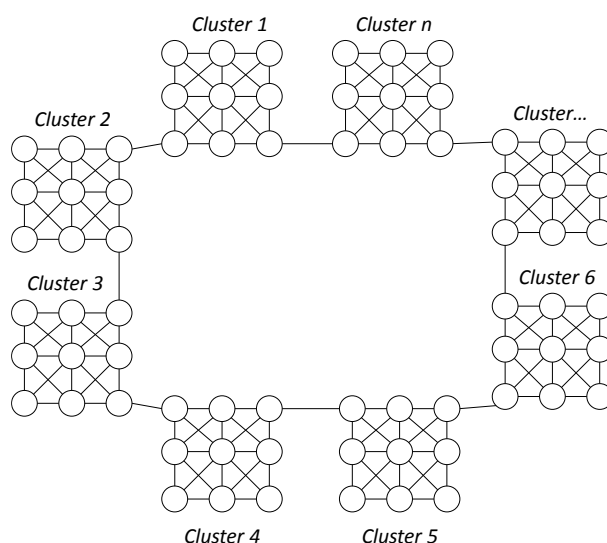
#### **2.1.1. La structure du réseau en « petits mondes »**

L'analyse des réseaux complexes renouvelle la compréhension de la structure d'un réseau et son impact sur le comportement de ses composants. Les travaux de Watts et Strogatz (1998)



montrent que de nombreux réseaux du monde réel correspondent à une structure en « petits mondes ». Un réseau structuré en « petits mondes » se compose d'un ensemble de sous-réseaux denses d'acteurs reliés par de nombreux liens qui constituent des « clusters » ou des « cliques » (Watts, 2004). Ces différents clusters sont eux-mêmes reliés par un ou un nombre limité de liens. L'espace entre les clusters correspond à des trous structuraux (Figure 1).

**Figure 1 – La structure du réseau en petits mondes**



L'analyse des petits mondes suppose de calculer trois éléments : 1. le nombre de liens que chaque acteur détient (noté  $K$ ); 2. la mesure dans laquelle les contacts d'un acteur sont également liés entre eux (produisant un coefficient de *clustering* moyen allant de 0 à 1 et noté  $C$ ) ; et 3. la géodésique moyenne (ou chemin le plus court) entre toutes les paires d'acteurs du réseau (noté  $L$ ) (Watts et Strogatz, 1998). Le coefficient de *clustering* estime dans quelle mesure, en moyenne, les contacts de chaque acteur sont liés entre eux ; il mesure la tendance structurale du réseau à se grouper de façon dense entre acteurs qui ont des relations plus lâches au-delà des frontières du groupe (Corrado et al., 2003). Un réseau en petits mondes a deux caractéristiques : la distance moyenne entre deux acteurs est proportionnelle au logarithme du nombre d'acteurs et, un grand nombre de groupes d'acteurs forment des clusters, c'est-à-dire que les voisins d'un acteur donné sont souvent connectés entre eux (Watts et Strogatz, 1998).

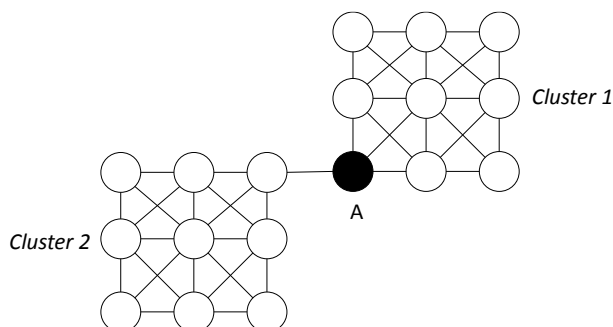
Les propriétés d'un réseau structuré en petits mondes sont de deux ordres. D'une part, au sein d'un cluster, on retrouve les propriétés d'un réseau dense (Granovetter, 2005), à savoir que les acteurs sont fortement interdépendants et entretiennent de fréquentes interactions. Les

informations et les ressources circulent rapidement entre les membres du cluster. Du fait de leur dépendance aux ressources détenues par les autres membres du cluster, chaque acteur est particulièrement sensible à la coercition économique que les autres acteurs peuvent exercer en menaçant de le priver de l'accès aux ressources. D'autre part, la densité des liens favorise l'émergence d'une communauté d'acteurs porteuse de normes collectives qui définissent la légitimité sociale du comportement de ses membres. Les acteurs de la communauté exercent une pression sociale pour assurer le respect de ces normes par les membres du cluster (Granovetter, 2005, 2017). La dépendance en termes de ressources et l'appartenance à une communauté rendent les membres du cluster très sensibles à la coercition économique et à la pression sociale que peuvent exercer les membres du cluster.

Entre deux clusters, les propriétés du réseau sont différentes. Du fait de la faiblesse des liens, la propriété principale du réseau est de contribuer à la circulation de l'information entre les clusters. On retrouve ici une caractéristique des liens faibles (Granovetter, 1973) et des trous structuraux (Burt, 2005). Un acteur hors du cluster accède à certaines informations du fait de ses liens faibles mais ne bénéficie pas d'un accès privilégié aux ressources des membres du cluster. En revanche, du fait de son faible encastrement dans le cluster, il est peu sensible à la coercition économique et à la pression sociale que la communauté du cluster peut exercer sur ses membres.

La focalisation de l'analyse sur la position des acteurs au sein d'un réseau structuré en « petits mondes » met en évidence qu'un même individu peut occuper deux positions structurelles opposées. Il peut être fortement encastré dans un cluster et faiblement encastré dans un autre (Figure 2). Si l'acteur A est fortement encastré dans un cluster à N acteurs, cela signifie que le nombre de liens qu'il entretient avec les autres acteurs du cluster tend vers N-1 (A avec le cluster 1). Si l'acteur A est faiblement encastré dans un cluster, cela signifie que le nombre de liens qu'il entretient avec les acteurs du cluster est très limité et tend vers 1 (A avec le cluster 2). Dans une perspective d'ensemble du réseau en « petits mondes », un acteur est encastré dans un nombre X de clusters dans lequel son degré d'encastrement dans chacun d'entre eux varie de 1 à N-1.

**Figure 2 – Encastrement individuel et réseau en petits mondes**



### 2.1.2. Une application de la théorie des petits mondes aux grandes entreprises

L'analyse des dirigeants et des entreprises comme étant encastres dans des réseaux d'acteurs a fait l'objet de plusieurs travaux en science de gestion. Plus récemment, certains chercheurs ont mobilisés l'ARC pour étudier le fonctionnement des grandes entreprises. Ainsi, Kogut et al. (2003) étudient l'impact de la globalisation des marchés financiers sur la structure actionnariale des entreprises allemandes. Historiquement, ces dernières constituaient un réseau national dense caractérisé par des liens étroits entre elles à travers des participations actionnariales croisées directes ou indirectes par l'intermédiaire des banques et de l'Etat. L'internationalisation des capitaux, la dérégulation des marchés financiers et la globalisation des échanges a ouvert l'économie allemande aux investisseurs étrangers sans pour autant remettre en cause la densité du réseau national de participations croisées entre les entreprises, les sociétés financières et l'Etat allemands (Kogut et al., 2003). Cette coexistence d'un cluster national d'entreprises allemandes fortement connectées entre elles et l'existence d'un nombre réduit de liens avec des investisseurs étrangers appartenant à des clusters étrangers est caractéristique d'un réseau structuré en « petits mondes » et les chercheurs de conclure « *les entreprises modernes restent singulièrement nationales dans leur actionnariat et leur gouvernance... les données sur le contrôle et la participation au capital des entreprises indiquent que la nation – ses frontières, ses lois, son tissu social – et la firme sont étroitement liées entre elles... les réseaux nationaux conservent un pouvoir étonnamment durable... les firmes s'inscrivent dans des clusters locaux* » (Kogut et al., 2003). Des conclusions similaires relatives à la persistance de réseaux nationaux denses de grandes entreprises faiblement connectés à un environnement financier globalisé se retrouve également en Italie (Corrado et al., 2003) et aux Etats-Unis (Davis et al., 2003). Les auteurs de conclure que les petits mondes

des réseaux de participations devraient être acceptés comme un élément « naturel » de la structure industrielle de tous les pays (Corrado et al., 2003).

Les travaux précités se focalisent sur les liens actionnariaux pour analyser la structure du réseau. Cependant, Kogut et al. (2003) mentionnent que « *l'Allemagne est capable de « coordonner » son économie grâce à la coopération avec les syndicats, les coopératives de travailleurs et le gouvernement* », suggérant que les clusters nationaux ne se limitent pas aux actionnaires mais incluent également d'autres acteurs qui sont autant de parties prenantes au fonctionnement des entreprises. En ce sens, le dirigeant et son entreprise sont encadrés dans un réseau national d'acteurs hétérogènes qui ne se limite pas aux seuls actionnaires.

On rejoint ici les conclusions de la géographie économique (Torre et Rallet, 2005) selon lesquelles la proximité géographique liée à la présence sur un même territoire national contribue à la densité du réseau et à la constitution de clusters en favorisant les interactions entre toutes les parties prenantes nationales (Ferrary et Granovetter, 2009 ; Wang et al., 2014). Dans un même pays, les dirigeants de grandes entreprises, les salariés, les syndicalistes, les élus politiques, les administrations et les journalistes partagent un même cadre juridique et une même communauté d'intérêt liés à l'activité économique nationale. A cet égard, ils constituent des clusters d'acteurs fortement connectés. Un dirigeant est professionnellement fortement encadré dans un cluster national lorsqu'il est physiquement basé dans le pays où se trouve le siège social de l'entreprise, si cette dernière bénéficie de subventions du gouvernement local, si un nombre important de salariés et de consommateurs sont localisés dans cette même zone géographique. D'autre part, l'encastrement personnel du dirigeant est d'autant plus fort qu'il 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 de l'entreprise sont également des citoyens de ce pays.

La combinaison de la TPP et de l'ARC permet d'appréhender les systèmes nationaux comme étant des clusters de parties prenantes reliées entre elles par des liens forts et étant connectés aux autres systèmes nationaux par des liens faibles. De ce fait, l'environnement socio-économique des grandes entreprises correspond à un réseau structuré en « petits mondes » de parties prenantes dans lequel un dirigeant est fortement encadré dans son cluster national et faiblement encadré dans les clusters étrangers dans lesquels son entreprise mène des activités économiques.

### **2.1.3. Degré d'encastrement dans le réseau en « petits mondes » de parties prenantes et comportement du dirigeant**

La sociologie économique met en évidence que le degré d'encastrement d'un individu dans un réseau dense influence sa sensibilité aux propriétés de ce réseau et donc son comportement (Burt, 2005 ; Granovetter, 2005). Une extension à l'analyse des parties prenantes consiste à prendre en compte le degré d'encastrement du dirigeant dans un cluster donné pour analyser son comportement et sa stratégie politique. A cet égard, la dimension individuelle est importante pour comprendre le comportement du dirigeant. Ce dernier est le principal décideur qui oriente le comportement de l'organisation qu'il dirige. Dans ce rôle, il est sensible à la coercition économique que peuvent exercer les parties prenantes en le privant de l'accès à des ressources nécessaires au fonctionnement de son entreprise. Cependant, et c'est un enseignement de la sociologie économique (Granovetter, 2005, 2017), il est également un citoyen encastéré dans une communauté dont les membres exercent une pression sociale pour faire respecter les critères de légitimité du groupe. Un cluster de partie prenante a donc une dimension économique et une dimension sociale dont il faut tenir compte dans l'analyse du comportement du dirigeant.

La structure d'un réseau en « petits mondes » implique qu'un même dirigeant d'une grande entreprise peut être fortement encastéré dans certains clusters de parties prenantes et faiblement dans d'autres. Le degré d'encastrement d'un dirigeant peut être maximal, notamment dans son réseau national de parties prenantes. Dans ce cas, le dirigeant est fortement dépend des ressources des autres acteurs du cluster et très sensible à la pression sociale qu'ils peuvent exercer pour faire respecter les normes collectives du cluster qui définissent la légitimité du comportement de ses membres.

Le dirigeant peut également n'être relié que par un lien ou un nombre très limité de liens avec d'autres clusters, notamment les systèmes nationaux étrangers. Dans ce cas, le dirigeant est faiblement dépend des ressources du cluster et donc peu sensible à la coercition économique et, également, peu sensible à la pression sociale que pourrait exercer les membres de ce cluster. La position structurelle du dirigeant au sein d'un réseau structuré en « petits mondes » influence donc sa sensibilité à la coercition économique et à la pression sociale que peuvent exercer les parties prenantes d'un cluster.

Conséquemment, le degré d'encastrement du dirigeant influence la priorité qu'il donne à sa responsabilité économique à l'égard des actionnaires ou à sa responsabilité sociale à l'égard d'autres parties prenantes. Un faible d'encastrement le conduit à entretenir des relations instrumentales avec les parties prenantes et à se focaliser sur la maximisation des profits. En revanche, un fort encastrement l'amène à considérer les intérêts des autres parties prenantes et à se préoccuper de la légitimité sociale de ses décisions. A cet égard, l'ARC se révèle complémentaire de la TPP en montrant que la dépendance du dirigeant aux ressources, et donc corollairement, le pouvoir de coercition économique des parties prenantes, dépend de son degré d'encastrement dans le cluster. De même, la sensibilité du dirigeant à la question de la légitimité de ses actions dépend également de son degré d'encastrement dans un cluster donné.

Cette implication de la structure d'un réseau en « petits mondes » sur le comportement du dirigeant rejoint les conclusions de Villette (2013) qui, en s'appuyant notamment sur les travaux de Coleman (1988), montre que la densité des liens sociaux entre les membres de l'élite économique d'un pays constitue un dispositif de contrôle diffus et informel pour faire respecter les normes de la communauté. En revanche, lorsque la densité de cette communauté nationale des affaires diminue, alors ces mécanismes de contrôle s'affaiblissent et des comportements déviants au regard des intérêts et des normes de la communauté peuvent apparaître.

## **2.2. LA DYNAMIQUE DES RESEAUX DE PARTIES PRENANTES ET LES CHOCS SYSTEMIQUES**

### **2.2.1. Chocs systémiques et encastrement du dirigeant**

L'absence de perspective dynamique qui explique le déclenchement des interactions entre le dirigeant et les parties prenantes est une des limites de la TPP (Avetisyan et Ferrary, 2013). Dans la réalité, les interactions que le dirigeant entretient avec les parties prenantes ne sont pas constantes. Elles naissent, disparaissent, s'intensifient et s'affaiblissent au cours du temps. A cet égard, l'ARC offre une perspective utile à la compréhension de la dynamique des réseaux de parties prenantes. Elle s'inscrit dans une perspective systémique et propose une analyse dynamique en étudiant les conséquences des chocs auxquels sont soumis les réseaux

dans l'activation des interactions entre les composants de ces réseaux (Jen, 2003 ; Newman, 2003).

Dans la perspective de l'ARC, un réseau est un système stable du fait de l'équilibre entre les intérêts et les forces de ses composants. Ces réseaux sont occasionnellement soumis à des chocs systémiques qui remettent en cause cet équilibre (Jen, 2003). Un choc entraîne un accroissement des interactions entre les composants du réseau qui cherchent à retrouver une situation d'équilibre. Le système se stabilise dans une structure qui peut être similaire ou différente de la situation d'origine (Callaway et al., 2000). La structure du réseau *ex ante* influence la dynamique du réseau soumis à un choc ainsi que la situation d'équilibre qui émerge *ex post*. Plus un réseau est dense et plus il est robuste. Cela signifie qu'il tend à revenir à sa situation d'équilibre initiale (Jen, 2003, 2006). En revanche, quand le réseau est de faible densité, il se révèle plus fragile et s'éloigne de la situation d'équilibre initial, voire disparaît quand il est soumis à un choc (Albert et al., 2000).

L'extension de l'ARC à l'analyse de la dynamique des réseaux en « petits mondes » de parties prenantes conduit à proposer que les clusters qui les composent sont occasionnellement soumis à des chocs qui remettent en cause leur équilibre. Ces chocs conduisent à une intensification des interactions entre les parties prenantes du cluster pour revenir à une situation d'équilibre. Les clusters qui composent un réseau en « petits mondes » sont par définition des réseaux denses, donc par nature ils tendent vers un retour à l'équilibre.

La question porte sur la contribution du dirigeant à ce retour à une situation stable. La proposition est qu'un dirigeant fortement encastré dans un cluster déstabilisé contribue grandement au retour à une situation d'équilibre du fait de sa forte sensibilité à la coercition économique (du fait de son rôle de dirigeant) et à la pression sociale (du fait de son rôle de citoyen) que peuvent exercer sur lui les parties prenantes du cluster. En revanche, lorsque le dirigeant est faiblement encastré, il contribue peu au retour à une situation d'équilibre car l'entreprise qu'il dirige ne dépend pas des ressources du cluster et, en tant que citoyen, il n'est pas sensible à la pression sociale visant à faire respecter les normes collectives définissant la légitimité des comportements.



### **2.2.2. Nature du choc systémique, urgence et légitimité du dirigeant**

L'ARC fait une distinction entre les chocs aléatoires provenant de l'extérieur du réseau et les chocs intentionnels provoqués par un membre du réseau (Jen, 2003). Par exemple, Albert et al. (2000) ainsi que Willinger et Doyle (2006) analysent la dynamique des réseaux électriques et du réseau internet lorsqu'ils sont soumis à des chocs aléatoires et imprévisibles qui entraînent des ruptures de liens ou la disparition de nœuds dans le réseau (tremblement de terre, cyclone, etc). Ces chercheurs analysent également la dynamique de ces réseaux quand ils sont soumis à des chocs intentionnels (par exemple des attentats terroristes) dont la finalité est de nuire au fonctionnement du réseau en visant ses points névralgiques.

L'extension à la TPP de la distinction entre chocs aléatoires et chocs intentionnels se révèle féconde pour apprécier le degré d'urgence auquel fait face le dirigeant dans ses relations avec les parties prenantes et la légitimité de ses décisions managériales. Cette extension conduit à distinguer, d'une part, les chocs aléatoires subis tant par le cluster de parties prenantes que par le dirigeant et, d'autre part, les chocs intentionnellement provoqués par le dirigeant mais subis par les parties prenantes du cluster. La distinction entre chocs aléatoires et intentionnels détermine le degré d'urgence de la situation que doit gérer le dirigeant et donc, pour reprendre l'argument de la TPP, la capacité d'influence des parties prenantes.

Dans le premier cas, le dirigeant réagit à un choc aléatoire. Il est alors face à une situation d'urgence. Il peut s'agir de catastrophes naturelles, de conflits militaires, d'accidents industriels, de ruptures technologiques, d'action inattendue d'une autre entreprise, de crises macroéconomiques ou sectorielles qui remettent en cause l'existence même de l'entreprise et rendent nécessaire une action du dirigeant. Le caractère aléatoire implique que le dirigeant ne maîtrise pas la temporalité de l'action et fait face à une situation d'urgence qui exacerbe sa dépendance aux ressources des parties prenantes. En revanche, la nature aléatoire peut rendre socialement plus légitime une décision visant à assurer la survie de l'entreprise ; même si cette décision va à l'encontre des intérêts de certaines parties prenantes. Par exemple, si le choc est aléatoire et entraîne des pertes financières importantes pour l'entreprise, une restructuration et un plan de licenciement collectif seront socialement plus acceptables au nom de la sauvegarde de l'entreprise. Ainsi, à la suite de la crise financière de 2008, les banques ont connu des pertes financières importantes et ont procédé dans plusieurs pays à des

plans massifs de licenciements sans que cela ne mobilise fortement les parties prenantes contre ces suppressions d'emplois (pouvoirs publics, syndicats, médias, etc).

Dans le second cas, le dirigeant est intentionnellement à l'origine du choc systémique qui déstabilise l'équilibre des intérêts entre les parties prenantes du cluster. Le choc est provoqué par le dirigeant et subi par les autres membres du réseau. Il peut s'agir d'une décision du dirigeant d'acquiescer une autre entreprise, d'introduire une innovation radicale ou de se développer à l'international. Ce type de décision constitue un choc systémique pour le cluster qui est concerné. Une restructuration industrielle accompagnée de licenciements afin d'accroître la rentabilité et cela *même si l'entreprise est déjà profitable* constitue un choc intentionnellement provoqué par le dirigeant. Dans ce cas, la survie de l'entreprise n'est pas en jeu et le choc n'est pas aléatoire pour le dirigeant puisqu'il en est intentionnellement à l'origine. En revanche, les parties prenantes du cluster subissent la décision du dirigeant.

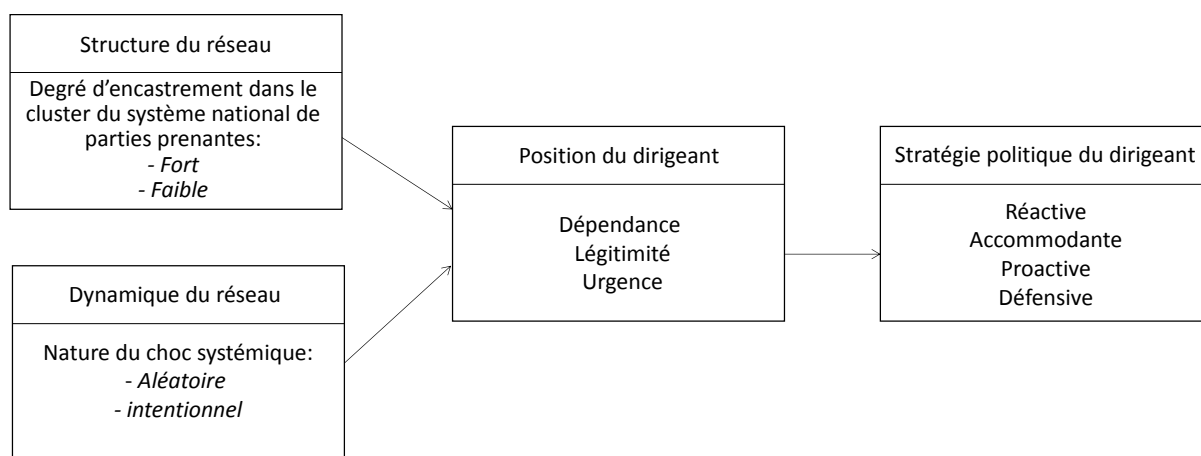
Quand le dirigeant est intentionnellement à l'origine du choc, il maîtrise la temporalité pour élaborer sa stratégie politique et ne fait pas face à une situation d'urgence. Il peut gérer par anticipation une éventuelle dépendance à l'égard des ressources détenues par les parties prenantes. Cependant, quand le choc est intentionnellement provoqué, la légitimité du dirigeant peut être interrogée par les parties prenantes. Dans le cas des restructurations industrielles, la rentabilité de l'entreprise rend socialement illégitime pour de nombreuses parties prenantes la décision du dirigeant de restructurer et de supprimer des emplois. En la matière, le qualificatif de « licenciements boursiers » attaché aux entreprises qui suppriment des emplois alors qu'elles sont profitables traduit cette condamnation morale des parties prenantes qui jugent la décision illégitime au regard des valeurs de la communauté.

L'ARC permet donc d'introduire deux dimensions dans l'analyse dynamique des réseaux de parties prenantes en « petits mondes ». D'une part, le degré d'encastrement du dirigeant dans un cluster de parties prenantes déstabilisé permet d'appréhender sa contribution à la stabilisation du réseau. Plus il est encadré et plus importante est sa contribution en raison de la coercition économique et de la pression sociale qui s'exerce sur lui. D'autre part, en déterminant l'urgence de la situation et la légitimité du dirigeant, la nature du choc (aléatoire ou intentionnel) influence les interactions du dirigeant avec les parties prenantes du cluster. La combinaison de ces deux dimensions contribue à l'élaboration d'un modèle d'analyse de la stratégie politique du dirigeant.

### 2.3. MODELE D'ANALYSE DES DETERMINANTS DE LA STRATEGIE POLITIQUE DU DIRIGEANT

Le modèle d'analyse articule le degré d'encastrement du dirigeant (faible ou fort) dans le cluster de parties prenantes impacté par sa décision managériale et la nature du choc systémique (aléatoire ou intentionnelle) pour expliquer son choix de stratégie politique (Figure 3).

**Figure 3 : De l'analyse des réseaux à la stratégie politique du dirigeant**



L'encastrement professionnel du dirigeant en tant que tel est lié à la dépendance de l'entreprise aux ressources détenues par les parties prenantes. Il influence le pouvoir de coercition économique des parties prenantes du cluster. L'encastrement personnel du dirigeant en tant que citoyen détermine sa sensibilité à la pression sociale pour respecter les normes collectives du cluster de parties prenantes définissant la légitimité des comportements. La nature du choc détermine le degré d'urgence auquel doit faire face le dirigeant et la légitimité de ses décisions. Le croisement du degré d'encastrement et de la nature du choc systémique dans le cluster de parties prenantes permet de définir quatre configurations contextuelles possibles qui induisent des stratégies politiques différentes de la part du dirigeant (Figure 4).

**Figure 4 : Configurations contextuelles et stratégie politique du dirigeant**

		Encastrement du dirigeant	
		Faible	Fort
Nature du choc	Aléatoire	<b>Réactive</b> Indépendance Légitimité Urgence	<b>Accommodante</b> Dépendance Légitimité Urgence
	Intentionnelle	<b>Proactive</b> Indépendance Illégitimité Non-urgence	<b>Défensive</b> Dépendance Illégitimité Non-urgence

### 3. L'INFLUENCE DE L'ENCASTREMENT DU DIRIGEANT ET DE LA NATURE DU CHOC SUR LA STRATEGIE POLITIQUE : L'EXEMPLE DES RESTRUCTURATIONS INDUSTRIELLES

Une restructuration industrielle accompagnée de suppressions d'emplois ne se limite pas à des interactions entre l'employeur et les salariés licenciés. Elle peut impliquer de nombreuses autres parties prenantes, notamment les actionnaires, les syndicats, les élus politiques, les administrations et les médias (Ferrary, 2009 ; Beaujolin-Bellet et Grima, 2011). L'annonce d'une restructuration et d'un plan de licenciements constituent un choc qui modifie l'équilibre des intérêts au sein du cluster de parties prenantes impacté. En réaction, plusieurs parties prenantes peuvent chercher à influencer le dirigeant pour l'inciter à préserver les emplois ou à renoncer à sa décision de restructuration.

Concrètement, l'incapacité des parties prenantes à influencer le dirigeant se traduit par la disparition des emplois et l'émergence d'un nouvel équilibre sans la présence de l'entreprise dans le cluster. La vitesse de mise en œuvre d'une restructuration traduit également la capacité d'influence des parties prenantes. Plus cette capacité est importante et plus la mise en œuvre de la restructuration est lente et les emplois préservés.

Quatre exemples parmi les plus importantes restructurations industrielles accompagnées de suppressions d'emplois décidées en France en 2012 sont présentés pour illustrer le cadre conceptuel. Le système national français est appréhendé comme un cluster de parties prenantes (actionnaires, salariés, syndicats, élus politiques, consommateurs, médias, administrations publiques,...) dans lequel les dirigeants des quatre grandes entreprises sont plus ou moins encadrés. Il s'agit de quatre multinationales qui sont cotées en bourse. Deux

sont françaises : Peugeot-Citroën (184107 salariés) et Sanofi-Aventis (110000 salariés). Deux sont étrangères : ArcelorMittal (209000 salariés) et Merck (68000 salariés). Elles ont été choisies pour leurs similarités sectorielles (industries manufacturières fortement impactées par la crise macroéconomique pour ArcelorMittal et Peugeot-Citroën ; et industrie pharmaceutique à forte rentabilité pour les deux autres).

D'un point de vue méthodologique, ces grandes entreprises ont été choisies pour respecter une unité de temps, de lieu et de taille. L'année 2012 correspond en France à une période de crise macroéconomique accompagnée d'un accroissement du chômage. Ce fut également une année d'élection présidentielle durant laquelle l'emploi a été un thème majeur de la campagne électorale qui a mobilisé les candidats. La chronologie des événements est une dimension importante de l'analyse. Les grandes entreprises privées cotées en bourse publient leurs rapports financiers annuels en février et les élections présidentielles françaises ont lieu en mai. Il est chronologiquement important d'identifier le montant des pertes ou des bénéfices publiés en février pour apprécier le degré d'urgence de la situation à laquelle le dirigeant est confronté. Les dirigeants cherchent par leur discours et leur communication à justifier leur décision de restructuration pour atténuer leur responsabilité sociale en construisant une forme de légitimité économique. Une déconstruction du discours pour dévoiler l'intérêt des acteurs (Derrida, 2004) et sa confrontation à des données comptables peut mettre à jour la réalité économique de l'entreprise. L'analyse du montant des pertes ou des profits financiers réalisés par l'entreprise permet d'objectiver la véracité de la tentative de justification économique de la restructuration. Une entreprise qui réalise un taux de marge opérationnelle élevé peut difficilement affirmer légitimement que sa survie dépend d'une restructuration et d'un plan de licenciements. En revanche, l'argument paraît socialement plus légitime pour une entreprise qui réalise des pertes financières importantes. De même, la politique de versement de dividende est un indicateur de la santé économique de l'entreprise et de sa stratégie de gestion des parties prenantes. Ainsi, une entreprise qui verse des dividendes conséquents à ses actionnaires, voire augmente ces versements, peut difficilement mobiliser légitimement l'argument des difficultés financières pour justifier des licenciements et une restructuration industrielle. En revanche, il est cohérent de considérer qu'une entreprise qui baisse drastiquement ses versements de dividendes aux actionnaires, voire les supprime, soit objectivement en situation de difficultés financières qui justifient des licenciements.

L'autre point méthodologique important concernant la chronologie est de tenir compte de la date de l'annonce officielle de la restructuration pour savoir si elle est faite avant ou après l'élection présidentielle. Cet élément est un indicateur du pouvoir de coercition des parties prenantes, notamment des élus politiques, pour influencer la stratégie du dirigeant. Une annonce faite avant les élections traduit le peu de pouvoir des parties prenantes politiques. En revanche, si l'annonce est faite après, cela peut résulter de l'influence des élus politiques.

L'importante médiatisation des plans sociaux a permis d'obtenir de nombreuses données secondaires (communiqués de presse, interviews, articles de journaux et blogs pour illustrer factuellement le modèle conceptuel (annonce officielle du plan de restructuration, action des syndicats, évolution des négociations, actions des élus politiques, aboutissement de la restructuration). Le recours à ce type de données secondaires est bien établi dans l'analyse des mouvements sociaux (Chabaud et Germain, 2006 ; Earl et al., 2004 ; King, 2008).

Le degré d'encastrement professionnel du dirigeant est évalué par la nationalité de l'entreprise, la localisation du siège de la maison-mère, le pays de cotation financière, la dépendance au marché domestique et aux autorités publiques nationales. Son degré d'encastrement personnel est appréhendé par la nationalité du dirigeant, les institutions éducatives qu'il a fréquentées, sa localisation géographique, le nombre de citoyens français au conseil d'administration et au comité de direction de l'entreprise.

Le degré d'implication de la partie prenante que sont les médias est mesuré par le nombre de mentions pour chacune des quatre restructurations dans les deux principaux quotidiens français (Le Monde et Les Echos) entre janvier 2011 et décembre 2013 (Tableau 1).

**Tableau 1- Nature du choc, degré d'encastrement et stratégie politique du dirigeant**

Entreprise	ArcelorMittal	Sanofi-Aventis	Peugeot-Citroen	Merck
<b>Nature du choc</b>	<b>Aléatoire</b>	<b>Intentionnelle</b>	<b>Aléatoire</b>	<b>Intentionnelle</b>
Taux de marge opérationnelle	-3,76 % (-2,3 Mds €)	18,05% (6,3 Mds €)	-8,3% (-4,6 Mds €)	18,43% (8,7 Mds \$)
Dividende par action en euros (2011/2012/2013)	0.75/0.2/0.2	2.65/2.77/2.80	0/0/0	1.5/1.7/1.9
<b>Encastrement professionnel du dirigeant</b>	<b>Faible</b>	<b>Fort</b>	<b>Fort</b>	<b>Faible</b>
Nationalité de l'entreprise	Etrangère	Française	Française	Etrangère
Dépendance au marché français	Faible	Forte	Forte	Faible
Dépendance aux pouvoirs publics français	Faible	Forte	Forte	Faible
<b>Encastrement personnel du dirigeant</b>	<b>Faible</b>	<b>Fort</b>	<b>Fort</b>	<b>Faible</b>
Nationalité du dirigeant	Etranger	Etranger	Français	Etranger
Localisation du dirigeant	Etranger	France	France	Etranger
Français au Conseil d'Administration	1 sur 11	11 sur 16	12 sur 14	0 sur 15
Français au Comité de Direction	0 sur 8	15 sur 20	9 sur 9	0 sur 10
<b>Couverture par les médias</b>	<b>Forte</b>	<b>Faible</b>	<b>Forte</b>	<b>Nulle</b>
Le Monde	275	33	271	4
Les Echos	353	45	176	2
<b>Stratégie politique du dirigeant</b>	<b>Réactive</b>	<b>Défensive</b>	<b>Accommodante</b>	<b>Proactive</b>
Annonce de la restructuration	Pré-élections (février)	Post-élections (juillet)	Post-élections (juillet)	Post-élections (juillet)
Mise en œuvre de la restructuration	Fermeture du site (1 an)	Maintien du site	Fermeture progressive (2 ans)	Fermeture rapide (6 mois)

### **3.1. ARCELORMITTAL : LA STRATEGIE REACTIVE DU DIRIGEANT FAIBLEMENT ENCASTRE FACE A UN CHOC ALEATOIRE**

Dans cette configuration, la nature aléatoire du choc signifie que le dirigeant n'en est pas à l'origine. Il est amené à réagir à un choc imprévu qui crée une situation d'urgence et qui entraîne une détérioration de la situation financière de l'entreprise. Une crise macroéconomique ou sectorielle correspond à ce type de choc qui peut fortement dégrader la rentabilité de l'entreprise. Elle peut conduire le dirigeant à restructurer l'organisation et à supprimer des emplois pour préserver l'ensemble de la firme et restaurer un minimum de rentabilité. Pour cette raison, seuls les chocs accompagnés de pertes financières importantes sont qualifiés d'aléatoires.

Dans la mesure où la stratégie politique du dirigeant est influencée par son degré d'encastrement dans le cluster de parties prenantes impacté, son faible encastrement professionnel signifie que l'entreprise est peu dépendante des ressources des parties prenantes du cluster concerné par la restructuration et donc peu sensible à leur coercition économique. De même, son faible encastrement personnel induit que le dirigeant est peu sensible à la pression sociale des membres du cluster pour respecter les normes collectives liés à la responsabilité sociale de l'entreprise, notamment en matière de préservation des emplois. D'autant plus que des pertes financières rendent légitimes pour de nombreuses parties prenantes une restructuration accompagnée de licenciements économiques pour sauvegarder l'entreprise (Beaujolin-Bellet et Grima, 2011).

La légitimité liée à la nature aléatoire du choc et le faible encastrement du dirigeant le conduisent à mettre en œuvre une stratégie politique réactive. Au nom de la survie de l'entreprise, cette dernière privilégie l'intérêt des actionnaires et ignore ceux des autres parties prenantes. Lors d'une restructuration, les licenciements économiques sont une modalité rapide d'ajustement des coûts qui ignore les intérêts des salariés et des autres parties prenantes concernés, notamment les syndicats et les élus politiques. Du point de vue de l'ARC, ce faible encastrement signifie que le dirigeant ne participe pas au retour à l'équilibre initial du réseau. Les interactions entre les parties prenantes favorisent l'émergence d'un nouvel état d'équilibre dans lequel les salariés perdent leur emploi au sein de l'entreprise et où cette dernière quitte le cluster.



L'exemple d'ArcelorMittal illustre cette configuration. En 2011, suite à la crise économique majeure qu'a connue l'Europe, le groupe sidérurgique a vu son chiffre d'affaires baissé de 10,4% (de 68,2 milliards d'euros à 61,1 milliards) et a réalisé une perte opérationnelle importante de 2,3 milliards d'euros (contre un résultat opérationnel positif de 3,5 milliards d'euros en 2010) qui représente un taux de pertes opérationnelles de 3.76%. De plus, entre 2011 et 2013, le dividende par action a baissé de 73,3% en passant de 0,75 euros à 0,2 euros en 2012 (Tableau 1). Pour restaurer la rentabilité, le dirigeant de l'entreprise a décidé de restructurer l'outil industriel et de fermer les aciéries les moins performantes. En février 2012, dès la publication des résultats financiers de 2011, la direction a publiquement annoncé la fermeture en France du site déficitaire de Florange et la suppression de 629 emplois. Face aux difficultés financières de l'entreprise, les deux parties prenantes que sont les actionnaires et les salariés sont négativement impactées par les décisions du dirigeant.

L'annonce de la restructuration a entraîné une forte mobilisation des parties prenantes de la région de Florange. Le syndicat CFDT a fait de la lutte contre la fermeture du site un combat symbolique. Les médias locaux et nationaux ont assuré une couverture importante de la restructuration<sup>1</sup>, les élus politiques locaux et nationaux se sont d'autant plus impliqués qu'approchait l'élection présidentielle de mai 2012. Cette fermeture 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<sup>2</sup>. Pour sa part, le président Sarkozy a convoqué le dirigeant de l'entreprise, M. Mittal, à l'Élysée pour essayer d'influencer sa décision<sup>3</sup>.

Cependant, le 30 novembre 2012, le nouveau président élu, M. Hollande, a renoncé à s'opposer à la fermeture du site de Florange et ce dernier fut définitivement fermé en avril 2013. A peine un an s'est écoulé entre l'annonce officielle et la fermeture effective du site. 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<sup>4</sup>. Un nouvel équilibre a émergé sans la présence de l'entreprise dans le cluster de parties prenantes de la région de Florange et plus largement du territoire français.

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Le Monde, 24 février 2012

<sup>3</sup> Le Monde, 1 mars 2012

<sup>4</sup> Le Monde 24 avril 2013

La nature aléatoire du choc lié à la crise macroéconomique et le faible encastrement du dirigeant dans le cluster français de parties prenantes expliquent la stratégie politique réactive du dirigeant qui vise principalement à satisfaire les intérêts des actionnaires sans tenir compte des intérêts des autres acteurs du système national. M. Mittal, le dirigeant d'ArcelorMittal, est faiblement encadré dans le cluster français de parties prenantes impacté par sa décision. A titre professionnel, le siège de l'entreprise est juridiquement au Luxembourg, la direction opérationnelle est aux Pays-Bas, l'entreprise ne bénéficie pas de la commande publique française ni de subventions importantes en matière de recherche. Ses clients sont des grands groupes industriels et non des ménages. De ce fait, la médiatisation n'a pas d'impact sur le comportement des consommateurs individuels. De plus, seuls 6% de sa production sont livrés à des clients basés en France<sup>5</sup>. A titre personnel, M. Mittal est également faiblement encadré. Il est de nationalité indienne, il n'a pas fait ses études en France, il réside à Londres, un seul français siège parmi les onze membres du conseil d'administration et aucun parmi les huit membres du comité de direction de l'entreprise (Tableau 1).

Ce faible encastrement professionnel et personnel induit un faible pouvoir de coercition économique et une faible sensibilité à la pression sociale exercée par les parties prenantes qui composent le cluster du système national français.

### **3.2. PEUGEOT-CITROËN : LA STRATEGIE ACCOMMODANTE DU DIRIGEANT FORTEMENT ENCASTRE FACE A UN CHOC ALEATOIRE**

Dans cette configuration, le dirigeant réagit également dans l'urgence à un choc aléatoire subit par l'entreprise et le cluster de parties prenantes. Les importantes pertes financières liées à un contexte de crise macroéconomique rendent plus légitimes une restructuration industrielle accompagnée de licenciements. La différence avec la configuration précédente réside dans le fort encastrement du dirigeant. Son fort encastrement professionnel résulte de la dépendance de l'entreprise aux ressources détenues par les parties prenantes du cluster. De ce fait, ces dernières ont un pouvoir de coercition économique plus important sur le dirigeant. L'encastrement personnel induit une plus grande sensibilité du dirigeant à la pression sociale exercée par les membres du cluster pour qu'il assume sa responsabilité sociale et respecte les normes collectives qui définissent la légitimité au sein de la communauté.

---

<sup>5</sup> Rapport annuel de l'entreprise

La stratégie politique accommodante du dirigeant consiste à décliner sa responsabilité sociale en légitimant sa décision du fait du choc aléatoire qui provoque des pertes financières importantes et à mener parallèlement des négociations avec l'ensemble des parties prenantes pour obtenir des contreparties pour la prise en compte de leurs intérêts. Dans le cas d'une restructuration, il s'agit pour lui de limiter les licenciements économiques et de favoriser les reclassements en contrepartie du soutien des parties prenantes dont il dépend. D'un point de vue dynamique, son fort encastrément amène le dirigeant à participer par ses interactions au retour du cluster de parties prenantes à un équilibre proche de la situation initiale.

L'exemple de Peugeot-Citroën illustre cette configuration. En 2011, le constructeur automobile français a été fortement impacté par la crise économique. La publication de ses comptes en février 2012 montre que son chiffre d'affaires a baissé de 7% (de 59,9 milliards d'euros à 55,4 milliards) et qu'il a réalisé une perte opérationnelle importante de 4,6 milliards d'euros (contre un résultat opérationnel positif de 0,9 milliard en 2010) soit un taux de pertes opérationnelle de -8,3%. De plus, entre 2011 et 2013, l'entreprise n'a versé aucun dividende à ses actionnaires (Tableau 1) Pour assurer sa survie, le dirigeant a décidé de mener une restructuration industrielle et de fermer les sites les moins rentables. D'un point de vue économique, la fermeture de l'usine française d'Aulnay et la suppression de ses 2900 emplois apparaissaient comme la décision la plus rationnelle car l'usine était l'une des moins productives du groupe<sup>6</sup>. Ainsi, face aux difficultés financières de l'entreprise, les deux parties prenantes que sont les actionnaires et les salariés sont négativement impactées.

Le fort encastrément du dirigeant dans le cluster français de parties prenantes impacté par la restructuration a influencé sa stratégie politique pour l'orienter vers une stratégie accommodante. Ainsi, l'entreprise n'a pas annoncé la restructuration en février 2012 au moment de la publication de ses résultats financiers. Des informations relayées par plusieurs médias ont rapporté les demandes insistantes du ministre du travail de l'époque, M. Bertrand, auprès du dirigeant de Peugeot-Citroën pour qu'il n'annonce pas son plan social avant les élections présidentielles<sup>7</sup>. De ce fait, le 12 juillet 2012, après les élections de mai et pendant la période des vacances estivales, la direction a officiellement annoncé la cessation de la production sur le site d'Aulnay à compter de 2014 et la suppression des 2900 emplois. Cependant, la direction de l'entreprise s'est publiquement engagée à ce que « *zéro salarié du*

---

<sup>6</sup> Le Monde, 11 septembre 2012

<sup>7</sup> Plusieurs journaux ont rapporté cette information, notamment Challenge du 15.02.2012.

*site se retrouve à Pôle Emploi* »<sup>8</sup>, c'est-à-dire sans emploi. De janvier à mai 2013, les salariés ont mené une grève massive sur le site. Ces mouvements sociaux ont fait l'objet d'une importante couverture médiatique<sup>9</sup>. Cependant, Secafi, une société de conseil proche du syndicat CGT, mandaté par le comité central d'entreprise, a reconnu le bien-fondé de la fermeture de l'usine<sup>10</sup>. De plus, un expert mandaté par le gouvernement a également validé la justification économique de la restructuration. Ces avis ont renforcé la légitimité économique de la décision du dirigeant. Le 16 mai 2013, la CGT a fait le choix de signer un accord de fin de grève et de valider le plan de sauvegarde de l'emploi. Ce plan, prévoyait que 1500 emplois soient reclassés sur d'autres sites de l'entreprise et que les autres soient reclassés sur le bassin d'emploi autour du site. En janvier 2014, l'entreprise a annoncé que 90% des salariés étaient reclassés<sup>11</sup> et, en avril, le site a été définitivement fermé. Deux ans se sont écoulés entre l'annonce officielle et la fermeture effective du site.

En échange de sa gestion accommodante de la restructuration, le dirigeant de Peugeot-Citroën a obtenu plusieurs aides de l'Etat français. En 2012, ce dernier a accordé sa garantie à la filiale bancaire du constructeur automobile à hauteur de 1,2 milliard d'euros (extensible à 5 milliards). En mai 2014, l'Etat a investi 800 millions d'euros au capital de Peugeot-Citroën et en est devenu un actionnaire important à hauteur de 7%. Le gouvernement a également autorisé le groupe automobile chinois Dongfeng à prendre une participation de 7% au capital de l'entreprise. Enfin, le gouvernement a sollicité des entreprises publiques (notamment la RATP et la SNCF) ou dépendantes de la commande publique pour qu'elles recrutent des salariés de Peugeot-Citroën<sup>12</sup>. En contrepartie de l'aide de l'Etat, l'entreprise s'est engagée à ne pas verser de dividende à ses actionnaires. D'un point de vue dynamique, le dirigeant a participé par ses interactions au retour du cluster de parties prenantes à un équilibre proche de la situation initiale dans la mesure où nombre d'emplois ont été préservé au sein de l'entreprise et qu'aucun salarié n'a été laissé sans emploi.

La nature du choc et le degré d'encastrement du dirigeant dans le cluster français de parties prenantes expliquent la stratégie politique accommodante qui prend en compte les intérêts de diverses parties prenantes influentes (actionnaires, salariés, syndicats et élus politiques). La

---

<sup>8</sup> Le Monde 12 juillet 2012

<sup>9</sup> 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.

<sup>10</sup> Les Echos. 7 janvier 2005

<sup>11</sup> Challenges, 10 janvier 2014

<sup>12</sup> Le Monde, 17 mai 2016

nature aléatoire liée à la crise a conféré une légitimité économique à la décision de restructuration. Cependant, le dirigeant de Peugeot-Citroën, M. Varin, est fortement encadré dans le réseau français de parties prenantes. A titre professionnel, car l'entreprise est française, le siège social est à Paris, l'actionnaire majoritaire historique est français (la famille Peugeot), l'entreprise est cotée à la bourse de Paris et la France est son principal marché (environ 25% des ventes). L'entreprise bénéficie de la commande publique et de nombreuses subventions de l'Etat, notamment en termes de R&D. Sur les 204287 salariés employés par le groupe, 93479 le sont en France (45,7% des effectifs)<sup>13</sup>. A titre personnel, M. Varin est également fortement encadré dans le cluster français de parties prenantes. Il est de nationalité française, issu de 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 français. Outre le PDG, les neuf autres membres du comité de direction sont également français (Tableau 1). Ce fort encastrement professionnel et personnel a induit un fort pouvoir de coercition économique et une forte pression sociale de la part de parties prenantes du cluster impacté par la décision managériale. Ils ont ainsi pu influencer la décision du dirigeant.

### **3.3. MERCK : LA STRATEGIE PROACTIVE DU DIRIGEANT FAIBLEMENT ENCASTRE PROVOQUANT UN CHOC INTENTIONNEL**

Dans cette configuration, le dirigeant provoque intentionnellement un choc dans le cluster de parties prenantes. Une restructuration accompagnée de licenciements économiques alors que l'entreprise est financièrement profitable correspond à cette configuration. Pour une entreprise très rentable, il n'y a pas d'urgence objective à restructurer et à licencier pour préserver l'organisation. En revanche, il peut y avoir de la part du dirigeant une tentative de justification économique de la décision qu'il convient de déconstruire. Pour de nombreuses parties prenantes, la rentabilité de l'entreprise rend illégitime des suppressions d'emplois, qui sont bien souvent qualifiées de « licenciements boursiers » par les syndicats, les élus politiques et les médias.

Dans la mesure où le dirigeant est à l'origine du choc, il maîtrise la temporalité et n'a pas à gérer une situation d'urgence. Cette maîtrise de la temporalité lui permet d'avoir une stratégie politique proactive en planifiant la restructuration (date de l'annonce, préparation d'un plan de

---

<sup>13</sup> Rapports annuels de l'entreprise

communication, recours à des consultants et des juristes pour organiser la fermeture). Il peut anticiper les éventuelles réactions futures des parties prenantes et agir en conséquence en mobilisant des cabinets de reclassement pour aider les salariés à retrouver un emploi, des psychologues pour gérer les possibles traumatismes et des agences de sécurité pour éviter les débordements. La date de l'annonce officielle de la restructuration est révélatrice de l'anticipation des conséquences de la décision. Le dirigeant peut faire cette annonce à une date qui lui soit favorable pour limiter la mobilisation des parties prenantes (vacances, weekend, etc) et en dehors des périodes électorales.

Dans cette configuration, le faible encastrement professionnel du dirigeant signifie que l'entreprise est peu dépendante des ressources du cluster de parties prenantes concernées par la restructuration et donc que ces acteurs ont une faible capacité de négociation pour influencer le dirigeant. Le faible encastrement personnel du dirigeant implique qu'il est peu sensible à la pression sociale pour assumer une responsabilité sociale de préservation des emplois. La stratégie politique du dirigeant vise à satisfaire le seul intérêt des actionnaires en accroissant la rentabilité et le versement de dividendes. La rationalité économique le conduit à fermer les sites les moins rentables et à procéder à des licenciements économiques. De manière dynamique, le cluster de parties prenantes impacté par le choc évolue vers un nouvel équilibre duquel est absent l'entreprise.

L'exemple de Merck illustre cette configuration. En 2011, le laboratoire pharmaceutique américain a réalisé un chiffre d'affaires de 47,2 milliards de dollars (en baisse de 1,6% sur un an) pour un résultat opérationnel élevé de 8,7 milliards de dollars (contre 7,7 milliards en 2010) ; soit un taux de marge opérationnelle de 18,43%. De plus, non seulement l'entreprise a versé des dividendes à ses actionnaires en 2012 (1,7 euros par action) mais ce dividende a augmenté de 26,6% entre 2011 et 2013 (Tableau 1). La forte rentabilité de l'entreprise ne justifiait pas une restructuration car l'existence de l'entreprise n'était pas menacée. 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-Epte qui employait 247 personnes. En supprimant des emplois et en augmentant les dividendes, le dirigeant agit contre une partie prenante, en l'occurrence les salariés, au profit d'une autre : les actionnaires.

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 et après les élections présidentielles. Les salariés et les syndicalistes locaux se sont mobilisés ainsi que les élus politiques locaux et les médias

locaux. Cependant, les médias nationaux<sup>14</sup> n'ont quasiment pas couvert la restructuration. Le gouvernement et les élus politiques nationaux ne se sont pas impliqués dans le dossier. En février 2013, l'usine d'Eragny-sur-Epte a été définitivement fermée. Sur les 247 salariés, 110 ont bénéficié d'un départ à la retraite et les autres ont fait l'objet d'un licenciement économique. Plus de cinq cents emplois ont également été supprimés sur les autres sites français de l'entreprise. Aucun reclassement interne n'a été organisé. Il s'est écoulé à peine 6 mois entre l'annonce officielle et la fermeture effective du site. D'un point de vue dynamique, un nouvel équilibre a émergé sans la présence de l'entreprise au sein du cluster français de parties prenantes.

L'intentionnalité du choc provoqué par le dirigeant ainsi que son faible encastrement professionnel et personnel expliquent sa stratégie politique proactive qui se caractérise par une anticipation des réactions des parties prenantes et la priorité donnée aux intérêts des actionnaires. La rentabilité de l'entreprise a permis au dirigeant de choisir le moment le plus adapté pour annoncer la restructuration, en l'occurrence pendant la période estivale, pour éviter la mobilisation des parties prenantes. A titre professionnel, le dirigeant de Merck, est peu encastéré dans le cluster français de parties prenantes impacté par la restructuration. L'entreprise est cotée à la bourse américaine. Le siège de l'entreprise est dans l'état du New Jersey aux Etats-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'entreprise<sup>15</sup>. A titre personnel, M. Frazier, le PDG de l'entreprise, est un citoyen américain qui réside aux Etats-Unis et qui n'a pas fait ses études en France. Aucun des membres du conseil d'administration ni du comité de direction n'est de nationalité française (Tableau 1).

Ce faible encastrement induit un faible pouvoir de coercition économique de la part des parties prenantes et une faible sensibilité à la pression sociale exercée par les acteurs du cluster français impacté par la décision de restructuration.

---

<sup>14</sup> Une recherche sur LexisNexis montre que, entre janvier 2011 et décembre 2013, la fermeture du site d'Eragny-sur-Epte a été mentionnée 2 fois dans Les Echos et 4 fois dans Le Monde.

<sup>15</sup> Rapports annuels de l'entreprise



### **3.4. SANOFI-AVENTIS : LA STRATEGIE DEFENSIVE DU DIRIGEANT FORTEMENT ENCASTRE PROVOQUANT UN CHOC INTENTIONNEL**

Dans cette configuration, le dirigeant est également intentionnellement à l'origine du choc dans le cluster de parties prenantes. La rentabilité de l'entreprise permet au dirigeant de maîtriser la temporalité et d'anticiper la réaction des parties prenantes qui peuvent contester la légitimité de sa décision et exercer une coercition économique ou une pression sociale pour influencer sa décision. La décision est d'autant plus socialement illégitime que l'entreprise réalise des profits importants. La différence avec la configuration précédente est que le fort encastrement du dirigeant influence sa stratégie politique et détermine une dynamique différente du cluster. Le fort encastrement professionnel du dirigeant signifie que l'entreprise est dépendante des ressources détenues par les parties prenantes du cluster concerné par la restructuration. Les parties prenantes disposent de ce fait de ressources de négociation pour influencer le dirigeant en exerçant une coercition économique. Son fort encastrement personnel signifie que le dirigeant est sensible à la pression sociale du réseau de parties prenantes notamment pour assumer sa responsabilité sociale en matière d'emploi. La décision initiale de restructuration prise par le dirigeant vise à satisfaire l'intérêt des actionnaires. Cependant, son fort encastrement l'oblige à modifier sa décision pour prendre en compte une pluralité d'intérêts de parties prenantes influentes à travers une stratégie politique défensive. De manière dynamique, le fort encastrement du dirigeant signifie que ses interactions avec les parties prenantes tendent à ramener le réseau impacté à son équilibre initial.

L'exemple de Sanofi-Aventis illustre cette configuration. En 2011, le chiffre d'affaires du laboratoire pharmaceutique français fut de 34,9 milliards d'euros (en hausse de 4,8% sur un an) et l'entreprise réalisa un résultat opérationnel positif important de 6,3 milliards d'euros (contre 5,7 milliards en 2010) ; soit un taux de marge opérationnelle de 18,05%. De plus, en 2012 l'entreprise a versé des dividendes conséquents (2,77 euros par action) et ces derniers ont augmenté de 5,6% (Tableau 1). Malgré cette forte rentabilité, en juillet 2012, durant la période des vacances et après les élections présidentielles, le dirigeant de l'entreprise, M. Viehbacher, a annoncé qu'aurait lieu en France une réorganisation des activités. Cette restructuration industrielle touchait pour la première fois la R&D en France. Le plan initial prévoyait la suppression de 2500 emplois, avec notamment la fermeture du centre historique de recherche de Toulouse qui employait près de 650 personnes. En décidant de supprimer des

emplois tout en augmentant les dividendes, le dirigeant favorise les intérêts des actionnaires au détriment de celui des salariés.

Les salariés et les syndicats se sont fortement mobilisés 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 qui représente l'Etat. La mobilisation des salariés a entraîné celle des élus locaux puis des élus nationaux. L'évocation de la fermeture du site de Toulouse a été fortement médiatisée<sup>16</sup>. Début juillet, M. Viehbach, a été convoqué à Paris par le ministre de l'Economie. Parallèlement, l'intersyndicale (CFDT, CGT, FO, CGC, CFTC), mandaté par le comité central d'entreprise, a contesté la justification économique de la fermeture et a remis au ministre un rapport d'experts du cabinet Syndex (proche de la CFDT) 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 15 octobre 2013, après de multiples négociations, notamment avec le ministre de l'économie, la direction de Sanofi a présenté un nouveau plan de restructuration qui prévoyait que le site de Toulouse était maintenu et qu'aucun salarié n'était licencié (364 de ses 617 postes étant préservés, 184 transférés sur d'autres sites et 63 supprimés).

D'un point de vue dynamique, le cluster de parties prenantes est revenu à un équilibre proche de la situation initiale puisque le site de Toulouse et les emplois ont été sauvegardés. Cette évolution s'explique à la fois par l'illégitimité affirmée par les parties prenantes de la restructuration d'une entreprise profitable et par le fort encastrément du dirigeant dans le cluster français de parties prenantes impacté par sa décision. A titre professionnel, le fort encastrément du dirigeant résulte du fait que l'entreprise a été créée en France et que son siège s'y trouve. Elle 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'affaires en France et y emploie 28179 salariés sur les 113719 du groupe (soit 24,8% des effectifs), dont 5000 en R&D<sup>17</sup>. L'entreprise bénéficie de subventions publiques pour soutenir ses efforts de R&D et dépend des autorités administratives du pays en matière d'accréditation et de remboursement

---

<sup>16</sup> 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.

<sup>17</sup> Rapport annuel de l'entreprise

de ses médicaments. A titre personnel, M. Viehbacher peut paraître moins encastré dans la mesure où il est de nationalité germano-canadienne, n'a pas fait ses études en France et a eu très peu d'expérience professionnelle dans ce pays. Cependant, le président du conseil d'administration de Sanofi est français et 11 des 16 membres de ce conseil sont également français. De même, sur les 20 membres du comité de direction, 15 sont de nationalité française (Tableau 1).

Ce fort encastrement professionnel et personnel s'est traduit par un important pouvoir de coercition économique et une forte pression sociale de la part du cluster français de parties prenantes impacté par la décision. Elles ont pu collectivement influencer la décision du dirigeant et le faire renoncer à la fermeture du site de Toulouse. De plus, le 29 octobre 2014, M. Viehbacher a été poussé à la démission par le conseil d'administration de Sanofi-Aventis. La stratégie politique adoptée fut défensive dans la mesure où le dirigeant s'est efforcé de respecter le cadre réglementaire et de prendre en compte à minima les intérêts des parties prenantes sans négocier de contreparties de la part des parties prenantes.

## **CONCLUSION**

La TPP offre un cadre conceptuel au dirigeant pour appréhender la multiplicité des intérêts des différentes parties prenantes qu'il peut avoir à considérer dans sa gestion de l'entreprise et l'élaboration de sa stratégie politique. Elle permet également de caractériser l'importance que le dirigeant doit accorder à ces différentes parties prenantes en fonction de leur capacité d'influence liée à la dépendance économique de l'entreprise, la légitimité sociale et l'urgence de la situation.

La faible prise en compte de la multi-latéralité des interactions des parties prenantes ainsi que l'absence d'une perspective dynamique constituent des limites à la TPP et à la compréhension de la stratégie politique du dirigeant. Ces limites peuvent être dépassées par la mobilisation de l'ARC. De manière structurelle, l'ARC permet de considérer un ensemble de parties prenantes comme étant un réseau d'acteurs interagissant dans lequel le dirigeant est plus ou moins encastré. Son degré d'encastrement détermine sa sensibilité au pouvoir de coercition économique des parties prenantes et à la pression sociale que celles-ci peuvent exercer pour qu'il respecte les critères de légitimité de la communauté. De manière dynamique, un cluster

de parties prenantes est impacté par des chocs systémiques dont la nature contribue à la légitimité du dirigeant et à l'urgence de la situation qu'il a gérer.

Un des principaux apports de la sociologie économique est de montrer que le comportement des acteurs est déterminé par leur degré d'encastrement dans les réseaux socio-économiques (Granovetter, 2005, 2017). Cette recherche s'appuie sur ces conclusions pour explorer en quoi la stratégie politique du dirigeant est influencée par son encastrement dans les réseaux socio-économiques impactés par ses décisions managériales. A cet égard, il est important de se focaliser sur la personne du dirigeant et non pas uniquement sur le comportement de l'organisation qu'il dirige. En étant à la direction de l'entreprise, le dirigeant a un rôle professionnel de décideur managérial. A titre personnel, il est également un citoyen et un individu multiplexe avec plusieurs rôles sociaux qui peuvent influencer son comportement professionnel. La prise en compte de cette double dimension permet de saisir en quoi les décisions du dirigeant peuvent être influencées par la coercition économique exercée par les parties prenantes sur l'organisation qu'il dirige et, également, par la pression sociale qu'il subit en tant qu'individu pour respecter les normes de la communauté. Dans cette perspective, le comportement du dirigeant orienté vers une stricte rationalité économique de maximisation des intérêts des actionnaires ou d'une prise en compte des intérêts d'autres parties prenantes ne résulte pas de sa personnalité intrinsèque comme peut le suggérer une approche psychologique (Bridoux et Stoelhorst, 2014) mais de son degré d'encastrement social. Le faible encastrement professionnel et personnel favorise une stricte rationalité financière alors qu'un fort encastrement induit un comportement socialement responsable de prise en compte des intérêts des autres parties prenantes.

La structure de réseaux en « petits mondes » qui caractérise l'économie globalisée des grandes entreprises (Kogut et al., 2003) permet de mettre en évidence deux positions structurelles du dirigeant. L'une dans laquelle il est fortement encastéré dans un cluster de parties prenantes, en l'occurrence celui qui compose son système national, l'autre dans laquelle il est faiblement encastéré dans le cluster, notamment les clusters de parties prenantes composés par les systèmes nationaux étrangers.

L'articulation de la TPP et de l'ARC permet de construire un cadre conceptuel d'analyse des déterminants de la stratégie politique de l'entreprise. Le choix du dirigeant entre les quatre stratégies possibles usuellement mobilisées dans le champ de la TPP est influencé par son

degré d'encastrement dans le cluster de parties prenantes avec lequel il interagit et par la nature du choc systémique qui déstabilise le cluster.

La perspective offerte par l'ARC met en évidence l'ambivalence du management de ses parties prenantes par le dirigeant. Le dirigeant fortement encadré dans un cluster de parties prenantes va certes bénéficier d'un accès privilégié aux ressources nécessaires pour son entreprise et éventuellement, à titre personnel, d'une reconnaissance sociale de son succès professionnel. Cependant, cette coopération ne prévaut que dans la mesure où les intérêts des acteurs convergent. Dès lors que l'intérêt du dirigeant et de ses parties prenantes divergent, le fort encastrement se traduit par une forte sensibilité à la coercition économique et à la pression sociale exercées par les parties prenantes. Inversement, un dirigeant faiblement encadré ne bénéficie pas de cet accès privilégié aux ressources mais il est moins sensible au pouvoir d'influence des parties prenantes en cas de divergence des intérêts. L'analyse de la convergence ou de la divergence des intérêts entre les parties prenantes et le dirigeant est importante pour comprendre le comportement de ce dernier. Cette approche s'inscrit dans une perspective contextualiste qui pose que les relations entre les acteurs ne sont pas intrinsèquement coopératives ou conflictuelles mais dépendent du contexte.

L'illustration du cadre conceptuel s'est faite à partir de l'analyse de quatre restructurations industrielles accompagnées de licenciements économiques décidées en France par les dirigeants de grandes entreprises. La finalité de la mobilisation de ces quatre cas est d'une part d'ordre didactique afin d'éclairer le modèle conceptuel et, d'autre part, d'ouvrir des perspectives en matière de recherche empirique. La fréquence des restructurations industrielles peut permettre de constituer une base de données permettant de tester statistiquement les propositions avancées et de contrôler par d'autres variables pouvant influencer la stratégie politique du dirigeant (actionnariat du dirigeant, secteur industriel, orientation du parti politique qui dirige le pays, etc).

Une limite de cet article est liée au type de chocs analysés. L'analyse se focalise sur les restructurations industrielles comme décision managériale provoquant un choc dans le cluster de parties prenantes. D'autres types de décisions managériales telles qu'une acquisition, l'introduction d'une innovation radicale ou une implantation d'une nouvelle activité à l'étranger pourrait donner lieu à une analyse à l'aune de l'encastrement du dirigeant dans un cluster de parties prenantes.

## BIBLIOGRAPHIE

- Albert R., Jeong, H. et Barabási A. (2000), «Error and attack tolerance of complex networks», *Nature*, 406(6794), 378-382
- Ali, M. A. (2017). Stakeholder salience for stakeholder firms: An attempt to reframe an important heuristic device. *Journal of Business Ethics*, 144(1), 153-168.
- 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., Newman M. et Watts D. (2006), *The structure and dynamics of networks*, Princeton, NJ: Princeton University Press
- Beaujolin-Bellet R. et Grima F. (2011), «Organiser la résistance contre une restructuration lourde. Le travail des militants syndicaux», *Politix*, 24(95) : 183-206
- Bergström O. et Diedrich A. (2011), «Exercising Social Responsibility in Downsizing : Enrolling and Mobilizing Actors at a Swedish High-Tech company», *Organization Studies*, 32 (7): 897-919
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2014). "Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives". *Strategic Management Journal*, 35(1), 107-125.
- Burt R. (2005), *Brokerage and closure: An introduction to social capital*. Oxford university press
- 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. (1979), «A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance», *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505
- Chabaud D. et Germain O. (2006), «La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion: un second choix? ». *M@ n@ gement*, 9(3), 199-221
- Choi J., Jia N., et Lu J. (2014), «The structure of political institutions and effectiveness of corporate political lobbying». *Organization Science*, 26(1), 158-179
- Clarkson M.E. (1995), A Stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*. 20(1): 92-117
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94, S95-S120.
- Corrado R. et Zollo M. (2003), « La résistance des petits mondes : réformes des marchés et réseaux de participation en Italie », *Gérer & Comprendre*, Décembre 2003, n°74, 35-47
- Davis G. et Yoo M. (2003), « Le monde toujours plus petit des grandes entreprises américaines », *Gérer & Comprendre*, Décembre 2003, n°74, 51-62
- Derrida, J. (2004). Qu'est-ce que la déconstruction?. *Commentaire*, (4), 1099-1100.
- Earl, J., Martin, A., McCarthy, J. D., et Soule, S. A. (2004). The use of newspaper data in the study of collective action. *Annual Review of Sociology*, 30, 65-80.
- 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
- Freeman R., Harrison J., Wicks A., Parmar B. et De Colle S. (2010), *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press, Cambridge
- Granovetter, M. S. (1973), "The strength of weak ties", *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380



- Granovetter M. (2005), «The impact of social structure on economic outcomes», *Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 33-50.
- Granovetter, M. (2017). *Society and economy: Framework and principles*. Harvard University Press.
- 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
- 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 University Press, Oxford
- King, B. G. (2008). "A political mediation model of corporate response to social movement activism". *Administrative Science Quarterly*, 53(3), 395-421.
- Kogut B. et Walker G. (2003), « Petits mondes et globalisation : une perspective comparative », *Gérer & Comprendre*, Décembre 2003, n°74, 6-13
- Kogut B. et Walker G. (2003), « Restructuration ou désintégration du réseau des firmes allemandes ? », *Gérer & Comprendre*, Décembre 2003, n°74, 14-24
- Miles S. (2015), «Stakeholder theory classification: a theoretical and empirical evaluation of definitions», *Journal of Business Ethics*, 1-23
- 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
- Mitchell R., Weaver G., Agle B., Bailey A. et Carlson J. (2016), «Stakeholder agency and social welfare: Pluralism and decision making in the multi-objective corporation», *Academy of Management Review*, 41(2), 252-275
- Newman M. (2003), «The structure and function of complex networks», *SIAM Review*, 45, 167-256
- Oliver C. et Holzinger I. (2008), «The effectiveness of strategic political management: A dynamic capabilities framework», *Academy of Management Review*, 33(2), 496-520
- Ter Wal A., Alexy O., Block J. et Sandner P. (2016), «The Best of Both Worlds The Benefits of Open-specialized and Closed-diverse Syndication Networks for New Ventures' Success», *Administrative Science Quarterly*, 61(3), 393-432
- Torre, A. et Rallet A. (2005). Proximity and localization. *Regional studies*, 39(1), 47-59.
- Vazquez-Brust, D. A., Liston-Heyes, C., Plaza-Ubeda, J. A. et Burgos-Jiménez, J. (2010). Stakeholders pressures and strategic prioritisation: An empirical analysis of environmental responses in Argentinean firms. *Journal of Business Ethics*, 91, 171-192.
- Villette M. (2013), "Les élites économiques nationales forment-elles une communauté sur le déclin?", *Gérer & Comprendre*, Mars 2013, n°111, 85-86
- Wang L., Madhok, A. et Xiao Li S. (2014), «Agglomeration and clustering over the industry life cycle: toward a dynamic model of geographic concentration», *Strategic management journal*, 35(7), 995-1012
- Watts D. et Strogatz S. (1998), «Collective dynamics of 'small-world' networks», *Nature*, 393, 440-2
- Watts, D. J. (2004), "The "new" science of networks", *Annual Review of Sociology*, 30, 243-270.
- Willinger W. et Doyle J. (2006), «Robustness and the Internet: Design and Evolution», pp. 231-272 in Jen, *Robust design: A repertoire of biological, ecological, and engineering case studies*, Oxford University Press, Oxford