



Article scientifique

Article

2005

Published version

Open Access

This is the published version of the publication, made available in accordance with the publisher's policy.

La GRH à l'aune de la théorie des parties prenantes : l'exemple des
restructurations industrielles

Ferrary, Michel

How to cite

FERRARY, Michel. La GRH à l'aune de la théorie des parties prenantes : l'exemple des restructurations industrielles. In: Gestion 2000, 2005, vol. 22, n° 3, p. 59–73.

This publication URL: <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:41651>



Michel Ferrary,
Professeur de Management des Ressources Humaines,
CERAM, Sophia Antipolis, France

La GRH à l'aune de la théorie des parties prenantes. L'exemple des restructurations industrielles

La gestion des ressources humaines apparaît parfois comme une science instrumentale, définissant et analysant des outils et des pratiques de management, en ignorant les jeux de pouvoir et les conflits d'intérêt que leur mise en œuvre peut induire. Cette compréhension aconflictuelle a été dénoncée dans le champ scientifique de la gestion (Brabet, 1993). La conflictualité induite par la GRH a souvent été réduite à un antagonisme entre, d'un côté, les salariés et leurs représentants et, de l'autre, les employeurs. Cette perspective est trop réductrice car, d'une part, les relations entre les employeurs et les salariés ne sont pas systématiquement conflictuelles, mais au contraire généralement coopératives et, d'autre part, la GRH doit se comprendre dans un environnement socio-politique plus large, en intégrant d'autres acteurs qui interviendront directement ou indirectement dans la définition et la mise en œuvre des pratiques de management, au sein de l'entreprise (les concurrents, les pouvoirs publics, les consommateurs, les élus locaux, les médias,...). Les pratiques de GRH ne résultent pas du choix d'un décideur unique, mais sont finalement déterminées par les interactions coopératives ou conflictuelles d'une multitude d'acteurs, qui conduisent à des pratiques qui s'écartent de l'optimum gestionnaire. Les systèmes de rémunération, la flexibilité de l'emploi ou la politique de formation, sont régis par des règles formelles et informelles de régulation des relations professionnelles, qui résultent de négociations et d'interactions entre une pluralité d'intervenants.

Les travaux des théoriciens des parties prenantes (Mitroff, 1983; Freeman, 1984) ont ouvert de nouvelles perspectives en théorie du management, en comprenant l'entreprise comme étant encadrée dans un système poli-

tico-économique d'acteurs, interagissant et influençant les pratiques de gestion. Ce cadre d'analyse permet de sortir d'une approche purement instrumentale de la GRH, et de ne pas réduire la compréhension des conflits

dans les entreprises à l'antagonisme entre les salariés et leurs employeurs, en mettant en évidence l'existence d'autres parties prenantes à la relation salariale. Il permet notamment d'endogénéiser, dans une théorie de l'entreprise, les acteurs de la sphère politique (gouvernement, députés, maires,...) et les organes administratifs qui en dépendent, comme étant autant de parties prenantes qui définissent le cadre légal de gestion des entreprises, et qui garantissent l'application des lois.

Dans une première partie, nous exposerons les principaux apports de la théorie des parties prenantes. Dans une seconde partie, nous affinerons la définition d'une partie prenante, tant dans sa nature que dans ses intérêts, ses moyens d'action et la justification de son intervention dans le fonctionnement de l'entreprise. Dans une troisième partie, nous tenterons de préciser la dynamique de fonctionnement du système des parties prenantes. Nous illustrerons la construction du cadre conceptuel par des exemples de restructurations industrielles.

■ Les apports de la théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes (Mason & Mitroff, 1981; Mitroff, 1983; Freeman, 1984) a ouvert une nouvelle perspective dans le domaine du management, en adoptant une

approche de la gestion relevant des sciences politiques, qui analyse l'entreprise comme étant prise dans un ensemble d'interactions entre acteurs internes et externes, ayant des intérêts divers engagés dans l'entreprise, ce qui les conduit à tenter d'influencer en leur faveur le cours de la gestion de cette dernière.

Les parties prenantes peuvent être volontaires ou involontaires (Clarkson, 1995), primaires ou secondaires (Carroll, 1979), stratégiques ou morales (Goodpaster, 1991). La notion d'acteurs, parties prenantes, s'entend de la dimension la plus formelle (actionnaire, conseil d'administration,...) à la plus informelle (relations amicales entre dirigeants,...). Les parties prenantes («stakeholder») se définissent comme étant l'ensemble des acteurs qui peuvent affecter l'entreprise ou être affectés par elle (Freeman, 1984, p. 46). Freeman (1984, p. 45) insiste sur la justification «légitime», plus que «légale», de l'implication des parties prenantes dans l'activité de l'entreprise, permettant de considérer un spectre d'acteurs plus large, pour définir le système politico-économique de l'entreprise; incluant notamment les médias, les consommateurs ou les mouvements écologistes. Une partie prenante se définit aussi comme un individu ou un groupe d'individus formellement constitué, ou non, qui revendique l'attribution d'une partie de la valeur créée par l'activité productive

de l'entreprise, ou qui a un intérêt à l'existence de l'entreprise (Donaldson & Preston, 1995). Cette revendication se justifie légitimement par la contribution passée ou potentielle d'un acteur à la création de valeur de l'entreprise, ou légalement de par des dispositions juridiques. Une partie prenante peut se définir également comme un groupe dont la contribution est indispensable à l'existence de l'entreprise (SRI, 1963; cité par Donaldson & Preston, 1995; Frooman, 1999, p. 192).

Le pouvoir de négociation, ou d'action, n'est pas un attribut intrinsèque des acteurs, mais un attribut de la relation entre les acteurs. Le degré d'urgence de la situation ainsi que la légitimité et le pouvoir de la partie prenante déterminera l'importance que devront lui accorder les dirigeants de l'entreprise (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Le degré de dépendance et d'interdépendance entre la firme et une de ses parties prenantes déterminera la relation de pouvoir. Un fort degré de dépendance affaiblit l'entreprise focale alors qu'un fort degré d'interdépendance réduit le pouvoir de négociation de la partie prenante (Frooman, 1999, p. 196).

La pérennité des relations antagonistes dans le système productif est due à l'impossibilité des parties prenantes de s'affranchir de nécessaires interactions économiques avec les autres acteurs du système. La division du travail et la

spécialisation des acteurs économiques les rendent interdépendants pour créer de la valeur (Durckheim, 1930). Cependant, la valeur créée étant limitée, il y a une compétition entre les parties prenantes pour se l'approprier légitimement. La répartition de la valeur créée au sein de l'entreprise, devient source de conflits entre tous les acteurs impliqués, directement ou indirectement, dans le processus de création de valeur, à savoir les dirigeants et les salariés qui revendiquent un salaire, les actionnaires des dividendes, l'Etat des impôts, les clients des prix d'achat bas et les fournisseurs des prix de vente élevés. Cette double dimension, interdépendance dans la création de valeur et concurrence dans sa répartition, fonde la pérennité de relations économiques conflictuelles et fait de la théorie des parties prenantes un cadre analytique pertinent pour l'analyse des organisations.

Le dirigeant de l'entreprise joue un rôle central dans cet environnement politico-économique de production. Concernant l'organisation de la création de valeur, le dirigeant peut être considéré comme un acteur rationnel, organisant scientifiquement la coordination des ressources (technologies, matérielles, humaines, financières,...) à sa disposition pour générer le maximum de valeur ajoutée. En revanche, dans la répartition de la valeur, le dirigeant d'entreprise doit être considéré comme un acteur politique, nouant des al-

liances, pour s'attribuer une part importante de la valeur créée et l'attribuer aux acteurs, qui lui permettront de pérenniser sa position à la direction de l'entreprise.

La théorie des parties prenantes est une théorie systémique où les interactions entre les acteurs peuvent être directes ou indirectes (Frooman, 1999, p. 198) du fait de coalitions entre les acteurs du système politico-économique contre l'organisation, mais également liées à la capacité des dirigeants de l'entreprise à mobiliser des acteurs, pour agir indirectement sur un acteur, sur lequel elle n'a pas de pouvoir direct. L'objectif du management des parties prenantes est de construire des alliances entre plusieurs parties prenantes aux intérêts convergents avec ceux de la firme, pour contrer les parties prenantes antagonistes, et sortir ainsi d'une relation bilatérale pour entrer dans des relations multilatérales (Freeman, 1984, p. 135). La partie prenante se définit autant par elle-même que par les alliances qu'elle peut nouer. Manager les parties prenantes suppose d'appréhender l'ensemble des acteurs impliqués dans l'activité de l'entreprise, les intérêts qu'ils optimisent, leur capacité d'action et les stratégies d'alliances possibles entre les acteurs (Savage & al., 1991). Pour un dirigeant, tenir compte des parties prenantes suppose de gérer et de contribuer à un réseau d'alliés (alliance coopérative), de faire

face à un réseau d'opposants (alliance compétitive) et de tenter de modifier la fonction d'optimisation des acteurs, pour faire converger leurs intérêts avec les siens. Lors d'un changement stratégique, il y a une polarisation des parties prenantes, qui conduit à des relations réciproques gagnant/gagnant au sein des alliances, et des relations de pouvoir gagnant/perdant entre les alliances. Chaque membre de l'alliance, espère que son alliance gagnera, moins pour l'alliance elle-même que pour parvenir à ses buts propres (Abbott, 2003, p. 31).

Par exemple, les salariés n'ont pas le pouvoir légal de destituer un dirigeant, en revanche ils peuvent mener des actions qui nuiront directement (grève) ou indirectement (mauvaise réputation dans la presse, comme étant un piètre employeur) à la rentabilité de la firme, et amener les actionnaires à révoquer un dirigeant ou à l'obliger à changer de politique. Ainsi, lorsque le Comité de Direction de Danone décida de fermer l'usine de biscuit de LU afin d'améliorer la rentabilité de l'entreprise, et donc pour attribuer une part plus importante de la valeur créée aux actionnaires, l'action des syndicats, médiatisée par les médias écrits et télévisuels, a nuit à la marque Danone et a conduit des associations de consommateurs à appeler au boycott des produits de cette entreprise, ce qui a entraîné une baisse des ventes. Cette mobilisation a amené la Direction de

Danone à accorder des conditions très favorables aux salariés concernés par le plan social afin de faire cesser la contestation et ainsi faire disparaître les facteurs de mobilisation des autres parties prenantes¹.

De plus, la loi impose des confrontations de parties prenantes. Ainsi, les dispositions juridiques encadrant les plans sociaux (la Loi de Modernisation Sociale du 17 janvier 2002) obligent l'entreprise, qui envisage une restructuration industrielle, à informer le Comité d'Entreprise et la Direction Départementale du Travail (Livre IV du Code du Travail) et ensuite, lorsque les mesures du plan social sont définies (Livre III du Code du Travail), la loi impose une commission de suivi impliquant les représentants du personnel et la Direction Départementale du Travail. Pour les entreprises de plus mille salariés, la loi prévoit un plan de réactivation du bassin d'emploi dans lequel sont impliqués, à travers un comité de pilotage, le représentant de l'Etat, les organisations syndicales de salariés et d'employeurs, les représentants des organismes consulaires, ainsi que les élus intéressés. Enfin, le recours possible aux tribunaux (Tribunal de Commerce, Tribunal des Prudhommes,...) permet aux différentes parties prenantes d'en faire des lieux d'interactions politico-économiques.

¹ *Le coût moyen, pour Danone, de la fermeture de l'usine LU a été de 60.000 euros par salarié, alors qu'un strict respect des règles légales aurait limité ces indemnités à environ 4.000 euros par salarié.*

■ Une adaptation de la théorie des parties prenantes à l'analyse de la GRH

Pour une prédominance des acteurs individuels

L'entreprise n'est pas une entité dotée d'une volonté propre, mais constitue un lieu de coopération et de compétition entre des acteurs politico-économiques. La firme est une «fiction légale» dont le comportement résulte des rapports contractuels entre des individus détenteurs de facteurs de production, dont les interactions se cristallisent dans l'entreprise (Coriat & Weinstein, 1995). L'objet de la théorie des parties prenantes est l'analyse des rapports contractuels entre des individus et non entre des organisations. Les organisations ne sont que les éléments d'expression des intérêts de leurs membres, de médiation des interactions et de cristallisation des compromis entre les acteurs. Les contrats interorganisationnels et intraorganisationnels matérialisent des relations interindividuelles qui peuvent être explicites ou implicites.

Dans cette perspective, les contrats, les lois, les accords d'entreprise, les règlements constituent une cristallisation, à un instant donné, d'un équilibre du pouvoir de récupération, par les acteurs politico-économiques, de la valeur créée par l'entreprise. On peut analyser la loi comme la matérialisa-

tion, à une période donnée, de la position dominante acquise par une alliance, qui ensuite mobilisera cette règle pour préserver et défendre ses intérêts. L'évolution de la législation économique depuis vingt ans montre que la GRH (formation, rémunération, licenciements, temps de travail,...) est fortement influencée par des choix de politique publique, résultant notamment des stratégies d'influence des syndicats professionnels (MEDEF,...), des syndicats de salariés (CGT, CFDT,...) et des représentations de la dynamique économique par les élus politiques.

La prise en compte de la rationalité des individus, plus que celle des organisations qui les emploie, est particulièrement pertinente pour comprendre l'implication des pouvoirs publics. Derrière la structure organisationnelle de l'administration publique se trouvent des élus dont l'un des objectifs est d'être réélu ou de faire réélire un membre de leur parti politique. Ainsi, lors de la fermeture du site de Metaleurop (entreprise privée) à Noyelle-Godault en 2003, le gouvernement français, par la voix de son premier ministre (M. Raffarin), a dénoncé cette restructuration et a décidé d'impliquer son gouvernement. Paradoxalement, ce n'est ni le ministre des affaires sociales (M. Fillon), ni le ministre de l'économie et de l'industrie (M. Mer), ni le ministre de l'environnement - l'entreprise étant de nature polluante - (Mme Bachelot) qui ont été chargés de la gestion de ce dossier de fermeture du site, mais le ministre de la

Fonction Publique (M. Delevoye). Cette situation paradoxale ne peut se comprendre que par la prise en considération du fait que M. Delevoye était candidat aux élections régionales dans la région Nord-Pas de Calais aux élections de 2004, et que son implication à travers l'action du gouvernement, pouvait influencer positivement sa candidature.

Des parties prenantes aux identités multiplexes

La complexité de la compréhension du système d'individus, qui constituent les parties prenantes de l'organisation, tient à leur multiplicité identitaire liée aux différents rôles que peut tenir un même individu, tant dans la sphère économique (il peut être salarié, actionnaire, client...), que dans la sphère politique (il peut être syndicaliste, élu politique,...) et social (il peut être parent, consommateur, membre d'une association, d'une église,...). Les intérêts de chacun des rôles peuvent converger ou diverger, obligeant l'individu à des renoncements pour aboutir à un compromis entre ses différents intérêts. La multiplicité des identités des acteurs (Tichy, Tushman & Fombrun, 1979) introduit une incertitude sur la nature des intérêts qu'ils optimisent (Rowley & Moldoveanu, 2003), et donc sur les alliances et les oppositions dans lesquelles ils vont s'impliquer. Comme le souligne Abbott (2003, p. 46), si la réalité socio-économique était constituée d'un petit nombre d'acteurs avec une identité

unique, alors cette réalité serait aisément appréhendable.

Cette multiplicité ouvre des opportunités de management stratégique des parties prenantes. Le développement de l'actionnariat des salariés, ou les dirigeants d'entreprise qui sont des élus locaux, constituent autant de situations où l'acteur sera tiraillé entre l'optimisation de ses différentes fonctions d'utilité, qui peuvent se révéler contradictoires. Ainsi, lors d'une OPA, le salarié qui est actionnaire de son entreprise se comportera-t-il comme un salarié, en se mobilisant contre l'OPA, qui est souvent synonyme de restructuration industrielle et de réduction d'emplois, ou au contraire se comportera-t-il en actionnaire en vendant ses titres à la firme acheteuse pour réaliser une plus-value ?

Cette multiplicité peut parfois conduire à des situations juridiquement définies par la notion de conflits d'intérêt, permettant de contester la légalité et/ou la légitimité de l'action d'un individu. Ainsi, lors de la faillite d'Air Lib, la commission des élus de l'Assemblée Nationale s'est interrogée sur le conflit d'intérêt que pouvait représenter, dès l'origine, la reprise de la compagnie par Jean-Charles Corbet, ancien salarié d'Air France, actionnaire d'Air France et ancien président du Syndicat National des Pilotes de Ligne d'Air France (Assemblée Nationale, 2003). La multiplicité des identités de l'acteur devient une source de contestation de sa légitimité d'implication, dans la ges-

tion de l'entreprise, dès lors qu'une dimension peut être soupçonnée d'induire un conflit d'intérêt.

Une nécessaire justification légitime de l'action

L'implication d'une partie prenante au fonctionnement de l'organisation doit être légitime, c'est-à-dire volontairement acceptée par les autres. Inversement, la contestation de l'action d'une partie prenante se fera d'abord par une contestation de sa légitimité d'intervention. Weber (1971) a développé une analyse selon laquelle toutes les dominations cherchent à éveiller et à entretenir la croyance en leur légitimité. La légitimité rationnelle-légale décrite par Weber est la rationalité gestionnaire, qui constitue le principe de justification de la décision et de l'action managériale du dirigeant. Le dirigeant apparaît comme l'acteur compétent, qui comprend les mécanismes de l'économie de marché et qui est capable de prendre les décisions permettant d'optimiser les intérêts de l'organisation. Les «lois» positives des mécanismes concurrentiels deviennent le système de justification de l'action managériale. La rationalité économique de la décision de gestion peut être contestée par les salariés. De par la loi, ils peuvent, par l'intermédiaire de leurs représentants au Comité d'Entreprise, recourir à des experts économiques, dotés de cette légitimité nécessaire, pour contester

une décision managériale à partir de son principe même de justification.

Cependant, la justification économique n'est pas la seule à légitimer l'action des parties prenantes. Boltanski & Thévenot (1991) ont montré que, dans le système économique, coexistent différents systèmes de légitimité. Les autres parties prenantes invoqueront d'autres principes de justification pour contester l'action managériale. Si l'organisation n'a pas de volonté propre, en revanche, elle fournit à ses salariés des principes de justification rationnels et légitimes de leurs actions. La survie de l'entreprise sera le principe de justification de l'action du dirigeant, la défense des intérêts des salariés celui des syndicats, la défense des consommateurs pour les associations, et des citoyens pour les élus. C'est l'appartenance à une organisation qui confère un système de légitimation de l'action des acteurs.

Sur le strict plan de la rationalité gestionnaire, une restructuration industrielle, qui prévoit la fermeture d'un site de production, pour accompagner une délocalisation, est légitime, car cette dernière permet d'améliorer la compétitivité de l'entreprise en réduisant les coûts salariaux et en flexibilisant les ressources humaines grâce à une législation du travail plus souple. Cependant, l'intervention de différentes parties prenantes (élus, syndicats, associations de consommateurs,

médias,...) peuvent écarter le choix final de l'entreprise de l'optimal gestionnaire. Les parties prenantes s'élèvent contre les restructurations industrielles liées aux délocalisations à partir d'autres systèmes de justification, tels que la protection de l'emploi, la justice sociale ou le respect des citoyens et des travailleurs.

Pour une taxonomie exhaustive des parties prenantes

Une identification exhaustive des parties prenantes constitue un enjeu important pour faire de ce cadre conceptuel un outil d'aide à la décision et à l'action managériale. Il convient de définir les différents rôles politico-économiques qui peuvent potentiellement être tenus par un individu dans le système des parties prenantes de l'entreprise. Ces rôles constituent des idéaux-types au sens wébérien, cela signifie qu'un individu, en tant que partie prenante, peut avoir à tenir plusieurs rôles de par sa nature multiplexe².

Au-delà d'une identification exhaustive des parties prenantes, cette approche vise également à définir, pour chacun des rôles, quels sont leurs intérêts, leurs moyens d'action et leur légitimité à revendiquer une implication dans l'activité de l'entreprise. Le tableau suivant expose ces quatre dimensions :

² Par souci de clarté, la typologie ne reprend pas les rôles sociaux (parent, membre d'association sportive, membre d'une église,...) qui peuvent être tenu par un acteur.

ACTEUR	NATURE DE L'OPTIMISATION	MOYENS D'ACTION	PRINCIPE DE JUSTIFICATION
Manager dirigeant	Salaires, sécurité de l'emploi, statut	Autorité, information, délégation	Performance économique de la firme
Salarié	Salaires, sécurité de l'emploi	Résistance passive, grève, concurrence	Contribution à la firme, loi
Syndicat	Représentativité, pouvoir de négociation, statut	Représentativité, règles, grève	Défense des travailleurs
Membre du conseil d'administration	Indemnité, dividende, valeur actionnariale	Droit de vote, compétences légales	Ideologie capitaliste, loi
Actionnaire	Dividende, valeur actionnariale	Droit de vote, cession d'action	Ideologie capitaliste
Client	Prix minimum, qualité maximum	Concurrence	Mécanismes du marché
Fournisseur	Prix maximum, qualité minimum	Concurrence	Mécanismes du marché
Concurrent	Croissance, profit	Stratégie	Mécanismes du marché
Consultant/Expert-comptable	Croissance, profit	Offre, réseaux	Loi
Banquier d'affaire	Croissance, profit	Offre, réseaux	Mécanismes du marché
Avocats d'affaire	Croissance, profit	Offre, réseaux	Loi
Membre d'association professionnelle	Intérêts des entreprises	Lobbying	Loi
Membre d'association de consommateurs	Prix minimum, qualité maximum	Lobbying, médialisation	Défense des minoritaires
Analyste financier	Fiabilité des informations, statut, salaire	Notation	Transparence de l'information
Journaliste	Zvénement, fiabilité des informations, statut, salaire	Publication	Transparence de l'information
Elu national	Réélection, prélèvements publics, emploi national	Force publique, légiférer, subventions	Bien public national
Elu local	Réélection, prélèvements publics, emploi local	Subventions	Bien public local
Fonctionnaire national	Respect des lois et règles administratives	Tribunaux, amendes, force publique	Bien public, loi
Fonctionnaire européen	Respect des règles de la concurrence	Tribunaux, amendes	Bien public européen

Cette typologie d'acteurs définit les caractéristiques de chacun d'entre eux et peut aider, en fonction d'une situation donnée, à identifier les alliés et les adversaires potentiels pour construire un réseau d'alliance. L'entreprise qui prépare un plan social peut, par exemple, anticiper la légitime et influente action de l'administration du travail.

Ainsi, une grande entreprise a recruté, pendant un an, un inspecteur du travail du département dont elle dépend (cette personne s'est mise en disponibilité de la fonction publique), pour préparer le plan social d'accompagnement d'une restructuration industrielle et le présenter à l'administration, réduisant d'autant les risques d'opposition de cette dernière.

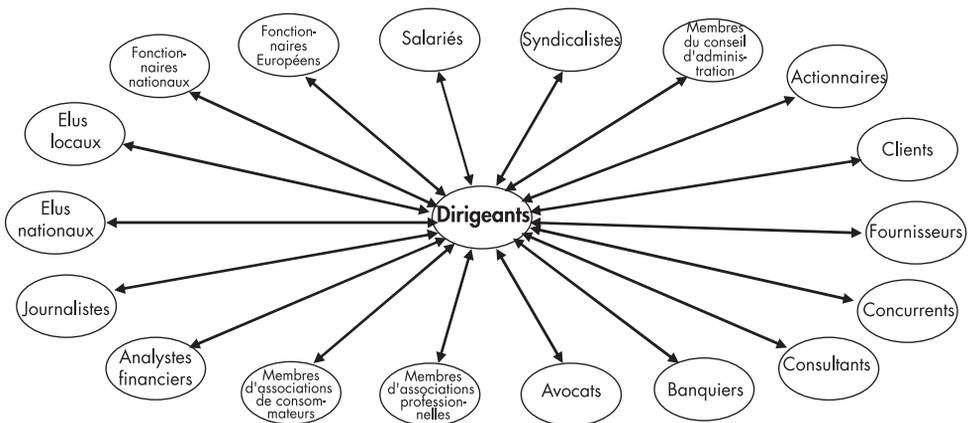
■ La dynamique du système des parties prenantes

D'un système orga-centré à un système a-centré

Les théoriciens des parties prenantes présentent ces dernières comme constituant un système d'acteurs orga-centré,

dont l'entreprise focale constitue l'épicentre (fig. 1). Dans cette perspective, l'entreprise focale entretient une multitude de liens bilatéraux avec ses différentes parties prenantes (Mason & Mitroff, 1981; Freeman, 1984).

Figure 1 : Un système-politico-économique centré autour du dirigeant



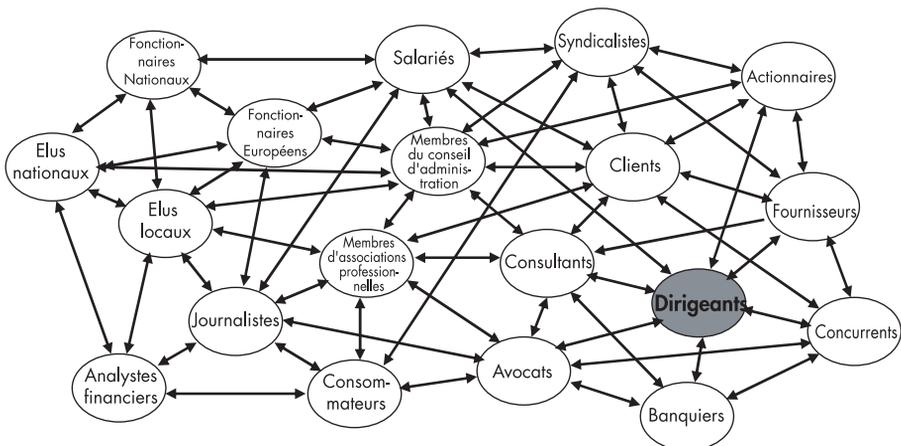
Masson R. & Mitroff I. (1981). *Challenging Strategic Planning Assumptions*, John Wiley, 324 p.

Une autre approche, plus systémique, considère que tous les acteurs, impliqués à des degrés divers dans l'activité de l'entreprise, peuvent être amenés à interagir avec l'entreprise, mais également entre eux pour, *in fine*, influencer l'existence de l'organisation. Cette approche suppose de ne pas considérer l'entreprise comme un nœud de contrats bilatéraux entre acteurs politico-économiques qui s'ignorent, mais comme une multitude d'acteurs qui nouent et défont des alliances multilatérales, en fonction de leurs intérêts. Dans cette perspective, l'entreprise n'est pas l'entité centrale du système politico-économique, mais l'une de ses composantes (fig. 2). Le système des parties prenantes est un système a-centré dans lequel tous les acteurs interagissent. Ainsi, un plan social ne mobilisera pas directement les pouvoirs publics, mais la médiatisation par la

presse et l'intervention des élus locaux conduiront à l'implication du gouvernement et des hautes sphères de l'administration publique. La capacité des salariés à obtenir des concessions de la part de leur employeur est moins liée à leur pouvoir d'influence direct qu'à leur capacité à impliquer d'autres parties prenantes qui elles, ont un pouvoir direct sur l'employeur. Ces stratégies d'alliance amènent, de manière indirecte, des acteurs dans le système des parties prenantes de l'entreprise.

Il est d'autant plus important de sortir d'une compréhension dyadique, que la stratégie même des acteurs s'inscrit dans une perspective systémique, afin d'impliquer un nombre maximum d'acteurs. C'est cette structure complexe du système de parties prenantes qui offre des perspectives de management stratégiques des acteurs.

Figure 2 : Un dirigeant encadré dans un système politico-économique



La dynamique d'activation du système de parties prenantes : du virtuel à l'actif

La théorie des parties prenantes sous-entend que le système d'acteurs est continuellement activé et que l'entreprise focale est en interaction permanente avec ses parties prenantes. En réalité, l'entreprise est en relation potentielle avec ses parties prenantes et non en relation permanente. C'est un changement dans l'environnement de l'entreprise ou une décision managériale, qui va activer le système des parties prenantes, et conduire à des recompositions d'alliances, à partir d'une renégociation de la rétribution de la contribution de chacun, à la création de valeur. La situation normale est un faible niveau d'interactions conflictuelles entre les acteurs du système politico-économique, dont les relations sont régulées par des routines informelles, des règles ou des contrats qui régissent la création et la répartition de la valeur. Cette faible conflictualité est nécessaire aux activités de production.

Cette compréhension du système des parties prenantes, comme un système généralement passif, potentiellement activable en fonction des situations, a deux conséquences. La première est qu'elle rend possible un comportement stratégique de parties prenantes pour en impliquer d'autres. La seconde est que la temporalité devient une dimension de la compréhension de l'activa-

tion du système de parties prenantes. Dès que l'intention stratégique du dirigeant devient publique, elle va déclencher la dynamique d'activation du système socio-politique et obligera le dirigeant à agir et à réagir en fonction de l'intervention de nouvelles parties prenantes.

Dans le cadre d'une restructuration industrielle accompagnée d'un plan social, pour les salariés, la médiatisation des pratiques de GRH de l'entreprise est une composante de leur stratégie relationnelle avec l'employeur, afin d'obtenir des indemnités plus importantes. Cela suppose que les pratiques de gestion, ou les conséquences qu'elles peuvent avoir, intéressent les médias. Ces dernières années, les plans sociaux se sont banalisés et ne constituent plus un événement d'un point de vue journalistique. Selon les chiffres de la DARES, la France a connu, en moyenne annuelle, 1.250 «plans de sauvegarde de l'emploi» entre 1996 et 2003. Cela conduit les salariés et les syndicats à mener des actions particulières, permettant d'impliquer les médias et d'autres parties prenantes influentes. Ainsi, les syndicats savent que les journalistes ont besoin d'information événementielle pour vendre des journaux, aussi pour alerter les médias, les salariés et leurs représentants s'efforceront de créer l'événement. L'implication des médias n'est pas la finalité dernière, mais elle permet d'impliquer les acteurs poli-

tiques par la mobilisation de l'opinion publique. Par exemple, quand les dirigeants de Metaleurop ont décidé, en 2003, de fermer le site de production de zinc et de plomb à Noyelle-Gonault, dans une relation purement dyadique avec leur employeur, les salariés auraient été particulièrement défavorisés. L'entreprise avait décidé de déposer le bilan, pour éviter de mettre en oeuvre un plan social qui l'aurait obligé à verser des indemnités de licenciement importantes. De plus, Glencore, l'actionnaire principal de Metaleurop, est une entreprise localisée en Suisse, dans le canton de Zoug, de ce fait peu sensible aux pressions des pouvoirs publics français, et soustraite à l'action des tribunaux et de l'administration française. Dans une pure relation dyadique, les salariés de Metaleurop n'auraient eu droit qu'à un minimum légal d'environ 2.000 euros d'indemnités, et ils auraient été condamnés à l'exclusion professionnelle et sociale en raison de leur faible employabilité.

Pour obtenir des conditions plus favorables de compensation de la rupture de leur contrat de travail, les salariés et leurs représentants syndicaux n'ont pas inscrit leur action de négociation et de conflit dans une relation dyadique, mais dans le système des parties prenantes impliquées ou pouvant l'être. Les revendications des salariés étaient, d'une part, une indemnité de départ de 50.000 euros et des actions

de retour à l'emploi, synonymes de revenus et de statut social. C'est dans cette perspective qu'il faut comprendre la logique d'action des salariés. Pour protester, les salariés ont menacé de polluer au chlore la rivière locale, impliquant de ce fait les habitants et les élus locaux; devant cette forme virulente de protestation, les principaux médias se sont emparés de l'affaire, lui donnant une dimension nationale, obligeant de ce fait le Premier Ministre à prendre position en s'élevant contre les «patrons voyous», et le Ministre de l'Emploi a utilisé son administration pour faire pression sur l'entreprise et aider à la reconversion des salariés. Concomitamment, le club de football professionnel de Lens a organisé un match contre les ouvriers de l'entreprise. Cet évènement a connu une forte couverture médiatique, qui a renforcé la solidarité de l'opinion publique.

De plus, les salariés et leurs représentants ont menés des actions devant les tribunaux, et ils ont recouru à des experts juridiques (avocats,...) et économiques. La direction de l'entreprise a été accusée d'avoir effectué des montages juridiques, pour transférer des actifs, entre ses filiales, à des valeurs volontairement sous-évaluées, obligeant les dirigeants à recourir à des experts financiers pour défendre la légitimité des prix de cession.

Ainsi, une restructuration industrielle qui, a priori, pourrait être comprise

comme une relation dyadique, entre un employeur et des salariés, a conduit à l'implication d'une multitude de parties prenantes (médias, gouvernement, élus locaux, tribunaux, avocats, expert-comptables,...), qui ont permis aux salariés d'obtenir 15.000 euros en moyenne d'indemnités de départ, un plan d'aide au retour à l'emploi, et obtenu d'un ministre, l'engagement de la construction d'une prison pour créer des emplois dans la région.

Une fois que le système politico-économique est activé, il reste sous tension jusqu'à la disparition du facteur d'activation du système. Par exemple, les cabinets de reclassement (BPI, Altedia,...), qui gèrent les plans sociaux, restent en interaction avec la DRH qui les emploie, les salariés, les syndicats, l'administration et les médias. Ainsi, dans l'exemple de Metaleurop, le taux de reclassement des salariés est régulièrement mentionné dans les médias, constituant autant de publicité positive ou négative pour le cabinet de reclassement, l'entreprise et les élus locaux.

■ Conclusion

La théorie des parties prenantes offre un cadre d'analyse pertinent des pratiques de GRH en général, et plus particulièrement des restructurations industrielles, où la réussite managériale d'un plan social passe plus par la gestion politique des parties prenantes

que par la gestion instrumentale de la mise en œuvre de la décision. La complexité à saisir qui accompagnera la restructuration, est plus politique (nature et stratégie des parties prenantes, alliances, moyens d'action,...) qu'instrumentale (rédaction des Livres III et IV de justification et de définition du plan social, gestion prévisionnelle de l'emploi, plan de licenciement,...).

Cependant, la théorie nécessite des adaptations et des précisions pour constituer un cadre pertinent de description des pratiques de GRH. Les parties prenantes sont des individus dont les organisations d'appartenance définissent leur rôle, mais qui ne déterminent pas strictement leur identité et la nature de leur optimisation. Les individus ont une multiplicité d'identités qui les amèneront à s'impliquer dans le fonctionnement de l'organisation, en fonction de situations de gestion particulières. Les parties prenantes constituent un système dont les interactions contextuellement déterminées peuvent être indirectes avec l'organisation focale, et dépendent du comportement stratégique des parties prenantes initialement concernées, pour impliquer d'autres parties prenantes.

L'absence de déterminisme strict des interactions, au sein du système, ouvre des perspectives de management stratégique des parties prenantes à la gestion d'entreprise. En fonction du contexte, les dirigeants seront amenés à

anticiper l'implication des intérêts des parties prenantes, à nouer des alliances et à gérer la résistance au changement, pour formuler et faire aboutir leurs choix de gestion.

La compréhension de la GRH à l'aune de la théorie des parties prenantes permet d'endogénéiser, dans un cadre d'analyse, de nombreux acteurs qui interviennent dans le management des entreprises, et d'ancrer les sciences de gestion dans les sciences politiques plus que dans la traditionnelle perspective positiviste de cette discipline.

■ Bibliographie

ABBOTT, A., 2003, «Écologies liées : «A propos du système des professions», pp. 29-50, dans MENGER P.-M., "Les professions et leurs sociologies".

ASSEMBLÉE NATIONALE, 2003, Rapport n° 906 sur les causes économiques et financières de la disparition d'Air Lib.

BOLTANSKI, L., THÉVENOT, L., 1991, "De la justification. Les économies de la grandeur", Gallimard.

BRABET, J., 1993, "Repenser la GRH ?", *Economica*.

CARROLL, A., 1979, "A three-dimensional conceptual model of corporate performance", *Academy of Management Review*, n°4, pp. 497-505.

CLARKSON, M., 1995, «A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance», *Academy of Management Review*, n°20, pp. 92-117.

CORIAT, B., WEINSTEIN, O., 1995, "Les nouvelles théories de l'entreprise", Livre de Poche.

DONALDSON, T., PRESTON, L., 1995, "The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence and implications", *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp. 65-91.

DURCKHEIM, E., 1930, "De la division du travail social", PUF.

FREEMAN, R.E., 1984, "Strategic Management : A stakeholder approach", Boston, Pitman.

FREEMAN, R.E., EVAN, W.M., 1990, "Corporate governance : a stakeholder interpretation", *Journal of Behavioral Economics*, vol. 19, Issue 4.

FROOMAN, J., 1999, "Stakeholder influence strategies", *Academy of Management Review*, n°24, pp. 191-205.

GOODPASTER K., 1991, "Business and stakeholder analysis", *Business Ethics Quarterly*, n°1, pp. 53-74.

MANSON R., MITROFF, I., 1981, "Challenging Strategic Planning Assumptions", John Wiley.

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, pp. 853-886.

MITROFF, I., 1983, "Stakeholders of the organizational mind", *Jessey-Bass*.

MOLDOVEANU, M., ROWLEY, T., 2003, «When will stakeholder groups act ? An interest and identity-Based model of stakeholder group mobilization", *Academy of Management Review*, Vol. 28, n°2, pp. 204-219.

SAVAGE, G., NIX, T., WHITEHEAD, C., BLAIR, J., 1991, "Strategies for assessing and managing stakeholders", *Academy of Management Executive*, 5(2), pp. 61-75.

TICHY, TUSHMAN, FOMBRUN, 1979, "Social Network analysis for Organizations", *Academy of Management Review*, Vol. 4, Issue 4, pp. 507-520.

WEBER, M., 1971, "Le savant et le politique", Edition Plon.

Copyright of Gestion 2000 is the property of Recherches et Publications en Management. The copyright in an individual article may be maintained by the author in certain cases. Content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.