

# CHOCS SYSTÉMIQUES ET DYNAMIQUE DES « PETITS MONDES » DE PARTIES PRENANTES LORS DES RESTRUCTURATIONS INDUSTRIELLES

MICHEL FERRARY

Professeur des universités en sciences de gestion à l'Université de Genève

La Théorie des Parties Prenantes — TPP — (Freeman, 1984), 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 acteurs que sont les salariés, les clients, les élus politiques ou les citoyens. Ces parties prenantes composent le système politique avec lequel interagit le dirigeant. La capacité d'influence d'une partie prenante dépend de trois attributs : la dépendance économique de l'entreprise aux ressources qu'elle détient, la légitimité de sa revendication et l'urgence de la situation (Mitchell *et al.*, 1997). Le dirigeant élabore une stratégie politique de management des par-

ties prenantes en fonction de leur capacité d'influence. Carroll (1979) a défini quatre stratégies politiques qualifiées de réactive, accommodante, proactive ou défensive.

## STRUCTURE EN « PETITS MONDES » DU RÉSEAU DE PARTIES PRENANTES

L'Analyse des Réseaux Complexes — ARC (Watts & Strogatz, 1998 ; Jen, 2006) — permet d'appréhender l'ensemble des parties prenantes comme un réseau structuré en « 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 (Figure 1).

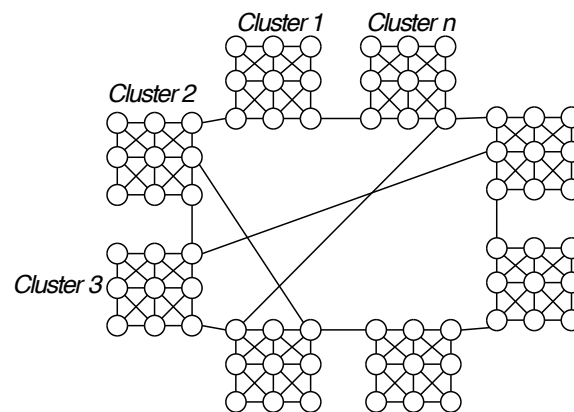


Figure 1. La structure du réseau en petits mondes

Un tel réseau a deux propriétés :

1. Au sein d'un cluster se retrouvent celle d'un réseau social dense (Granovetter, 2005), à savoir que les acteurs sont fortement interdépendants et interagissent fréquemment. Les informations et les ressources circulent aisément 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 peuvent exercer en menaçant de le priver de l'accès à ces ressources.

2. La densité des liens favorise l'émergence d'une communauté porteuse de normes collectives qui définissent la légitimité du comportement de ses membres. La communauté exerce une pression sociale pour assurer le respect de ces normes.

Entre deux clusters, les propriétés du réseau diffèrent. Du fait de la faiblesse des liens, la propriété principale du réseau est de contribuer à la circulation de

l'information entre les clusters. Un acteur faiblement encastré accède à certaines informations mais ne bénéficie pas d'un accès privilégié aux ressources du cluster. En revanche, du fait de son faible encastrément, il est peu sensible à la coercition économique et à la pression sociale de la communauté.

Un dirigeant est professionnellement fortement encastré 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, si un nombre important de salariés et de consommateurs y sont localisés. Il est personnellement fortement encastré s'il est de la citoyenneté du pays, y a effectué ses études et que les membres de son conseil d'administration et de son comité de direction en sont aussi des citoyens. Plus le dirigeant est encastré dans un réseau de parties prenantes et plus il est sensible à la coercition économique exercée sur lui en tant

que dirigeant d'entreprise et à la pression sociale exercée sur lui en tant que citoyen.

## POSITION STRUCTURELLE DANS LE RÉSEAU EN « PETITS MONDES » DE PARTIES PRENANTES

Au sein d'un réseau en « petits mondes », 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 un individu est fortement encastré dans un cluster à  $N$  acteurs, alors le nombre de liens qu'il entretient avec les autres acteurs du cluster tend vers  $N-1$  (A avec le cluster 1). Si ce même individu est faiblement encastré, 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).

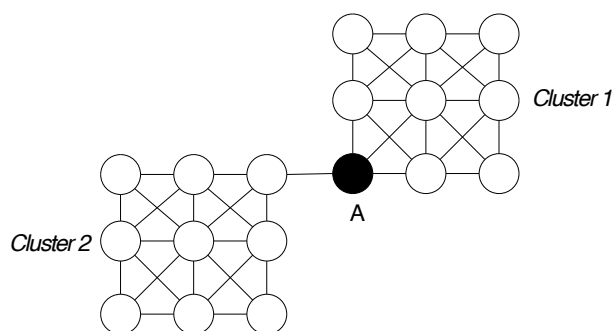


Figure 2. Position structurelle dans un réseau en « petits mondes »

L'économie globalisée est un réseau en « petits mondes » dans lequel chaque pays constitue un cluster de parties prenantes. Dans un même pays, les dirigeants de grandes entreprises, les salariés, les syndicalistes, les élus politiques, les administrations et les journalistes partagent une même communauté d'intérêt liés à l'activité économique nationale. Ils constituent un cluster d'acteurs fortement connectés. Ces clusters nationaux sont plus ou moins reliés entre eux. Un dirigeant tend à être fortement encastré dans son cluster national et faiblement encastré dans les clusters étrangers.

## DYNAMIQUE DES RÉSEAUX DE PARTIES PRENANTES ET CHOCS SYSTÉMIQUES

Un réseau en « petits mondes » est un système stable du fait de l'équilibre entre les intérêts et les forces de ses composants. Il est occasionnellement soumis à des chocs systémiques (Jen, 2006 ; Barabasi et al., 2006). Ces chocs conduisent à une intensification des interactions entre les parties prenantes pour revenir à une situation d'équilibre. Plus un réseau est dense et plus il tend à revenir à sa situation d'équilibre initial. Quand il est de faible densité, il est plus fragile et tend à s'éloigner de la situation initiale, voire à disparaître. Les clusters sont

par définition des réseaux denses qui tendent vers un retour à l'équilibre. La question porte sur la contribution du dirigeant à cette stabilisation. Un dirigeant fortement encastré contribue grandement au retour à une situation d'équilibre en raison de sa forte sensibilité à la coercition économique (liée à son rôle de dirigeant) et à la pression sociale (lié à son rôle de citoyen) qu'exercent sur lui les parties prenantes du cluster. En revanche, lorsqu'il est faiblement encastré, il contribue peu à cette stabilisation car l'entreprise qu'il dirige ne dépend pas des ressources du cluster et, en tant que citoyen, il est peu sensible à la pression sociale.

Une distinction est faite entre les chocs aléatoires provenant de l'extérieur du réseau et les chocs intentionnels provoqués par un membre du réseau (Jen, 2006). Les chocs aléatoires sont subis tant par les parties prenantes du cluster que par le dirigeant. Les chocs intentionnels sont provoqués par le dirigeant mais subis par les parties prenantes. Cette distinction permet d'appréhender le degré d'urgence auquel fait face le dirigeant et la légitimité de ses décisions.

Un choc aléatoire peut correspondre à un catastrophe naturelle, une crise politique ou une récession économique qui remet en cause l'existence même de l'entreprise et rend nécessaire une action du dirigeant.

Le caractère aléatoire implique que le dirigeant ne maîtrise pas la temporalité et qu'il fait face à une situation d'urgence qui exacerbe sa dépendance aux ressources des parties prenantes. La nature aléatoire rend socialement plus légitime une décision de restructuration visant à assurer la survie de l'entreprise ; même si cela se fait au détriment des intérêts de certaines parties prenantes.

Un choc intentionnel peut correspondre à une décision du dirigeant d'acquérir une autre entreprise, d'introduire une innovation radicale ou de s'implanter dans un nouveau pays. Une restructuration accompagnée de licenciements visant à accroître la rentabilité, *même si l'entreprise est déjà profitable*, constitue un choc intentionnel. Le dirigeant ne fait pas face à une situation d'urgence et la survie de l'entreprise n'est pas menacée. Il maîtrise la temporalité puisqu'il décide du moment de l'annonce officielle de sa décision. Il peut gérer par anticipation sa dépendance à l'égard des ressources détenues par les parties prenantes. En revanche, du fait de la rentabilité de l'entreprise, la légitimité du dirigeant peut être questionnée par les parties prenantes.

### DÉTERMINANTS DE LA STRATÉGIE POLITIQUE DU DIRIGEANT

L'ARC introduit deux dimensions dans l'analyse des réseaux en « petits mondes » de parties prenantes :

1. Le degré d'encastrement (fort ou faible) du dirigeant dans un cluster permet d'appréhender sa contribution à la stabilisation du réseau ;
2. La nature du choc (aléatoire ou intentionnelle) influence les interactions entre les acteurs en déterminant l'urgence de la situation et la légitimité du dirigeant.

La combinaison de ces deux dimensions permet d'élaborer un modèle d'analyse de la stratégie politique du dirigeant (Figure 3).

Figure 3. Configurations contextuelles et stratégie

		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

politique du dirigeant

### STRATÉGIE POLITIQUE DU DIRIGEANT ET RESTRUCTURATIONS INDUSTRIELLES

Quatre exemples de restructurations décidées en France en 2012 par ArcelorMittal, Peugeot-Citroën, Merck et Sanofi-Aventis illustrent ce cadre conceptuel (Tableau 1). Au-delà des salariés licenciés, une restructuration accompagnée d'un plan social implique de nombreuses parties prenantes, notamment les actionnaires, les syndicats, les élus politiques, les administrations et les médias (Ferrary, 2009). L'annonce d'une restructuration constitue un choc qui modifie l'équilibre des intérêts au sein du cluster impacté. Certaines parties prenantes tentent d'influencer le dirigeant pour préserver les emplois et l'équilibre du système.

La chronologie des événements importe dans l'analyse. Les entreprises publient leurs rapports financiers annuels en février. Le montant des pertes ou des profits détermine l'urgence de la situation à laquelle le dirigeant est confronté et la légitimité de la restructuration. D'autre part, une élection présidentielle s'est tenue en France en 2012. La date de l'annonce officielle de la restructuration (obligation légale en France) avant ou après l'élection présidentielle est un indicateur de la capacité d'influence des élus politiques. Cette date peut aussi traduire un choix tactique du dirigeant pour éviter la mobilisation des salariés et des autres parties prenantes.

### STRATÉGIE RÉACTIVE DU DIRIGEANT FAIBLEMENT ENCASTRÉ ET CHOC ALÉATOIRE : ARCELORMITTAL

Dans cette configuration le dirigeant n'est pas à l'origine d'un choc aléatoire mais le subit au même titre que les autres parties prenantes du cluster. Il réagit à un choc imprévu qui crée une situation d'urgence et détériore la situation financière de l'entreprise. Une crise macroéconomique constitue un tel choc qui peut conduire le dirigeant à restructurer l'entreprise pour la sauvegarder. Pour de nombreuses parties prenantes, des pertes financières importantes rendent légitime la restructuration.

Le faible encastrement professionnel du dirigeant signifie que l'entreprise est peu dépendante des ressources des parties prenantes du cluster et donc qu'il est peu sensible à leur coercition économique. Son faible encastrement personnel induit également sa faible sensibilité à la pression sociale de la communauté.

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. Des licenciements économiques constituent une modalité rapide d'ajustement des coûts qui accorde peu d'importance aux salariés et aux autres parties prenantes concernées, notamment les syndicats et les élus politiques. Du point de vue de l'ARC, le faible encastrement signifie que le dirigeant ne participe pas au retour à l'équilibre initial du réseau. Un nouvel équilibre émerge dans lequel les salariés perdent leur emploi et où l'entreprise rompt ou réduit fortement ses relations avec le cluster.

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

Entreprise	ArcelorMittal			Sanofi-Aventis			Peugeot-Citroen			Merck		
Nature du choc	Aléatoire			Intentionnelle			Aléatoire			Intentionnelle		
Année	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Chiffre d'affaires (Milliards)	93.973	84.213	79.440	33.389	34.947	32.951	58.509	55.446	54.090	48.047	47.267	44.033
Résultat opérationnel (Milliards)	2.68	-5.375	-2.996	5.257	5.774	4.603	0.347	-5.112	-2.004	7.334	8.739	5.545
Taux de marge opérationnelle	2.85%	-6.38%	-3.77%	15.74%	16.52%	13.97%	0.59%	-9.22%	-3.70%	15.26%	18.49%	12.59%
Dividende par action	0.75	0.2	0.2	2.65	2.77	2.8	0	0	0	1.5	1.7	1.9
Annnonce de la restructuration	Pré-élections (février)			Post-élections (juillet)			Post-élections (juillet)			Post-élections (juillet)		
<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>		
Mise en œuvre de la restructuration	Fermeture du site (1 an)			Maintien du site			Fermeture progressive (2 ans)			Fermeture rapide (6 mois)		

ArcelorMittal illustre cette configuration. En 2011, suite à la crise macroéconomique en Europe, le chiffre d'affaires du groupe sidérurgique a baissé de 10,4 % et la perte opérationnelle fut de 5,3 milliards d'euros (taux de perte opérationnelle de 6,3 %). Le dividende par action a baissé de 73,3% en passant de 0,75 euros à 0,2 euros. Pour restaurer la rentabilité, le dirigeant a décidé de restructurer l'entreprise en fermant les aciéries les moins performantes. En février 2012, dès la publication des résultats financiers, la direction a publiquement annoncé la fermeture en France du site déficitaire de Florange et la suppression de 629 emplois.

Cette annonce a entraîné une forte mobilisation des parties prenantes. La CFDT a fait de la lutte contre cette fermeture un combat symbolique. Les médias ont massivement couvert cette restructuration et les élus politiques se sont d'autant plus impliqués qu'approchait l'élection présidentielle. Cette fermeture fut 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. Pour sa part, le président Sarkozy a convoqué à l'Élysée le dirigeant de l'entreprise, M. Mittal, pour tenter d'influencer sa décision.

En novembre 2012, le nouveau président élu, M. Hollande, a renoncé à s'opposer à la fermeture de Florange et le site fut définitivement fermé en avril 2013. A peine un an s'est écoulé entre l'annonce officielle et la fermeture effective. Un an plus tard, sur les 629 salariés, seuls 120 étaient reclassés en interne, 200 étaient à la retraite et le reste n'avait toujours pas d'emploi. Un nouvel équilibre a émergé sans la présence de l'entreprise dans le cluster.

La nature aléatoire du choc et le faible encastrement du dirigeant dans le cluster français de parties prenantes

ont permis cette stratégie politique réactive visant à assurer la survie de l'entreprise sans tenir compte des intérêts des autres acteurs du système national. M. Mittal, le dirigeant d'ArcelorMittal, est faiblement encadré dans le cluster français. A titre professionnel, le siège de l'entreprise est juridiquement au Luxembourg, la direction opérationnelle 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 qui pourraient boycotter les produits de l'entreprise. Seuls 6% de sa production sont livrés à des clients basés en France. A titre personnel, M. Mittal, 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 de son comité de direction.

### **STRATÉGIE ACCOMMODANTE DU DIRIGEANT FORTEMENT ENCASTRÉ ET CHOC ALÉATOIRE : PEUGEOT-CITROËN**

Dans cette configuration, le dirigeant réagit également dans l'urgence à un choc aléatoire. La différence réside dans son fort encastrement. L'encastrement professionnel résulte de la dépendance de l'entreprise aux ressources détenues par les parties prenantes du cluster. De ce fait, ces dernières disposent d'un pouvoir de coercition économique important. L'encastrement personnel induit une plus grande sensibilité à la pression sociale pour respecter les normes collectives qui définissent la légitimité au sein du cluster.

La stratégie politique accommodante consiste à publiquement légitimer la décision par la nature aléatoire du choc qui provoque des pertes financières importantes tout en menant parallèlement des négociations

avec les parties prenantes influentes pour obtenir des contreparties en échange d'une prise en compte de leurs intérêts. Il s'agit pour le dirigeant de limiter les licenciements économiques et de favoriser les reclassements des salariés en contrepartie du soutien des parties prenantes. D'un point de vue dynamique, son fort encastrement amène le dirigeant à participer au retour du cluster à un équilibre proche de la situation initiale.

Peugeot-Citroën illustre cette configuration. En 2011, le constructeur automobile a été fortement impacté par la crise économique. En février 2012 l'entreprise a publié un chiffre d'affaires en baisse de 5,3 % et une perte opérationnelle de 5,1 milliards d'euros (taux de perte opérationnelle de 9,2 %). Entre 2011 et 2013, Peugeot-Citroën n'a versé aucun dividende à ses actionnaires. Le dirigeant a décidé de restructurer l'organisation et de fermer les sites les moins rentables, notamment l'usine française d'Aulnay qui employait 2900 emplois.

Le fort encastrement du dirigeant dans le cluster français a induit une stratégie politique accommodante. Pour ne pas nuire au pouvoir politique en place, la restructuration n'a pas été annoncée en février 2012 au moment de la publication des pertes financières. Les 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 l'élection présidentielle. En juillet 2012, après cette élection et pendant les vacances estivales, la direction a officiellement annoncé la cessation d'activité du site d'Aulnay à compter de 2014 et la suppression des 2900 emplois tout en s'engageant publiquement à ce que « zéro salarié du site se retrouve à Pôle Emploi ».

De janvier à mai 2013, les salariés ont mené une grève massive qui a fait l'objet d'une importante couverture médiatique. Cependant, Secafi, une société de conseil proche du syndicat CGT, mandatée par le comité central d'entreprise, a reconnu le bien-fondé économique de la fermeture de l'usine. Un expert mandaté par le gouvernement a également validé cette justification économique. Ces avis ont renforcé la légitimité de la décision du dirigeant. En mai 2013, la CGT a signé un accord de fin de grève et a validé le plan de sauvegarde de l'emploi qui prévoyait le reclassement de 1500 salariés sur d'autres sites de l'entreprise et que les autres soient reclassés dans le bassin d'emploi autour d'Aulnay. En janvier 2014, l'entreprise a annoncé que 90 % des salariés étaient reclassés et, en avril 2014, le site a été définitivement fermé. Deux ans se sont écoulés entre l'annonce officielle et la fermeture effective.

En contrepartie de sa stratégie politique accommodante, le dirigeant de Peugeot-Citroën a obtenu plusieurs aides de l'État français. Ce dernier a accordé sa garantie à la filiale bancaire du constructeur à hauteur de 1,2 milliard d'euros (extensible à 5 milliards) pour lui permettre d'emprunter sur les marchés financiers. En mai 2014, l'État a investi 800 millions d'euros dans l'entreprise pour acquérir 7 % du capital. Il a également au-

torisé le groupe automobile chinois Dongfeng à prendre une participation de 7 % du capital. L'État a sollicité des entreprises publiques (notamment la RATP et la SNCF) ou dépendantes de la commande publique pour qu'elles recrutent des salariés licenciés. En contrepartie de l'aide de l'État, l'entreprise s'est engagée à ne pas verser de dividende à ses actionnaires. D'un point de vue dynamique, le dirigeant a participé au retour du cluster 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 conduisent à cette stratégie politique accommodante. Le dirigeant de Peugeot-Citroën, M. Varin, est fortement encadré dans le réseau français de parties prenantes. À titre professionnel, 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'État, notamment en termes de R&D. Sur les 20 4287 salariés de l'entreprise, 9 3479 le sont en France (45,7 % des effectifs). À titre personnel, M. Varin est également fortement encadré. Il est de nationalité française, issu de grandes écoles d'ingénieur publiques (Polytechnique et École des Mines) et réside en France. Sur les 14 membres du conseil d'administration, 12 sont français ainsi que tous les membres du comité de direction.

## **STRATÉGIE PROACTIVE DU DIRIGEANT FAIBLEMENT ENCASTRÉ ET CHOC INTENTIONNEL : MERCK**

Dans cette configuration, le dirigeant provoque intentionnellement un choc dans le cluster et les parties prenantes le subissent. La restructuration d'une entreprise rentable correspond à cette configuration. Il n'y a pas d'urgence à restructurer l'entreprise pour la préserver. En revanche, pour de nombreuses parties prenantes, la rentabilité rend illégitime les suppressions d'emplois qui sont souvent négativement qualifiées de « licenciements boursiers ».

Le dirigeant à l'origine du choc maîtrise la temporalité. Il peut planifier la restructuration (choisir la date de l'annonce officielle pour éviter la mobilisation des acteurs, préparer un plan de communication, recourir 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.

Le faible encastrement professionnel du dirigeant signifie que l'entreprise est peu dépendante des ressources du cluster et donc que les parties prenantes



ont un faible pouvoir de coercition économique. Son faible encastrement personnel implique qu'il est peu sensible à la pression sociale pour préserver les emplois. Dans ce cas, la stratégie politique vise à satisfaire le seul intérêt des actionnaires en accroissant la rentabilité et le versement de dividendes. La rationalité économique conduit à fermer les sites les moins rentables pour éventuellement les délocaliser et à procéder rapidement à des licenciements sans effort de reclassement interne. De manière dynamique, le cluster de parties prenantes impacté par le choc évolue vers un nouvel équilibre duquel est absent le dirigeant.

Merck illustre cette configuration. En 2011, le laboratoire pharmaceutique a connu une légère baisse de 1,6 % de son chiffre d'affaires et un résultat opérationnel élevé (et en hausse) de 8,7 milliards de dollars (taux de marge opérationnelle de 18,4 %). En 2012, l'entreprise a versé des dividendes à ses actionnaires (1,7 euros par action), en hausse de 26,6 % entre 2011 et 2013. L'existence de l'entreprise n'était pas menacée. Cependant, le dirigeant 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.

L'annonce officielle a été faite lors du Comité d'Entreprise du 30 juin 2012, à la veille des vacances et après l'élection présidentielle. Les médias nationaux n'ont quasiment pas couvert la restructuration. Le gouvernement et les élus politiques nationaux ne se sont officiellement 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 six 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.

L'intentionnalité du choc ainsi que le faible encastrement professionnel et personnel du dirigeant expliquent la stratégie politique proactive caractérisée 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 afin d'éviter la mobilisation des parties prenantes. À titre professionnel, le dirigeant de Merck est peu encadré dans le cluster français. L'entreprise est cotée à la bourse américaine et son siège est aux États-Unis. En France, elle 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. À titre personnel, M. Frazier, le dirigeant, est un citoyen américain qui réside aux États-Unis. Il 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.

## **STRATÉGIE DÉFENSIVE DU DIRIGEANT FORTEMENT ENCASTRÉ ET CHOC INTENTIONNEL : SANOFI-AVENTIS**

Dans cette configuration, le dirigeant est également à l'origine du choc intentionnel et les parties prenantes le subissent. La différence réside dans son fort encastrement. Son fort encastrement professionnel est lié à la dépendance de l'entreprise aux ressources détenues par les parties prenantes du cluster. Ces dernières peuvent exercer une coercition économique pour l'influencer. Son fort encastrement personnel le rend sensible à la pression sociale pour préserver les emplois au sein du cluster.

La décision initiale de restructuration vise à satisfaire l'intérêt des actionnaires. Cependant, son fort encastrement oblige le dirigeant à modifier sa décision pour tenir compte des intérêts de parties prenantes influentes dans le cadre d'une stratégie politique défensive. De manière dynamique, le fort encastrement du dirigeant signifie qu'il participe contre son gré au retour du cluster vers son équilibre initial.

Sanofi-Aventis illustre cette configuration. En 2011, le chiffre d'affaires du laboratoire pharmaceutique est en hausse de 4,7 % pour un résultat opérationnel positif important de 5,7 milliards d'euros (taux de marge opérationnelle de 16,5 %). En 2012 l'entreprise a versé des dividendes conséquents (2,77 euros par action) en augmentation de 5,6 %. Malgré cette forte rentabilité, en juillet 2012, durant la période des vacances et après l'élection présidentielle, le dirigeant de Sanofi-Aventis, M. Viehbacher, annonça une restructuration en France qui devait toucher pour la première fois la R&D dans ce pays. Le plan initial prévoyait la suppression de 2500 emplois, avec notamment la fermeture du centre historique de recherche de Toulouse (650 personnes).

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 la ville, au président de la région Midi-Pyrénées et au commissaire régional au redressement productif qui représente l'État. La mobilisation des salariés a entraîné celle des élus locaux puis des élus nationaux. La fermeture du site de Toulouse a été fortement médiatisée. Début juillet, M. Viehbacher, fut convoqué à Paris par le ministre de l'Économie. 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 ».

En octobre 2013, après de multiples négociations, notamment avec le ministre de l'économie, la direction de Sanofi a présenté un nouveau plan de restructuration prévoyant le maintien du site de Toulouse et aucun li-

cenciement (364 de ses 617 postes étant préservés, 184 transférés sur d'autres sites et 63 supprimés). En d'autres termes, le dirigeant a renoncé à mettre en œuvre le plan initial de restructuration.

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 encastré du dirigeant dans le cluster français. À titre professionnel, ce fort encastré résulte du fait que Sanofi-Aventis a son siège en France. Elle détient 26 sites de production et neuf centres de R&D dans le pays. L'entreprise est cotée à la bourse de Paris. Elle réalise 8% de son chiffre d'affaires en France et y emploie 28 179 salariés sur les 11 3719 du groupe (soit 24,8 % des effectifs), dont 5 000 en R&D. Sanofi-Aventis bénéficie de subventions publiques pour soutenir ses efforts de R&D et dépend des autorités administratives françaises en matière d'accréditation et de remboursement de ses médicaments. À titre personnel, M. Viehbacher peut paraître moins encastré dans la mesure où il est de nationalité germano-canadienne. Cependant, outre le président, 11 des 16 membres du conseil d'administration sont français ainsi que 15 des 20 membres du comité de direction.

Ce fort encastré s'est traduit par un important pouvoir de coercition économique et une forte pression sociale de la part des parties prenantes qui ont pu collectivement influencer la décision du dirigeant et le faire renoncer à son projet de restructuration. Finalement, en octobre 2014, M. Viehbacher a été poussé à la démission par son conseil d'administration.

## CONCLUSION

Dans une perspective structurelle, l'ARC permet de considérer un ensemble de parties prenantes comme étant un réseau d'acteurs structuré en « petits mondes » dans lequel le dirigeant est plus ou moins encastré dans les différents clusters qui le compose. Son degré d'encastré 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. La structure de réseaux en « petits mondes » qui caractérise l'économie globalisée des multinationales permet d'identifier deux positions structurelles du dirigeant. L'une dans laquelle il est fortement encastré dans un cluster, en l'occurrence celui qui compose son système national. L'autre dans laquelle il est faiblement encastré, notamment les clusters étrangers. Dans une perspective dynamique, un cluster de parties prenantes est impacté par des chocs systémiques dont la nature aléatoire ou intentionnelle contribue à la légitimité du dirigeant et à l'urgence de la situation qu'il a gérer.

L'articulation de la TPP et de l'ARC permet de construire un cadre conceptuel d'analyse des déterminants

de la stratégie politique du dirigeant. Le choix entre les quatre stratégies possibles est influencé par le degré d'encastré du dirigeant et par la nature du choc systémique qui déstabilise le cluster. •

## BIBLIOGRAPHIE

- Barabasi, A., Newman, M. & Watts, D. (2006), *The structure and dynamics of networks*, Princeton : Princeton University Press
- Carroll, A. (1979), « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, p. 497-505
- Ferrary, M. (2009), « A Stakeholder's Perspective of Human Resource Management », *Journal of Business Ethics*, vol. 87, n° 1, p. 31-43
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management : A stakeholder approach*, Boston, Pitman
- Granovetter, M. (2005), « The Impact of Social Structure on Economic Outcomes », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 19, n° 1, p. 33-50.
- Granovetter, M. (2017), *Society and Economy: Framework and Principles*, Cambridge : Harvard University Press.
- Jen, E. (2006), *Robust Design: A Repertoire of Biological, Ecological, and Engineering Case Studies*, Oxford : Oxford University Press.
- Mitchell, R., Agle, B. & Wood, D. (1997), « Toward a Theory of Stakeholder. Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, p. 853-886.
- Watts, D. & Strogatz, S. (1998), « Collective Dynamics of 'Small-World' Networks », *Nature*, 393, p. 440-442.



**Michel Ferrary**, diplômé de l'IEP de Paris, est docteur en sciences de gestion d'HEC Paris, professeur à l'université de Genève et chercheur-affilié à Skema Business School. Ses recherches portent sur la gestion stratégique des ressources humaines, les écosystèmes d'innovation, les entreprises de la connaissance et le management des parties prenantes de la GRH. Il enseigne la gestion des ressources humaines et le management de l'innovation.