



**HAL**  
open science

# Processus de détermination d'une entité comme partie prenante

Jordan Mbani

► **To cite this version:**

Jordan Mbani. Processus de détermination d'une entité comme partie prenante. Gestion et management. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM, 2014. Français. NNT : 2014CNAM0966 . tel-01153198

**HAL Id: tel-01153198**

**<https://theses.hal.science/tel-01153198>**

Submitted on 19 May 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**ÉCOLE DOCTORALE Abbé Grégoire ED 546**  
**LABORATOIRE INTERDISCIPLINAIRE DE RECHERCHE EN**  
**SCIENCES DE L'ACTION**

**THÈSE** présentée par :

**Jordan MBANI**

soutenue le : **08 décembre 2014**

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et**  
**Métiers**

Discipline/ Spécialité : Sciences de gestion

**Processus de détermination d'une entité comme partie  
prenante**

**THÈSE dirigée par :**

**Monsieur SOPARNOT Richard**

Professeur, France Business School

**RAPPORTEURS :**

**Madame BERGER-DOUCE Sandrine**

Professeure, Ecole des Mines St-Etienne

**Monsieur MORICEAU Jean-Luc**

Professeur, Télécom Ecole de Management

---

**JURY :**

**Madame BERGER-DOUCE Sandrine**

Professeure, Ecole des Mines St-Etienne

**Madame MARCHAIS-ROUBELAT Anne**

Maître de Conférences HDR, CNAM

**Monsieur MEIER Olivier**

Maître de Conférences HDR, Paris Est-Créteil

**Monsieur MORICEAU Jean-Luc**

Professeur, Télécom Ecole de Management

**Monsieur PESQUEUX Yvon**

Professeur, CNAM

**Monsieur SOPARNOT Richard**

Professeur, France Business School

Je dédie ce travail à ma famille et à mes amis.

## Remerciements

Au terme de ce travail, qu'il me soit permis d'exprimer ma gratitude aux personnes qui de près ou de loin, ont rendu ce travail possible.

Tout d'abord, je souhaiterais remercier Richard SOPARNOT, mon Directeur de thèse qui a accepté de suivre mon travail. Merci d'avoir cru en moi.

Je ne pourrai pas manquer de remercier également Yvon PESQUEUX qui a rendu effective mon inscription en thèse de doctorat au Conservatoire National des Arts et Métiers et Anne MARCHAIS-ROUBELAT qui m'a énormément aidé dans la définition de ma problématique de recherche. A travers elle, j'exprime ma sympathie aux différents auditeurs des journées d'étude animées par Anne et particulièrement à Valérie PAONE.

Ma gratitude va aussi à Sandrine BERGER-DOUCE ; Olivier MEIER et Jean-Luc MORICEAU. Autant de personnalités qui ont accepté de rejoindre les trois premiers remerciés pour constituer le jury de thèse.

Cette thèse a été rendue possible grâce à l'Ecole Supérieure de Commerce et de Management (ESCEM). Je voudrais remercier tout son personnel sans exception pour l'accueil qui m'a été réservé. Cette thèse contient un peu de vous tous. S'il n'est pas possible de citer chacun de ses salariés, que certains me pardonnent si je n'invoque que quelques noms.

Je voudrais exprimer tout particulièrement ma reconnaissance aux personnes suivantes : Patricia LORGEUX, Laetitia COUDREAU, Eve CHEVREUIL, Michèle CANARD, Lakhdar MAHRAF, Lionel MERZOUK, Coralie LECHAT, Annette DUVAL-ELICHE, Dominique WOLFF, Fabrice MAULEON, Michel JAVET, Gérard HOFFMAN et Alain JAN-KERGUISTEL, Fabrice DOLORY. Merci pour votre gentillesse.

Jean-Yves SAULQUIN, Flora SFEZ, Aude RYCHALSKI, Typhaine LEBEGUE, Damien CHAIGNOT, Fatima MEGDOUD, Sylvie DUCROUX, Franck GAVOILLE. Merci de votre sympathie.

Je n'oublie pas mes collègues Assistantes de recherche, Thanh Thao PHAM, Vrushal KHADE, Elena ESSIG, Marine LACOURTE. Merci de votre complicité et amitié.

Mais également, Erwan LESAOUT, Jean-Philippe D'INTRONO, Denis MALHERBE, Philippe CALLOT et Emna MOALLA. Merci de votre soutien et que vive notre amitié.

J'ai une pensée spéciale pour Sylvie CODO, ADAMA NDIAYE, Romaric et Aurore NKOK, Joseph KAMA GNIKA, Florent GIORDANO, Aristide VIGNIKIN, Amina KECHICHE, Sako VOKDJORI. Merci de votre présence. La thèse a fait de nous des frères et sœurs.

Je remercie tous les doctorants du laboratoire VALLOREM de l'Université de Tours de m'avoir fait bon accueil. Je n'oublierai pas votre geste.

Il me faut également avoir une pensée pour l'Enseigne de La Poste Touraine-Berry.

Je voudrai remercier toutes les personnes qui m'ont accordé des entretiens.

J'exprime ma reconnaissance à Nathalie AYMARD-CEZAC, Véronique DALLEAU et Christian BARRILET ainsi qu'à la Commission Départementale de la Présence Postale Territoriale d'Indre-et-Loire.

Je ne saurai terminer ces remerciements sans avoir une pensée pour ma famille. Je me refuse à avancer des personnes.

A la famille NGOMA, A la famille KANDJANI, à la famille ADIAHENOT, à la famille BOKIBA, à la famille ABI, à la famille NZENGUE, à la famille MOUBITANG, à la famille MASSALA, à la famille NZIGOU-MOUSSAVOU, à la famille FOTSO, à la famille NGAYIS, à la famille KIKI, à la famille ABA'A ELLA

et à Kinga VANTUS.

Je vous dédie ce travail.

## Résumé

L'objet de la présente étude est de comprendre comment une entité sociale devient partie prenante d'une entreprise. En effet, les différentes méthodes de détermination des parties prenantes sont critiquées sur leur portée heuristique. Une de ces nombreuses difficultés est leur incapacité à dire "qui" est partie prenante et "qui" ne l'est. Pour le dire autrement, la théorie des parties prenantes manque d'un critère de falsifiabilité. Dès lors, comprendre le processus par lequel une entité devient partie prenante revient implicitement à admettre que cette dernière, au préalable, ne l'est pas. De ce fait, étudier le processus par lequel un groupe d'individus devient partie prenante d'une entreprise, revient à énoncer un critère de falsification puisqu'il devient possible de dire comment être partie prenante et comment ne pas l'être. Telle est la problématique générale de ce projet de recherche.

Pour comprendre ce processus, la réflexion part donc du postulat qu'une catégorie ne "naît" pas partie prenante mais le devient. La phase empirique de cette recherche repose sur une enquête multi cas. Trois entreprises sont étudiées. Les données traitées selon une analyse de contenu parviennent à faire ressortir une conception de l'entreprise comme nœud de quatre liens. Ces liens sont : un *lien partenarial*, un *lien juridico-politique*, un *lien commercial* et un *lien sociétal*. Selon le lien par lequel un individu ou un groupe d'individus est lié à l'organisation, il-cet individu- endosse un rôle particulier.

Les personnes liées à l'entreprise par un *lien partenarial* sont des partenaires ou des contractants. Les individus liés à l'entreprise par le *lien marchand* sont des clients. Le *lien juridico-politique* met une personne en relation avec l'entreprise via des institutions judiciaires ou politiques. Les individus liés à l'entreprise par le *lien sociétal* sont des parties prenantes. Tout rôle étant provisoire, alors les individus sont provisoirement des parties prenantes. Le processus par lequel un groupe d'individus peut devenir partie prenante débute par la survenue d'un *élément à enjeu* (décision, comportement organisationnel). Le processus est aléatoire, imprévisible, contextuel et temporaire puisque tout acte de l'entreprise ne suscite pas de mobilisations.

Mots-clés : Parties prenantes, *lien partenarial*, *lien juridico-politique*, *lien commercial*, *lien sociétal*, *élément à enjeu*.

## Abstract

The purpose of this study is to understand how a social entity becomes a stakeholder. The various methods of determining the stakeholders are criticized on their heuristic value. One of these problems is their inability to say "who" is a stakeholder and "who" is not. In other words, the stakeholder theory lacks a criterion of falsifiability. Therefore, understanding the process by which an entity becomes a stakeholder means that this entity is not *a priori* a stakeholder. Consequently, studying the process by which a group of individuals becomes a stakeholder of a company returns to state a criterion of falsification. This is the general problem of this research.

To understand this process, it is said that any group cannot be considered at beginning as a stakeholder but it can become a stakeholder. The empirical phase is based on a multiple- case study. Three companies are studied. The study reveals three main results. First, the firm is seen as a four-relationship node. Second, all parties cannot be consider as stakeholders. Finally, according to the link through which an individual or group of individuals is related to the organization, it assumes a special role.

These links are: the partnership relationship, the legal-political relationship, the commercial relationship and the societal relationship. Persons related to the company by a partnership relationship are partners. Individuals related to the company by the commercial relationship are clients. The legal and political relationship puts a person in connection with the company through legal or political institutions. Individuals related to the company by the societal relationship are stakeholders.

The process by which a group of individuals can become stakeholders begins with the occurrence of an element in issue (decision, organizational behavior). The process is random, unpredictable, and temporary because any decision of a company do not cause mobilizations.

Keywords: Stakeholders, the partnership relationship, the legal-political relationship, the commercial relationship, the societal relationship, element in issue.

# SOMMAIRE

Remerciements .....	3
Résumé .....	5
Résumé en anglais .....	6
Sommaire .....	7
Liste des tableaux .....	8
Liste des figures .....	8
Liste des annexes .....	9
Introduction générale.....	10
Première partie : La théorie des parties prenantes, une analyse dialectique historique et critique.....	17
Chapitre premier : Le paternalisme première politique sociale de l'entreprise.....	21
Chapitre deuxième : Partie prenante, une partie difficilement prenable.....	54
Chapitre troisième : La théorie des parties prenantes, une théorie critiquée.....	80
Deuxième partie : Aspects épistémologique & méthodologique.....	101
Chapitre quatrième : La détermination des parties prenantes, un processus socialement construit.....	103
Chapitre cinquième : La voie vers la découverte des parties prenantes.....	132
Troisième partie : Définition du design de la recherche & enquête de terrain.....	156
Chapitre sixième : Le design de la recherche.....	158
Chapitre septième : L'analyse de contenu comme méthode d'analyse.....	187
Chapitre huitième : L'étude de cas comme méthode d'enquête de terrain.....	198
Discussion.....	348
Conclusion générale.....	367
Annexe.....	382
Résumé.....	436
Résumé en anglais.....	437



## Liste des tableaux

Tableau 1 : Comparaison entre paternalisme et managérialisme .....	31
Tableau 2 : Les différentes critiques de la théorie des parties prenantes.....	99
Tableau 3 : Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste.....	105
Tableau 4 : Les positionnements d'une recherche en management .....	129
Tableau 5 : Idées reçues sur les données primaires.....	143
Tableau 6 : Idées reçues sur les données secondaires .....	146
Tableau 7 : Les contraintes inhérentes aux données primaires et secondaires .....	147
Tableau 8 : Les types d'opérations et types de données collectées.....	149
Tableau 9 : Situations pertinentes pour différentes méthodes de recherche.....	159
Tableau 10 : Tactiques d'interprétation d'une étude de cas pour quatre types de test.....	165
Tableau 11 : Récapitulatif des thèmes issus de l'analyse du cas La Poste.....	295
Tableau 12 : Récapitulatif des thèmes issus de l'analyse du cas Florange.....	313
Tableau 13 : Récapitulatif des thèmes issus de l'analyse du cas Dongria Kondh.....	323
Tableau 14 : Récapitulatif des résultats issus de l'analyse inter cas.....	336

## Liste des figures

Figure 1 : Une classification structurale de l'influence des parties prenantes : réponses organisationnelles aux pressions des parties prenantes.....	57
Figure 2 : Représentation de la critique épistémologique de la théorie des parties prenantes	98
Figure 3 : Modèle conceptuel en vue de la détermination de l'étude du processus de détermination des parties prenantes .....	127
Figure 4 : Trois modalités de constitution des données .....	141
Figure 5 : Design versus collecte des données : différentes unités d'analyse.....	173
Figure 6 : Matrice de détermination des parties prenantes.....	337
Figure 7 : Matrice de détermination des parties prenantes appliquée au cas Florange.....	342
Figure 8 : Matrice de détermination des parties prenantes appliquée au cas Dongria Kondh.....	344

## Liste des annexes

Annexe .....	382
Annexe 1 : Entretien avec la Déléguée aux relations territoriales en Indre-et-Loire .....	383
Annexe 2 : Entretien avec la Déléguée aux relations territoriales en Indre-et-Loire .....	391
Annexe 3 : Entretien avec le Directeur des projets et de la qualité de l'enseigne Touraine-Berry .....	401
Annexe 4 : Entretien avec le Directeur des ressources humaines de l'enseigne Touraine-Berry .....	412
Annexe 5 : Entretien avec la Directrice d'établissement du terrain de Tours-Grammont .....	418
Annexe 6 : Entretien avec la Directrice de Régie plus .....	424
Annexe 7 : Entretien avec le Président de la CDPPT d'Indre-et-Loire .....	427

# **Introduction générale**

« La théorie des parties prenantes est restée à un stade embryonnaire » affirment Gond & Mercier (2005). Un trop grand nombre de questions sans réponses caractérise cette théorie (Mercier, 2010). Popularisé en 1984 par Edward Freeman dans son ouvrage *Strategic management, A stakeholder approach*, le terme "partie prenante" qui se veut une de ses traductions françaises (la plus usuelle) est défini comme « [un] individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » (Freeman, 1984, p. 46). Depuis lors il (le terme) connaît un emploi important dans le langage courant à un point tel qu'une définition du terme constitue à elle seule une question de recherche. Miles (2011) dénombre 435 définitions du terme "parties prenantes" sur 493 articles consultés. Loin d'être une recherche de définition, il s'agit d'abord d'une question d'identification des parties prenantes. Sur cet aspect également, la question reste en chantier et nombreuses sont les "cartographies" qui ont été proposées pour appréhender les parties prenantes. Freeman en propose plusieurs dans son livre de référence. Donaldson & Preston (1995) également. Celle de Mitchell, Agle et Wood (1997) qui repose sur une partie prenante détentrice des attributs du pouvoir, de légitimité et d'urgence est préférée par Parent & Deephouse (2007) même si Bouglet (2005) estime que le modèle de Mitchell & al (1997) ne permet pas de prendre en compte les relations qui peuvent exister entre les différentes parties prenantes. Girard & Sobczak (2010) proposent quant à eux de fonder une cartographie des parties prenantes à partir de l'engagement de ces derniers.

Si elles se veulent différentes, leur analyse permet de se rendre compte d'une chose : les modèles de détermination des parties prenantes partent du postulat qu'il existe au préalable des parties prenantes et que les cartographies ne servent qu'à déterminer quelle est la partie prenante qui compte (Mitchell & al, 1997) ou la partie prenante la plus engagée (Girard & Sobczak, 2010). Mais ces travaux n'envisagent pas –même comme hypothèse– qu'il ne puisse pas y avoir de parties prenantes. La thèse de l'existence perpétuelle des parties prenantes est un dogme qui figure au *crédo* de cette pensée qui se présente comme théorie (Gond & Mercier 2005; Mercier, 2006 ; 2010). Mais, malgré la multitude de définitions des parties prenantes, il ressort une constance majoritairement admise qui veut que les parties prenantes soient des groupes d'individus ayant une relation avec une entreprise (au moins) dans laquelle l'un des deux interactants influence l'autre ou peuvent s'influencer mutuellement. Or, la notion d'influence, et particulièrement lorsqu'elle se situe dans des interactions (humaines), est marquée par de l'imprévisibilité (Le Breton, 2012). Aussi ne faudrait-il pas que le doute méthodologique soit requis pour analyser les parties prenantes ? Il semble que oui. D'abord

parce que leur relation est une probabilité puisque c'est dans le cadre de la réalisation des objectifs entrepreneuriaux que l'entreprise peut rencontrer un groupe d'individus qui puisse l'influencer. D'aucuns pourraient dire que l'entreprise elle-même est un lieu d'interactions et que donc tous les jours les individus qui s'y rencontrent s'influencent en permanence. Dans ce cas, se pose une question d'ordre épistémologique, pourquoi travailler sur une évidence ? Pourquoi travailler sur une vérité qui est toujours vraie ? Si tout le monde s'influence tous les jours tout le temps et pour tout, il n'y a pas lieu de mener des recherches puisque le résultat est d'ores et déjà connu. Une vérité qui est toujours vraie n'est pas une vérité scientifique affirment les poppériens « car s'il n'y a pas de manière possible de déterminer si un énoncé est vrai, cet énoncé n'a absolument aucune signification » (Préface de Monod dans Popper, 1973). La théorie des parties prenantes a besoin d'un critère de falsifiabilité.

Le critère de falsifiabilité qui pourrait être le bienvenu serait d'offrir la possibilité de comprendre comment une partie devient prenante. Sous-entendu, ce critère dira par la même occasion dans quelle circonstance des individus ne peuvent pas être considérés comme parties prenantes. Un travail de recherche qui déboucherait sur un tel résultat permettrait d'identifier une partie prenante. En conséquence, les cartographies des parties prenantes existant à l'heure actuelle ne sont pas pertinentes pour saisir une partie prenante puisque tous les individus dès le début de l'analyse sont considérés comme parties prenantes. C'est dire que ces modèles reposent sur un complexe de tautologie et de prophétie auto réalisatrice. Tautologie parce que trouver des parties prenantes parmi des parties prenantes est une répétition et prophétie auto réalisatrice parce que la recherche trouve des résultats déjà connus à l'avance. Il y a là autant d'éléments qui invitent à considérer qu'*a priori* les individus ne sont pas des parties prenantes mais qu'ils peuvent le devenir. Ce qui induit un processus de transformation.

Dès lors comment des individus peuvent-ils devenir parties prenantes d'une entreprise ? Cette question posée ainsi mérite d'être réinterprétée afin de comprendre le projet qu'elle engendre. Le *comment* implique une démarche, un processus. Cela se comprend puisque l'individu peut devenir partie prenante. *Des individus*, que faut-il entendre par ce terme ? Tous les individus ne sont pas des êtres humains, alors de qui s'agit-il ? Il s'agit des êtres capables de nouer une relation avec des êtres humains tout en pouvant avoir conscience d'être en relation et de pouvoir le faire savoir de manière audible à d'autres êtres humains. L'Homme est capable d'intersubjectivité. Donc le terme « individus » ici renvoie à des êtres humains. Mais le terme est au pluriel, qu'est-ce à dire ? Faut-il entendre des êtres humains qui chacun pris séparément interagissent avec une entreprise ou au contraire *des individus* signifie une association dans

laquelle le tout est supérieur à la somme des parties ? Pour répondre à cette question, il convient de la contextualiser dans l'époque dans laquelle elle est posée. Influencer une entreprise aujourd'hui demande des ressources considérables et dans l'autre sens, les entreprises ont de plus en plus d'impacts sur plusieurs personnes. Des lors, il est plus réaliste de considérer que les individus forment un mouvement collectif pour influencer l'entreprise. Ces mouvements collectifs sont de divers ordres : associations, ONG, mouvement *ad hoc*, etc. Si divers que le terme *entité* paraît convenir pour englober cette diversité. Une entité est un mode de désignation indéterminé de *ce qui est* (Lalande, 2002). *Peut devenir*, comment le comprendre ? Il a été reconnu que l'influence est un phénomène marqué par l'imprévisibilité. Dès lors *peut devenir* indique cette imprévisibilité. Mais c'est cette imprévisibilité à être ou ne pas être partie prenante qui correspond à un critère de falsifiabilité dans la recherche de l'identification d'une entité comme partie prenante d'une entreprise. Être ou ne pas être partie prenante, telle est la question fondamentale de ce projet de recherche. *Entreprise* à quoi ce terme correspond dans la réflexion en cours ? Puisqu'il a été admis que seuls les êtres humains étaient capables d'intersubjectivité alors les individus qui peuvent devenir parties prenantes interagissent avec les individus qui composent l'entreprise. Donc entreprise renvoie aux individus qui forment l'entreprise.

Dès lors, la question posée plus haut est reformulée comme suit. Comment une entité peut-elle devenir partie prenante d'une entreprise ?

Une telle question appelle d'autres questionnements. Trois plus exactement.

- 1) Tout acteur qui interagit avec une entreprise peut-il être considéré comme partie prenante de cette entreprise sinon, qu'est un acteur quand il n'est pas partie prenante ?
- 2) Dans quelles circonstances une entité peut-elle devenir partie prenante d'une entreprise et dans quelle circonstance ne peut-elle pas l'être ?
- 3) Une fois nommée partie prenante, l'entité qui le devient le reste-t-elle désormais ou est-ce temporaire ?

Telles sont les questions qui sous-tendent le projet de recherche.

Si les intérêts théoriques ont été abordés plus haut, il ne faut pas qu'elles soient les seules motivations d'une recherche en sciences de gestion. Pour pertinentes qu'elles puissent être, il leur faut une dimension téléologique autre. Cela se justifie par le fait que les sciences de

gestion sont des sciences de l'action. Autrement dit leurs résultats doivent servir sur un plan managérial également. Dès lors quelle peut être la portée managériale d'un tel travail ?

Sur le plan managérial, un tel travail peut servir à la prise de décision. En effet, les différentes méthodes d'identification des parties prenantes qui existent au sein de la littérature (Carroll, 1989 ; Clarkson, 1995 ; Mitchell & al, 1997 ; Girard & Sobczak, 2010) ont pour but d'offrir au manager des critères de choix. Le projet de recherche à l'œuvre entend lui aussi revêtir un caractère heuristique. Il se donne pour ambition de permettre à l'analyste de pouvoir comprendre le processus par lequel une entité est en train de devenir partie prenante. Mais il se veut capable de pouvoir cartographier également des entités qui ne sont pas des parties prenantes mais qui interagissent quand même avec l'entreprise.

Le résultat, pour être applicable en entreprise, revêt une forme performative. La modélisation permet de concevoir des outils de gestion d'usage aisé. Le modèle a l'avantage d'être un outil d'aide à la décision pratique et apprécié des managers. C'est ainsi que les résultats se présentent sous la forme d'un modèle autant ce faire se peut.

Mais avant que d'arriver à cette étape, il convient d'aborder les aspects épistémologique et méthodologique qui ont permis à ce projet de recherche de se mener.

Les aspects épistémologique et méthodologique permettent de pouvoir répondre avec la plus grande pertinence et la plus grande cohérence à la question de recherche. Pour découvrir ces aspects, il a fallu partir de la question de recherche principale et de sa finalité.

La question de recherche induit un processus, donc il s'agit d'une recherche processuelle. Elle ambitionne de faire ressortir un processus. Mais puisque dans la réalité les acteurs n'agissent pas en ayant présent à l'esprit qu'ils accomplissent un processus. Dès lors, dire qu'il s'agit de l'étude d'un processus, correspond à une construction sociale. Aussi, le paradigme idoine s'avère être le constructivisme. Cette recherche se penche sur l'étude d'une relation entre une entité en l'occurrence un groupe de personnes physiques et d'autres personnes physiques. Cette relation prend les aspects d'une interaction puisqu'il y a des échanges entre les individus. C'est pour cette raison que l'interactionnisme symbolique sert de cadre conceptuel principal à cette recherche. Mais comment accéder au réel, au terrain ?

Selon Yin (2014), les questions de recherche qui porte sur le « comment » et le « pourquoi » conviennent pour des études de cas. Sur la base de cette assertion, l'étude de cas est retenue. L'auteur recommande également de pouvoir étudier le plus de cas possibles car cela augmente

la validité des résultats. Dès lors, trois cas sont retenus. A partir de trois études de cas, l'auteur estime qu'il est possible de procéder à une *réplication littérale* si le nombre de cas est compris entre un et trois et une *réplication théorique* si l'étude admet plus de trois cas.

Puisque l'étude porte sur des interactions, il importe d'obtenir des données auprès de ceux qui interagissent : les individus. Dès lors entretiens, observations et documentation constituent les méthodes de recueil de données privilégiées. Des entretiens semi-directifs ont été organisés puisqu'ils qu'ils permettent d'étudier les perceptions, les attitudes, etc. (Yin, 2014).

Pour ce qui est du choix des terrains. Des situations de crise sont les plus indiquées selon Rowley (1997), Frooman (1999 ; 2010) et Kujala & al (2012) pour mener des recherches dans la théorie des parties prenantes. Mais une situation de non crise a été retenue pour étudier les résultats que ce type de terrain procure et les comparer aux deux autres.

Les données obtenues ont été analysées selon les recommandations de l'analyse de contenu (Bardin, 2013).

Au final, le travail se structure autour de huit chapitres répartis en trois parties.

La première partie est relative à la revue de littérature. Elle comprend trois chapitres.

**Le chapitre premier** revient sur la place de la théorie des parties prenantes dans l'histoire de la prise en compte des questions sociales et sociétales soit par un Etat, soit par une entreprise. Ainsi, le paternalisme, la période de l'Etat-providence sont les périodes avancées jusqu'aux discours sur à la fois la décroissance et le développement durable. La décroissance n'étant qu'une pensée critique, le développement durable s'est imposé. C'est de ce discours que sont issues les théories de la responsabilité sociale de l'entreprise, de la gouvernance et de la théorie des parties prenantes. La première partie repose donc sur une logique dialectique.

**Le chapitre deuxième** porte exclusivement sur la théorie des parties prenantes. Il s'agit d'une revue de littérature. Celle-ci ne prétend pas à l'exhaustivité. Il est plus question de mettre en exergue les principaux thèmes sur lesquels sont principalement axés les travaux sur la théorie des parties prenantes et d'en donner des grilles de lecture.

**Le chapitre troisième** est plus une analyse critique. Ce chapitre entend d'abord dresser une taxinomie des différentes critiques constatées au sein de la théorie des parties prenantes. Ainsi, trois types de critiques sont identifiés : une critique heuristique qui regroupe les critiques émises à l'encontre des travaux qui se donnent pour objectif d'identifier des parties



prenantes. Une critique idéologique, laquelle critique est subdivisée en deux catégories : une critique idéologique économiquement centrée. Celle-ci rassemble les travaux qui rejettent la théorie des parties. Et une critique idéologique philosophiquement centrée. Cette dernière admet la théorie des parties prenantes mais suggère une doctrine philosophique particulièrement comme moyen de justification. Puis enfin, une critique épistémologique qui s'interroge sur les fondements épistémologiques de cette théorie toute en expliquant l'origine des deux premières critiques.

La deuxième partie concerne les aspects épistémologique et méthodologique de la recherche à mener. Elle est composée de deux chapitres.

**Le chapitre quatrième** est lié à la recherche du paradigme le plus adéquat au regard de la question de recherche. Le recours au paradigme constructiviste est justifié au détriment des paradigmes positiviste et interprétativiste. Par ailleurs le cadre conceptuel est défini autour de trois écoles de pensée : l'interactionnisme symbolique, l'approche par les capacités (*capabilités*) et la théorie des réseaux sociaux.

**Le chapitre cinquième** se concentre sur l'adoption d'une méthode qualitative et en particulier sur la justification d'une démarche exploratoire et le type de données à récolter.

La troisième partie est consacrée au *design* de la recherche. Elle regroupe trois chapitres.

**Le chapitre sixième** se borne à justifier la pertinence d'une étude de cas. Il en présente les modalités.

**Le chapitre septième** présente les trois cas retenus. La présentation se veut une rédaction (*composition* au sens de Yin, 2014) qui met les principaux acteurs en « scène ». Le but étant de faire ressortir les conversations. Les *verbatim* de ces « conversations » sont ensuite analysés selon l'analyse de contenu. D'abord une analyse inter cas puis une analyse intra cas.

**Le chapitre huitième** interprète les résultats sont modélisés de façon à former un modèle de détermination des parties prenantes. Le mode d'usage de ce modèle est ensuite explicité. Par la suite ces résultats sont discutés en lien avec les données de la littérature.

La discussion présente également les apports. Les limites et les perspectives de recherche sont avancées en conclusion.



## **Première partie :**

# **La théorie des parties prenantes, une analyse dialectique historique et critique**

# Première partie : la théorie des parties prenantes, une analyse dialectique historique et critique

## Introduction de la première partie

La compréhension d'une notion, d'un concept ou d'une théorie demande en général de se pencher sur sa genèse. S'agissant de la théorie des parties prenantes, une telle démarche s'impose. En effet, il est important de saisir le contexte d'émergence de la théorie des parties prenantes afin d'appréhender les raisons de son apparition. Dans cet effort, les travaux portant sur ce sujet font remonter les origines de cette théorie au paradigme du paternalisme. En affirmant cela, il faut en fait comprendre que le paternalisme et la théorie des parties prenantes appartiennent à l'école de *la politique sociale de l'entreprise*. *La politique sociale de l'entreprise* désigne l'ensemble des dispositifs mis en œuvre volontairement par une entreprise en vue de prendre en compte les préoccupations sociales et sociétales des personnes et des choses pour lesquelles elle estime nécessaire de le faire. Il paraît utile d'allier une approche historique à une analyse critique. L'approche historique servira à comprendre pourquoi à un moment donné un mode de pensée a été admis et pour quelles raisons celui-ci a disparu. Quant à l'analyse critique, son but est de s'intéresser à la théorie des parties prenantes comme objet de réflexion et non comme cadre conceptuel principalement.

Dès lors, **le chapitre premier** sera consacré à la généalogie de l'éthique des affaires. Au cours de cette partie, il sera abordé le thème du paternalisme qui précède l'Etat-providence. A la suite de cette période, l'entreprise sera à nouveau un acteur majeur dans la mise en œuvre. Ceci se fera essentiellement à travers l'opérationnalisation du concept de développement durable. Il s'agit d'une analyse dialectique historique.

Quant au **chapitre deuxième**, il sera dédié à l'analyse de la théorie des parties prenantes. Il s'agira de se pencher sur cette théorie afin de faire ressortir des éléments de convergence et de divergence qui caractérisent l'approche de l'entreprise par les parties prenantes. A cet effet, il sera fait état de la manière dont la théorie des parties prenantes aborde, entre autres, les notions d'influence, de responsabilité, d'entreprise, etc.

Enfin, **le chapitre troisième**, se veut être une analyse synthétique sur les différentes critiques qui sont portées à l'endroit de la théorie des parties prenantes. Cette étude synthétique fait

ressortir trois types de critiques qui affectent la théorie des parties prenantes. La théorie des parties prenantes connaît une critique heuristique, une critique idéologique et en dernier lieu, une critique épistémologique.

# Chapitre premier : Le paternalisme, première politique sociale de l'entreprise

## Introduction au chapitre premier

La théorie des parties prenantes n'est pas apparue *ex nihilo*. Dans l'histoire des faits économiques et sociaux, la question du rôle des organisations économiques dans la cité occupent les débats depuis au moins la révolution industrielle. Période de l'histoire où la grande entreprise naît et engendre des modifications substantielles dans les sociétés où elle a vu le jour. Il est donc intéressant de partir de cette époque pour étudier comment l'entreprise a pris en compte les questions sociales. Une telle étude révèle que le paternalisme fût la première forme de prise en charge par l'entreprise des préoccupations auxquelles les individus étaient confrontés. Par la suite, l'Etat se voudra être le garant de telles prérogatives donnant naissance à ce qui a été appelé Etat-providence. Mais avec la fin des trente glorieuses, à partir du milieu des années soixante-dix. Les catastrophes écologiques et le chômage de masse naissant, les questions dites désormais sociétales émergent et les sociétés civiles questionnent à la fois entreprises et Etats au point de se demander s'il ne faut opter pour la décroissance de l'économie. Mais c'est le concept de développement durable (DD) qui est mis sur la table des conférences internationales. Ce nouvel agenda sera décliné en responsabilité sociale d'entreprise (RSE) avec comme corolaire la théorie des parties prenantes. Ce cheminement de la prise en compte des questions sociales par l'entreprise conduit certains auteurs (Jorda, 2009 ; Ballet & al, 2011) a considéré qu'il y a une relation dialectique entre les concepts de paternalisme et responsabilité sociale d'entreprise (et théorie des parties prenantes).

## 1.1 Les raisons du recours aux politiques paternalistes

Avant de comprendre les raisons qui ont conduit certains industriels durant la première révolution industrielle à mettre en place des politiques qui seront par la suite qualifiées de paternalistes, il convient de définir au préalable la doctrine qu'est le paternaliste.

Pour Ballet et *al* (2011, p. 36), le paternalisme est

« un état d'esprit qui se traduit par une attitude tendant à établir artificiellement des relations familiales entre un supérieur et son inférieur, quel que soit le niveau hiérarchique étant entendu que la finalité de ces relations est l'émancipation du subordonné<sup>1</sup> ».

Cette définition met en évidence que le paternalisme n'est pas en soi une doctrine. Il s'agit en effet d'un ensemble de comportements adoptés par une frange des industriels libéraux. Autrement dit, ce comportement n'était pas une pratique généralisée dans le monde des affaires. Ballet et *al* (2011) rapportent que certains entrepreneurs paternalistes étaient même critiqués pour leur attitude. Qu'à cela ne tienne, il y a eu un effort de conceptualisation. Notamment avec Le Play (1870) qui parle non pas de paternalisme mais de *patronage volontaire*. Pour l'auteur, le patronage volontaire se trouve être la meilleure solution aux maux engendrés par l'industrialisation. D'une part, il évite l'interventionnisme étatique, puisque Le Play est libéral, et d'autre part, il évite la charité qui maintient les individus dans la misère. Il définit le patronage comme : « l'ensemble des idées, des mœurs et des institutions qui tiennent plusieurs familles groupées, à leur satisfaction complète, sous l'autorité d'un chef nommé patron » (Le Play, 1870, p. 579 cité par Ballet et *al* 2011, p. 52). *Le patronage volontaire* repose sur six principes : la permanence des engagements réciproques du patron et de l'ouvrier ; l'entente complète touchant à la fixation des salaires ; l'alliance des travaux de l'atelier et des industries domestiques, rurales ou manufacturières ; les habitudes d'épargne ; l'union indissoluble entre la famille et son foyer et le respect et la protection accordés à la femme.

Les raisons qui ont conduit un certain nombre de patrons à opter pour le paternalisme sont de trois ordres d'après Ballet et *al* (2011). Il y a d'abord l'adhésion à des doctrines singulières ; ensuite cette pratique se justifie par la vision que les patrons avaient vis-à-vis des ouvriers et enfin à cause du fait que la conjoncture économique de cette époque le permettait.

---

<sup>1</sup> Cette définition est tirée de la thèse de doctorat de De Bry (1980).

### 1.1.1 Les doctrines sociales à la base du paternalisme

Deux doctrines philosophico-religieuses permettent de comprendre les raisons pour lesquelles des patrons ont versé dans le paternalisme. Il s'agit du christianisme (catholicisme et protestantisme) et de la franc-maçonnerie. En effet, d'après Ballet et al (2011), Hommel, (2013) et Jorda, (2009) les patrons européens et particulièrement français étaient influencés pour beaucoup par leurs convictions religieuses notamment. Pour ceux qui étaient catholiques, ils obéissaient à des injonctions provenant des instances ecclésiastiques et particulièrement l'encyclique *Rerum Novarum* de 1891 qui pose les bases du catholicisme social en plaçant la charité au cœur de l'agir patronal. Ceci étant, il faut néanmoins être plus nuancé car si l'Eglise promeut la charité, cela ne l'empêche pas par ailleurs, d'affirmer une certaine inégalité sociale entre les hommes. En effet, Monseigneur Veuillot (1848) affirme qu' :

*« Il est nécessaire qu'il y ait des hommes qui travaillent beaucoup et vivent chétivement. La misère est la loi d'une partie de la société. C'est la loi de Dieu à laquelle il faut bien se soumettre [...] La société a besoin d'esclaves<sup>2</sup>. ».*

De manière générale, l'Eglise en ce temps-là est hostile au syndicalisme mais plus particulièrement au syndicalisme laïc. Ainsi, tandis que le Pape Grégoire XVI condamne le syndicat nommé l'Avenir en 1832, il approuve les syndicats catholiques.

Outre le catholicisme, le protestantisme exhorte également ses adeptes patrons à mettre en place des politiques paternalistes (Jorda, 2009). Il en sera ainsi dans les Vosges en France où ce courant chrétien est très dominant. Et les dynasties industrielles telles que celles des Wendel, Koechlin auront leurs infrastructures sociales. Cependant, beaucoup de ces industriels étaient également des adeptes de la Franc-maçonnerie. D'après Ballet et al (2011, p. 49) :

*« À Mulhouse, la majorité des industriels appartiennent à la franc-maçonnerie. La Parfaite Harmonie (loge maçonnique de Mulhouse), qui compte 242 membres en 1832, prône les principes de fraternité, de solidarité et d'égalité alliés à l'idéal terrestre du protestantisme. »*

S'il est possible de déceler un élan d'humanisme chez ces industriels, il faut néanmoins rappeler que le principe d'une inégalité sociale entre les hommes était admis comme nécessaire pour la cohésion de toute société. Dès lors, le paternalisme se voulait non seulement un moyen d'atténuer ces inégalités, mais aussi un acte de charité quand il ne

---

<sup>2</sup> Cité dans Ballet et al (2011, p. 49).



s'agissait pas de fidéliser la main d'œuvre (Jorda, 2009). Une main d'œuvre aussi besogneuse que nécessiteuse.

### **1.1.2 Une vision condescendante de l'ouvrier**

L'ouvrier de la première révolution industrielle est un être perçu par son employeur comme un ivrogne, ignorant, infantile, inculte, bref, un irresponsable. Pour le patron, l'ouvrier est avant tout le premier responsable des maux dont il souffre. Il ne sait pas gérer son argent et le dilapide dans les débits de boisson, et en s'adonnant à des relations hors mariages. Le patron a donc la mission de faire de lui un « bon ouvrier ». Qu'est-ce qu'un « bon ouvrier » ? Ballet et al (2011, p. 54) présentent le « bon ouvrier » tel que le voit son patron.

*« C'est un homme qui ne s'est pas marié trop tôt (ainsi il a pu économiser en vue de son mariage), qui n'a pas beaucoup d'enfants. Il doit être économe, cotiser aux caisses de secours, acheter à l'économat de son entreprise, louer ou acheter une maison à son patron, vivre dans une famille, aller à l'office tous les dimanches, si ce n'est tous les jours, envoyer ses enfants à l'école et les élever dans la religion. Si possible, sa femme ne doit pas travailler (à la rigueur à domicile) mais s'occuper de son ménage, de ses enfants. Sa maison doit être propre et bien tenue. Enfin et surtout, l'ouvrier doit être reconnaissant à son patron de tout le bien-être qu'il lui procure »*

Effectivement, les patrons tiennent à ce que leurs ouvriers leur soient reconnaissants. L'industriel Imbert Desgranges dira : *« si je fais quelque chose pour eux, je veux qu'ils me soient reconnaissants »*<sup>3</sup>. La conjoncture économique de l'époque permet de telles attitudes.

### **1.1.3 Une conjoncture économique marquée par le libéralisme**

Le 19<sup>e</sup> siècle est acquis aux théories libérales. L'interventionnisme étatique n'est accepté que lorsqu'il s'agit d'adopter des mesures protectionnisme tendant à protéger le marché intérieur. Le paternalisme est la seule forme de ce qui peut être comparé à un système social. En dehors de lui l'ouvrier est complètement désœuvré et ce d'autant plus que cette attitude patronale n'est pas légion. Ainsi, le patron se trouve-t-il dans une position où il peut imposer ses vues sans risque de contrepoids ni des pouvoirs politiques et encore moins de l'ouvrier. En effet, l'Etat et les patrons forment une communauté d'intérêts et notamment en raison du fait que certains industriels sont également des hommes politiques constituant ainsi la classe des Patrons-Maires à la tête de villes-entreprises où ils sont les seuls pourvoyeurs d'emplois,

---

<sup>3</sup> Cité dans Ballet & al (2011, p. 54).

d'écoles, de caisses sociales ; de logements, etc. En somme, ils sont l'*alpha* et l'*oméga* de l'existence de l'ouvrier.

C'est l'ère du « Patron-Tout-Puissant » (Ballet & al, 2011). Il exerce ainsi une pression sur la vie de l'ouvrier si forte qu'il peut tout exiger de lui. La misère est importante à cette époque et le licenciement ne donne pas droit à un traitement social. Et même la perspective de retrouver un emploi peut s'avérer difficile y compris pour l'ouvrier qualifié. En effet, les industriels pratiquent ce qu'il était convenu d'appeler *le passeport ouvrier*. Il s'agissait d'un document prenant la forme d'un livret où il était indiqué la situation de l'ouvrier ; en quelque sorte son pédigrée : emplois occupés, dates d'entrées et de sorties et souvent accompagnées du motif. Il fait état également de ses doléances financières à l'endroit du patron et s'il est débiteur, il ne peut demander à partir. Au final, connivence avec le pouvoir, absence de sécurité sociale, popularité du libéralisme, permettent au patron de placer l'ouvrier dans une situation de dépendance vis-à-vis du premier cité.

En résumé, les trois raisons que sont les doctrines philosophico-religieuses, la vision de l'ouvrier par le patron et en dernier lieu la conjoncture économique favorable à cette attitude permettent de comprendre pourquoi certains patrons ont opté pour ce comportement. Cela dit, les industriels ne perdaient pas de vue que le paternalisme, en apparence charitable, ne visait pas l'émancipation de l'ouvrier (même s'il est possible de croire que certains aient agi de bonne foi) mais au contraire son asservissement dans le but d'améliorer la productivité en fidélisant les employés et en exerçant sur eux une certaine pression sociale. C'est notamment cet autoritarisme qui va concourir au déclin du paternalisme.

## **1.2 Déclin du paternalisme**

Après plus d'un siècle d'existence, le paternalisme voit au milieu du 20<sup>e</sup> siècle sa disparition. Si trois raisons justifiaient son existence, c'est également pour trois raisons qu'il disparaîtra d'après Ballet & al (2011). L'évolution des mentalités, l'essor du syndicalisme et du socialisme et enfin l'interventionnisme étatique donnant naissance à l'Etat-providence auront raison du paternalisme.

### **1.2.1 L'évolution des mentalités**

Le déclin du paternalisme commence au début du 19<sup>e</sup> siècle. L'idée d'un patron père n'est plus audible. Paradoxalement, le paternalisme a peut-être été à l'origine de sa propre perte. Selon Ballet & al (2011), l'instruction est probablement le succès le plus notable du

paternalisme. En effet, les patrons ayant scolarisé les ouvriers, leur ont donné la capacité de lire et d'écrire et donc d'avoir accès à la connaissance. S'ils sont restés ouvriers, cela n'empêche pas que par l'alphabétisation ils se sont quelque peu émancipés. Dès lors, ils ont compris le principe du paternalisme. Ils se rendent compte que cette pratique sert avant tout et surtout les intérêts du patronat. Même s'il est incontestable que le *patronage volontaire* tel que le nomme Le Play a produit des bienfaits, il n'en demeure pas moins que les ouvriers sont maintenus dans une certaine précarité et une certaine dépendance. Et la dépendance c'est ce dont les ouvriers veulent s'affranchir.

Les ouvriers veulent se défaire de la tutelle religieuse et politique que leur impose le patronat. La France de la fin 19<sup>e</sup> et début du 20<sup>e</sup> se laïcise de plus en plus. Et en 1905 sera votée la loi de séparation de l'Eglise et de l'Etat, acte fondateur de la laïcité en France. Or, pour le patronat, la pratique religieuse faisait partie de la panoplie du « bon ouvrier ». Les ouvriers ne veulent plus être obligés d'aller à l'église ou se faire baptiser.

De même, les ouvriers s'émancipent de la tutelle politique qui voulait qu'ils soient de la même mouvance politique que leur patron ou son favori. D'ailleurs, les employés vont se présenter et se faire eux-mêmes élire à des fonctions politiques locales, Conseillers municipaux notamment et à des fonctions syndicales. Mais les patrons, qui n'ont pas intérêt à les voir à ces fonctions n'hésitent pas souvent à les licencier (Ballet & al, 2011, p.85). C'est en effet un risque d'opposition pour les industriels car les employés sont en général adhérent à des parties politiques de gauche et donc au socialisme, doctrine opposée au libéralisme qui est le courant politique et économique des dirigeants d'alors.

Les patrons se sentent trahis. Ils estiment que les ouvriers ne sont pas reconnaissants des faveurs qui leur ont été faites. Ils leur ont créé des écoles, des hôpitaux, des caisses d'assurance maladie. Certes, cela est indéniable, mais les ouvriers contestent le mode de gouvernance. Les instances dirigeantes de ces organisations et institutions sont en général les patrons ou leur représentant : contremaîtres, ingénieurs, parents, etc. Par ailleurs, le départ de l'usine entraîne automatiquement la perte de ses droits et cotisations. Les ouvriers le vivent comme une injustice. Ce sont ces nombreuses injustices qui vont pousser les ouvriers à vouloir s'autogérer et donc à s'engager politiquement.

### 1.2.2 L'essor du syndicalisme et du socialisme

Le déclin du paternalisme tient aussi au fait que la liberté d'association a été progressivement admise, en France, particulièrement. Mais également, en raison du succès de la pensée marxiste qui a trouvé un écho favorable auprès des ouvriers.

La Révolution française s'est faite à l'encontre des droits des ouvriers (Ballet & *al*, 2011). Le décret d'Allarde du 15 mars 1791 avait aboli les corporations et la loi Le Chapelier du 12 juin de la même année avait interdit le droit de coalition des métiers et le droit de grève. Nonobstant cela, il eût des manifestations de travailleurs. Considérant celles-ci comme contraire à la loi, les diverses révoltes ouvrières seront durement réprimées. En effet, en 1831 et en 1834, les révoltes des Canuts<sup>4</sup> notamment furent sévèrement réprimées par le roi Louis-Philippe qui envoya 20 000 hommes de troupe et 150 canons pour réprimer la première émeute et 12 000 hommes pour la seconde. Certes, il sera proclamé en 1848 la liberté d'association, le suffrage universel, le droit du travail, la limitation du temps de travail passant à 10 heures à Paris et 11 heures en province et l'abolition de l'esclavage colonial. Le 25 mai 1864 en vertu de la loi Ollivier, le délit de coalition est supprimé mais cette loi ne légalise pas explicitement les syndicats. Ce sera chose faite en vertu de loi Waldeck-Rousseau du 21 mars 1884. En attendant, l'usage de la force qui est admis pour annihiler les réclamations des ouvriers ne s'estompera pas pour autant. C'est ainsi qu'en 1871, des actes d'insurrection comprenant des ouvriers en grande majorité, en réaction à la défaite de la France contre la Prusse, seront marqués par la violence. C'est cette période allant du 18 mars 1871 au 28 mai de la même année qu'il est convenu d'appeler la Commune de Paris.

Les événements de la Commune de Paris déboucheront sur de nouvelles institutions. La cogestion est érigée en mode gouvernance privilégié. Ainsi, les ouvriers se prononcent démocratiquement sur les questions liées à la gestion de leur entreprise. Au crédit de cette période insurrectionnelle, il peut également être inscrit, l'intégration d'un salaire minimum devant figurer dans les cahiers des charges pour les réponses aux appels d'offre de marchés publics. L'interdiction du travail de nuit. L'émancipation des femmes est également une préoccupation des Communards. L'Union des Femmes pour la Défense de Paris et les Soins aux Blessés est fondée le 11 Avril 1871 par Nathalie Le Mel et Elisabeth Dmitrieff. C'est une organisation officiellement féministe et elle milite pour le droit au travail des femmes,

---

<sup>4</sup> Les Canuts désignent le nom donné aux ouvriers tisserands de la soie sur les machines à tisser. Ils étaient principalement basés dans le quartier de la Croix-Rousse à Lyon au 19<sup>e</sup> siècle.

l'égalité entre hommes et la gente féminine ainsi que l'union libre. La révolte des Communards sera réprimée entre le 21 et le 28 mai : c'est la "semaine sanglante".

L'essor du syndicalisme coïncide avec l'ascension du socialisme en Europe et particulièrement en France.

Le socialisme est d'abord une réaction aux maux engendrés par l'organisation sociale de l'Europe en vigueur au 19 siècle. Avec le libéralisme économique, les inégalités sont de plus en plus marquées et les ouvriers qui en sont les victimes, entreprennent progressivement de mettre sur pied un ordre social autre.

Parmi les premiers théoriciens de la pensée socialiste, se trouvent des ouvriers. En Angleterre, Robert Owen, auteur de *Nouveau Regard sur la société* ou *Essai sur le principe de formation du caractère humain* (1813) pose les bases théoriques du socialisme. Plusieurs auteurs s'accordent pour lui attribuer la paternité de ce terme. En France, le concept sera introduit par Pierre Leroux en 1834, pour qui « *Le socialisme désigne explicitement le fait de poser en principe - et de prendre parti pour - la société : soit l'opposé de l'individualisme* ». Tous les deux ont été ouvriers.

En tant que courant de pensée, le socialisme est une doctrine dont le but est d'œuvrer en faveur de l'égalité sociale et donc à l'anéantissement de l'exploitation de l'homme par l'homme et enfin au progrès social. Se voulant ainsi, le socialisme se pose en adversaire du patronat dont le principe de base est la propriété privée alors que le socialisme exige la mise en commun des moyens de production. Le socialisme, passe d'un courant philosophique à un courant politique. Des hommes politiques sont élus sous cette étiquette et par leurs actions vont contribuer à contrecarrer les idées du libéralisme économique.

En France, la Section Française de l'Internationale Ouvrière (SFIO) créée en 1905 forme un parti politique socialiste : il deviendra en 1969, l'actuel Parti Socialiste. Au rang de ses premiers élus, se trouve Jean Jaurès. De plus en plus, les thèses socialistes influenceront le Gouvernement et prendront forme dans des politiques interventionnistes et aboutiront à l'Etat-providence.

### 1.2.3 L'avènement de l'Etat-providence rendu possible par les trente glorieuses

C'est l'Etat-providence qui entérinera la fin du paternalisme (Ballet & al, 2011). L'Etat-providence correspond à une reprise en main par l'Etat des prérogatives sociales menées jusque-là par certaines entreprises au nom du *patronage volontaire* ou paternalisme.

Pour Ballet & al (2011), il est possible de distinguer trois modèles théoriques de l'Etat-providence : le modèle bismarckien, le modèle beveridgéen et le modèle painéen.

- Le modèle bismarckien est basé sur une collectivisation du capital constitutif des institutions devant assurer les prestations sociales. Le financement des administrations de politiques sociales provient d'une part d'un prélèvement sur la rémunération des ouvriers mais également d'une contribution de l'Etat. En cas d'accident, de maladie ou de chômage, l'ouvrier ayant cotisé et seul ce dernier bénéficiera de prestations sociales, par exemple prise en charge des frais de santé en cas de maladie.
- Le modèle beveridgéen : il est inspiré de Lord Beveridge, homme politique britannique et prend sa source dans le rapport éponyme du 1<sup>er</sup> décembre 1942. L'auteur veut lutter contre « les cinq génes malfaisants de l'histoire à savoir, la misère, la maladie, l'ignorance, le taudis et l'oisiveté » (Ballet et al, 2011, p. 91). Pour ce faire, il préconise l'instauration d'un système universel de sécurité sociale. Par une cotisation d'un montant unique pour tous, chacun pourra jouir de prestations sociales et ce quel que soit son revenu. C'est de cette réflexion qu'émanent les textes législatifs anglais en matière de sécurité social. Il s'agit de la *Family Allowance Act* (1945), la *National Health Service Act* (1946) et la *National Assistance Act* (1948).
- Le modèle painéen : ce modèle repose sur l'octroi d'un revenu inconditionnel pour tous. Ce dernier est financé sur la base d'une cotisation prélevée sur la rémunération des travailleurs et attribué à tous les citoyens. Ce projet n'a jamais vu le jour.

Ce détour historique pour comprendre ce qu'est le paternalisme est utile pour pouvoir le confronter à un concept contemporain à savoir la responsabilité sociale de l'entreprise. Paternalisme et responsabilité sociale d'entreprise désignent tous les deux des politiques sociales de l'entreprise. Il est donc intéressant de pouvoir les comparer afin de savoir dans un premier temps s'il y a différence ou non et en fonction de la réponse, réfléchir dans un cas sur les divergences et dans l'autre cas analyser ce « néo-paternalisme ».

Les travaux de Jorda (2009) et Ballet et al (2011) sont mobilisés ici.

### 1.3 Relations entre paternalisme et RSE

La littérature sur la généalogie de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) abordant particulièrement les liens entre paternalisme et RSE fait ressortir deux types de relations. D'une part, il est des auteurs qui affirment qu'entre paternalisme et RSE il y a de nombreuses similitudes ; au point que certains parlent de néo-paternalisme. Et d'autre part, il est des travaux qui font état des différences existant entre ces deux concepts. Les lignes qui vont suivre s'attachent à résumer les deux visions.

#### 1.3.1 Similitudes entre le paternalisme et responsabilité sociale de l'entreprise

Pour Jorda (2009), le paternalisme d'hier est ce qu'il nomme le managérialisme d'aujourd'hui. Le managérialisme désigne l'ère dans lequel les managers sont les principales figures incarnant le capitalisme. Pour l'auteur, « leur théorie [paternalisme et managérialisme] est identique : pour mettre en œuvre des formes d'organisations exigeant des efforts renouvelés, le salarié ne doit pas défendre avec ses semblables ses intérêts catégoriels, mais s'impliquer au nom des intérêts supérieurs de l'entreprise » (Jorda, 2009, p.151).

Pour l'auteur, le paternalisme et le managérialisme ont pour but :

- L'harmonie des intérêts de l'entreprise et ceux des salariés et la fidélisation des meilleurs ;
- Ils « tentent d'instaurer une relation entre le salarié et l'entreprise fondée sur la confiance et le respect » (Jorda, 2009, p. 153) ;
- Ils ont une valeur contractuelle ;
- Les initiatives entreprises correspondent à des investissements ;
- Ils reposent tous les deux sur le volontarisme de l'entreprise (certification ISO) ;
- Ils sont basés tous les deux sur l'auto-évaluation et s'opposent à l'étatisme.

Cependant, l'auteur trouve à ces deux concepts des nuances. Elles seront abordées plus loin.

Parmi les auteurs qui considèrent comme égaux les concepts de paternalisme et RSE, se trouvent Ballet et al (2011). Les auteurs vont jusqu'à déclarer que le discours sur l'éthique des affaires est une forme de néo-paternalisme.

Le tableau des principales similitudes que les auteurs trouvent au paternalisme et à la RSE est repris ici *in extenso*.

**Tableau 1 : Comparaison entre paternalisme et le managérialisme<sup>5</sup>**

	PATERNALISME D'HIER (XIXe siècle)	PATERNALISME D'AUJOURD'HUI
Une plate-forme commune	La responsabilité sociale	
Des valeurs historiques	Morale, valeurs familiales	Ethique, nouvelles formes de famille
Les objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabiliser la main d'œuvre</li> <li>• Lutter contre les méfaits du capitalisme</li> <li>• Améliorer l'image de l'entreprise</li> <li>• Améliorer l'efficacité de l'entreprise</li> <li>• Lutter contre le syndicalisme, le socialisme, l'intervention de l'Etat</li> <li>• Contrôler la main-d'œuvre à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixer la main d'œuvre qualifiée</li> <li>• Flexibiliser l'emploi</li> <li>• Améliorer l'efficacité de l'entreprise</li> <li>• Lutter contre les syndicats dans l'entreprise, l'intervention de l'Etat</li> <li>• Contrôler la main-d'œuvre à l'intérieur</li> </ul>
Les modalités d'action	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paternalisme matériel ; institutions sociales « de la naissance à la mort » : crèches, écoles, hôpitaux, couverture maladie, retraites... Participatif, glorification du travail (remplace la religion) ; à l'extérieur : mécénat, lutte contre l'exclusion...</li> <li>• Paternalisme politique : dirigeants cadres sont élus dans leur ville, leur département...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paternalisme matériel ; institutions sociales</li> </ul>
Des résultats comparables		
Des atouts pour le salarié	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien-être matériel et moral</li> <li>• Contrat entre l'entreprise et le salarié : soumission, reconnaissance contre stabilité de l'emploi</li> </ul>	
Des atouts pour l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paix sociale</li> <li>• Harmonisation des comportements</li> <li>• Meilleures performances</li> <li>• Stabilité et flexibilité de la main d'œuvre</li> <li>• Pérennité</li> </ul>	

<sup>5</sup> Le tableau est repris de Ballet et al (2011, p. 105). Il y est intitulé « Paternalisme d'hier et aujourd'hui ».



Des dangers pour le salarié	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépendance économique et psychologique vis-à-vis de l'entreprise, manipulation, endoctrinement</li> <li>• Perte d'identité personnelle, sociale</li> <li>• Contrat léonin : soumission sans stabilité de l'emploi</li> </ul>
OBJECTIF FINAL : FAÇONNER LES SALARIES POUR LES COULER DANS LE MEME MOULE, CONFECTIONNE PAR LE CHEF D'ENTREPRISE	

Pour ce qui est des différences, il s'agit plus de différences de degré que de différences de nature entre paternalisme et managérialisme. Le managérialisme est donc du néo-paternalisme. Ces différences de degré sont que là où dans le paternalisme concevait le travail comme un devoir, à l'époque du managérialisme, le travail est perçu comme un moyen d'épanouissement : l'entreprise devient un moyen de se construire. Si au temps du paternalisme la religion était la source des valeurs, à l'heure du managérialisme, c'est l'éthique qui en constitue l'origine ; dans cet ordre d'idées : les chartes éthiques remplacent la bible et les engagements de l'entreprise remplacent les commandements. Le paternalisme visait le bonheur des ouvriers et accessoirement celles de leurs familles. Le managérialisme entend satisfaire non seulement le salarié mais également les parties prenantes. Le managérialisme est devenu un levier stratégique au contraire du paternalisme. Et cela grâce à la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) qui repose sur une « conception ingénériale ». Celle-ci correspond à une formalisation accrue de l'éthique (cf. Jorda, 2009). La RSE correspond à une reprise en main des questions sociales par l'entreprise.

De la même manière que le paternalisme a connu une fin, avec l'avènement de l'Etat-providence arrive également un stade de déclin. Cette phase de déclin coïncide avec la réflexion sur la raréfaction des ressources naturelles, les conséquences de l'activité économique sur l'environnement. Plus tard, le concept de développement durable reprendra les thèses en faveur d'une meilleure gestion des écosystèmes et de la lutte contre le réchauffement climatique. Ce concept de développement durable s'accompagne de notions corollaires telles que : société civile, gouvernance, éthique des affaires, responsabilité sociale des entreprises, performance globale, parties prenantes, etc. Toutefois, parallèlement à l'émergence de ces concepts précités, le concept de décroissance apparaît. Il s'agit d'une critique radicale des principes sur lesquels repose la pensée économique actuelle à savoir : l'idée de progrès et la croissance de la richesse.

Il convient donc de se pencher sur ces différents termes. Il s'agit ici de comprendre leurs liaisons mais se faisant, il sera vu comment ils se sont progressivement imposés comme des idées politiques avant d'être conceptualisés en management. Toujours est-il que cette réflexion permet de comprendre le contexte général d'émergence de la théorie des parties prenantes.

## **1.4 Les années 1970, le retour de l'entreprise dans le social**

### **1.4.1 La décroissance ou la contestation de l'idée de progrès**

Dès le début des années 1970, un certain nombre de penseurs s'interrogent sur la pertinence du modèle capitaliste productiviste. C'est notamment le cas des chercheurs, hommes d'affaires et hommes politiques réunis au sein du Club de Rome (fondé en 1968). Ce groupe de réflexion commande un rapport à une équipe de chercheurs du Massachusetts Institute of Technology (MIT) emmené par Dennis Meadows. Ces derniers remettent en 1972 un document intitulé *The Limits to Growth* lequel rapport sera traduit en français sous le titre *Halte à la croissance* par Delaunay (1972), il est également connu sous le nom rapport Meadows. Les travaux du Club de Rome recommandent, au vu des conséquences néfastes qui résulteraient de la croissance démographique couplée à la croissance des richesses produites (PIB) produites notamment par les pays occidentaux et émergents « la croissance zéro ». Cette idée de « croissance zéro » entretient une relation étroite avec le concept de décroissance.

Il est reconnu à Nicholas Georgescu-Roegen, mathématicien et économiste roumain d'être le père de la théorie de la décroissance (Parker & al, 2007). Georgescu-Roegen qui travaille au départ sur la thermodynamique découvre un principe de base de cette discipline : la notion d'entropie. La notion d'entropie désigne en thermodynamique l'irréversibilité des phénomènes physiques, particulièrement lorsqu'il y a variation de température. Plus un corps est soumis à une variation de température plus ce dernier varie irrémédiablement. Dès lors, s'intéressant à l'économie, il affirme que ce principe est également valable. En effet, les ressources naturelles sont consommées par transformation donc variation de température et donc sont frappées par la loi d'entropie, d'autant plus que celles-ci sont limitées et non renouvelables. C'est cette thèse que l'auteur défend dans *opus magnum* de 1971, *The Entropy Law and the Economic Process*<sup>6</sup>. Au vu de cette découverte, il forge le concept de décroissance qui n'est pas un état stationnaire comme l'exige les partisans de la « croissance zéro ». Mais plus tard,

---

<sup>6</sup> Traduit en français par Jacques Grinevald (1979) sous le titre *Demain la décroissance. Entropie, écologie, économie*.

ces deux visions seront regroupées au sein de la mouvance de la décroissance. Si les travaux du Club Rome et des partisans de la décroissance ont été contestés, il n'en demeure pas moins que la question d'un usage raisonnable des ressources naturelles constitue l'agenda des conférences internationales.

En effet, plusieurs conférences marqueront l'avènement des politiques environnementales et écologiques de manière générale. Ce fût notamment le cas de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement qui s'est déroulée à Stockholm (Suède) du 5 au 16 juin 1972. Elle portait notamment sur l'écodéveloppement à savoir les relations entre écologie et économie et la question du développement économique entre les pays du Sud et du Nord. Rétrospectivement, elle sera considérée comme le premier sommet de la terre. Il s'en suivra une tous les dix ans : en 1982 à Nairobi au Kenya, en 1992 à Rio de Janeiro (Brésil) et en 2002 à Johannesburg en Afrique du Sud. Tous les sommets de la terre qui suivront celle de Stockholm reprendront une idée émise par des organisations non-gouvernementales réunies au sein de l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN). L'UICN rédige en 1980 un document intitulé : *World conservation strategy: Living resources conservation for sustainable development*<sup>7</sup> ; document dans lequel l'organisation déclare :

*« La relation de l'humanité avec la biosphère (la mince couverture de la planète qui contient et maintient la vie) va continuer de se détériorer jusqu'à ce qu'un nouvel ordre économique international soit atteint, une nouvelle éthique environnementale adoptée, les populations humaines stabilisés, et que les modes de développement durable deviennent la règle plutôt que l'exception. Parmi les conditions préalables au développement durable se trouve la conservation des ressources biologiques »*<sup>8</sup>.

Mais c'est en 1987, avec le rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED) intitulé *Notre avenir à tous (Our Common Future-* en anglais) rebaptisé *rapport Brundtland* du nom de la présidente de ladite commission Gro Harlem Brundtland que le développement durable va acquérir une « définition officielle ». Il y est dit :

---

<sup>7</sup> Traduit en français sous le titre : Stratégie mondiale de la conservation : la conservation des ressources vivantes au service du développement durable.

<sup>8</sup> Texte original: « Humanity's relationship with the biosphere (the thin covering of the planet that contains and sustains life) will continue to deteriorate until a new international economic order is achieved, a new environmental ethic adopted, human populations stabilize, and sustainable modes of development become the rule rather than the exception. Among the prerequisites for sustainable development is the conservation of living resources.»

« *Le genre humain a parfaitement les moyens d'assumer un développement durable, de répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations à venir de satisfaire les leurs* » (CMED, Notre avenir à tous<sup>9</sup>, p.14).

Mais le rapport Brundtland contient plusieurs conceptions du développement durable. Par ailleurs, le développement durable prend le contrepied de la décroissance. En effet, le rapport déclare :

« *Le développement durable n'est pas un état d'équilibre, mais plutôt un processus de changement dans lequel l'exploitation des ressources, le choix des investissements, l'orientation du développement technique ainsi que le changement institutionnel sont déterminés en fonction des besoins tant actuels qu'à venir* » (Notre avenir à tous, p. 14).

C'est ici l'occasion de faire ressortir les relations entre développement durable et décroissance.

#### **1.4.2 Décroissance *versus* développement durable**

Pour les partisans de la décroissance, ce concept s'oppose à celui de développement durable. Alors que la décroissance exige que l'on revienne sur la politique de croissance, le développement prône la poursuite de l'exploitation des ressources ; certes de manière plus vertueuse mais exploitation quand même. Le développement durable est une écologie réformiste marquée par une idée de décélération. Or, pour Michel Serres, « *[l'écologie réformiste est un] vaisseau courant à vingt-cinq nœuds vers une barre rocheuse où immanquablement il fracassera et sur la passerelle duquel l'officier de quart recommande de réduire la vitesse d'un dixième sans changer la direction* » (Michel Serres, 1992, p.56 cité dans Latouche, 2006, p. 14). C'est parce que le développement durable ne remet pas en cause les bases du développement économique que ses détracteurs le qualifient de *greenwashing* ou éco-blanchiment. Le développement durable n'est pas de la décroissance parce que pour les pro-développement durable, la croissance est la solution à la crise de la croissance (réchauffement climatique, raréfaction des ressources et inégalités.). Comme l'atteste Beckerman (1992, p. 482) : « *il est évident que bien que la croissance économique conduite habituellement à des détériorations environnementales dans les premiers temps, au final, la meilleure - et probablement la seule - façon pour la plupart des pays d'avoir un*

---

<sup>9</sup> Texte disponible via le lien suivant : [http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport\\_brundtland.pdf](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport_brundtland.pdf)

*environnement décent est de s'enrichir* ». Mais pour Latouche (2006, p.17), « *les limites de la croissance sont définies à la fois par le volume des stocks disponibles de ressources naturelles non renouvelables et par la vitesse de régénération de la biosphère pour les ressources renouvelables* ». Il serait également possible de rajouter la contrainte démographique. Mais que proposent les adhérents à la thèse de la décroissance ?

La décroissance est d'abord une pensée hétéroclite. Sont compris dans ce courant les partisans de la décroissance telle que le conçoit Geogescu-Roegen, les tenants de la croissance zéro qui peut être compris comme état stationnaire. Ils se nomment eux-mêmes « *les objecteurs de croissance car leur point commun est la remise en cause de ce qu'ils appellent le dogme de la croissance* » (Latouche, 2006 ; Cheynet, 2008, Bayon, & al, 2012). La décroissance est ainsi une pensée critique et radicale du modèle de développement actuel basé sur les idées de progrès, de science au service de l'accumulation de richesses. La décroissance est une « *bannière derrière laquelle se regroupent ceux qui ont procédé à une critique radicale du développement et qui veulent dessiner les contours d'un projet alternatif pour une politique de l'après-développement* » (Latouche, 2006, p. 17).

Pour Bayon et al (2012, pp. 21-22), « *la première source intellectuelle de la décroissance est écologiste [...] ainsi qu'une critique de la société industrielle* ».

Au vu de ces propos, force est de constater que l'idée de décroissance se limite à la critique. Il n'existe aucun corpus théorique ni méthodologique qui puisse servir de base à la mise en œuvre d'une politique de décroissance. C'est une carence assumée par les tenants de la décroissance. Serge Latouche, dans un article de presse publié dans le journal Le Monde diplomatique de novembre 2004<sup>10</sup> affirmait à ce sujet : « *au risque de décevoir, répétons que la décroissance n'est pas un concept, au sens traditionnel du terme, et qu'il n'y a pas à proprement parler de « théorie de la décroissance » comme les économistes ont pu élaborer des théories de la croissance.* » Il rajoute : « *en tant que telle, la décroissance ne constitue pas vraiment une alternative concrète, mais c'est bien plutôt la matrice autorisant un foisonnement d'alternatives* ». Cette carence sert de principal argument pour les pro croissance contre les *objecteurs de croissance* qui leur reprochent également d'œuvrer en faveur de la récession et la dépression, pour le totalitarisme, pour la « discrimination économique » à l'encontre des pays du Sud et à la mise à mort de la pensée qui a assuré l'essor de l'Occident.

---

<sup>10</sup> Texte disponible via le lien suivant : <http://www.monde-diplomatique.fr/2004/11/LATOUCHE/11652>

Effectivement, la pensée de la décroissance ne convainc pas la communauté scientifique au sens large et encore moins les décideurs politiques. Soit elle rebute, soit elle leur semble impertinente. Impertinente car décroissance signifie récession pour « les économistes orthodoxes ». L'idée est que si la croissance s'arrête, cela engendre une hausse du chômage, ce qui engendre la pauvreté voire la violence. La récession qui se définit au demeurant comme « *un phénomène de ralentissement du rythme de croissance de la production* » (Beitone et al, 2002, p. 362) quant à la dépression, il s'agit d'un « *moment d'un cycle économique pendant lequel on assiste à une baisse de la production* » (Beitone et al, 2002, p. 126). Mais pour les adeptes de la décroissance, récession et dépression sont le propre du capitalisme productiviste puisque d'après Bayon et al (2012) ces phénomènes surviennent à la suite d'un krach boursier. Dès lors, il est illogique pour les antis croissance de se voir accusés de maux dont ils sont étrangers.

Pour ce qui est de l'accusation de totalitarisme, elle provient de l'aspect radical de cette pensée qui d'après certains opposants à la décroissance nécessiterait un régime anti démocratique pour pouvoir être appliquée. L'application d'une politique de décroissance est supposée aller à l'encontre notamment des libertés individuelles et particulièrement de la liberté d'entreprendre (Duval, 2006). Ce que réfutent les objecteurs de croissance en affirmant que :

*« Le défi revendiqué par le mot « décroissance » est précisément de penser et mettre en acte une transformation choisie, libre et égalitaire vers une société plus sobre et solidaire. Là est tout l'enjeu du débat »* (Bayon et al, 2012, p. 205).

De fait, les pro décroissance attestent que l'absence de démocratie et l'inégalité correspondent à la situation actuelle puisque d'après Cheynet (2008), se basant sur le rapport du Fonds des Nations unies pour la population (FNUAP) de 2006, seuls 20% des humains ont accès à 80 % des ressources naturelles dont dispose la planète. Ce n'est donc pas la décroissance qui est porteuse d'inégalités mais le modèle économique actuel : le capitalisme productiviste.

Autre critique faite à la pensée de la décroissance est celle d'une « discrimination économique ». Pour Claude Allègre, dans un article paru dans le magazine l'Express du 8

novembre 2006<sup>11</sup> intitulé « Aux objecteurs de croissance », opter pour la décroissance reviendrait à priver les pays du Sud de leur « droit au progrès », il déclare :

*« Sans oser le dire, on nous suggère de limiter la croissance des pays en développement pour sauver la planète! Qui freinera la croissance de la Chine, de l'Inde, du Brésil ou du Mexique? Et que dire des pays en détresse? Toute limitation de la croissance se fait au détriment des pauvres! »*

Ce « déni de développement » est une inquiétude également partagée au sein des pays du Sud. Cependant, pour les partisans de la décroissance, il n'est pas question de priver les pays en voie de développement de leur droit au développement, à supposer qu'il existe. Il s'agit au contraire de les encourager à trouver leurs propres modes de ce qu'ils appelleraient « développement » ou « progrès ».

Pour les adhérents à la thèse de la décroissance, il n'existe un seul et unique model de développement -le model occidental- mais surtout, un peuple, en vertu de son droit à l'autodétermination, peut décider souverainement de vivre « en harmonie avec la nature » pour ne pas dire « à l'état de nature » si tant est qu'il existe. Le titre de l'article de Latouche de 2004 cité plus haut est intitulé « Et la décroissance sauvera le Sud ». L'auteur y invite à :

*« Rouvrir les espaces de l'inventivité et de la créativité bloqués par le totalitarisme économiciste, développementiste et progressiste. Attribuer à ceux qui portent cette proposition le projet d'une « décroissance aveugle », c'est-à-dire d'une croissance négative sans remise en question du système, et les soupçonner, comme le font certains « alteréconomistes », de vouloir interdire aux pays du Sud de résoudre leurs problèmes, participe de la surdité, sinon de la mauvaise foi ».*

L'auteur cite l'exemple des peuples dits primitifs ou autochtones notamment en Inde où ils sont appelés Adivasi (à l'instar du cas des Dongria Khondh qui sera étudié) qui se battent pour préserver leurs modes de vie intacts. Dans leur cas, l'auteur affirme qu'il s'agit « davantage [d'] une « a-croissance », comme on parle d'a-théisme, que d'une décroissance. ». L'auteur invite les populations du Sud à :

---

<sup>11</sup> Disponible via le lien suivant : [http://www.lexpress.fr/tendances/voyage/aux-objecteurs-de-croissance\\_479522.html#o5jRuQmBk4DwdupH.99](http://www.lexpress.fr/tendances/voyage/aux-objecteurs-de-croissance_479522.html#o5jRuQmBk4DwdupH.99)

« *Rompre avec la dépendance économique et culturelle vis-à-vis du Nord. A renouer avec le fil d'une histoire interrompue par la colonisation, le développement et la mondialisation. Retrouver et se réapproprier une identité culturelle propre* » (Latouche, 2004, p. 18).

Pour les pro décroissance, le développement est une pensée occidentale. Mais, les pro croissance eux-aussi sont d'accord sur ce point. C'est d'ailleurs parce que la philosophie du progrès portée par les Lumières a fait de l'Occident ce qu'elle est, qu'y renoncer reviendrait à remettre en cause les fondements mêmes de cette civilisation.

C'est en l'occurrence ce que déclarait Henri Guaino, ancienne plume et Conseiller de Nicolas Sarkozy aujourd'hui Député des Yvelines dans une émission de radio à travers les ondes de France-Inter. A une question sur ce qu'il pensait de la décroissance, il déclare :

« *Je crois qu'on peut avoir un débat sur le contenu plus ou moins qualitatif de la croissance. En revanche, moi, je suis totalement hostile à l'idée de décroissance. Je crois que la civilisation occidentale toute entière est fondée sur l'idée de croissance-cette espèce de vision prométhéenne du monde-, sur la foi (même si elle est aujourd'hui remise en cause), la foi dans le progrès, sur l'idée que demain peut être meilleur qu'aujourd'hui et que, par le travail et l'intelligence des hommes, on peut améliorer la condition humaine. Je continue de le croire et je pense que l'idée de décroissance est totalement antinomique avec les fondements de notre civilisation* » (cité dans Cheynet, 2008, p. 11).

Au vu de ces propos, force est de constater que la question de la définition du modèle économique devant servir de base au développement ne constitue pas uniquement une question d'ordre technique. Il s'agit également en effet, d'une préoccupation civilisationnelle. En ce sens, la thématique de la décroissance interroge non seulement les fondements de la civilisation occidentale mais pose en même temps la question de son universalité. Bien que le présent travail ne porte pas sur cette problématique, qui est certes intéressante, il paraît toutefois important de ne pas perdre de vue que toute technique (au sens large du terme donc y compris les « techniques de gestion ») recèle un fondement culturel même si comme le note Ellul dans *Le bluff technologique* (1988), la technique est devenue un *système autonome*, c'est-à-dire qu'au lieu que la technique serve l'homme, ce serait devenu l'inverse. Pour en arriver à cette situation, l'auteur affirme que la technique a été érigée en système de telle sorte que notre société est devenue *un système technicien* (Ellul, 1977). Par système, il entend : « un ensemble d'éléments en relation les uns avec les autres de telle façon que toute évolution de l'un provoque une évolution de l'ensemble, toute modification de l'ensemble se répercutant



sur chaque élément » (Ellul, 1977, p. 88). De la sorte, il semble difficilement concevable une remise en cause et encore moins une abrogation du système capitaliste.

Au final, l'absence de projet concret des tenants de la décroissance alliée aux changements radicaux qu'il faudrait mettre en place pour ce faire et les questions d'ordres culturels expliquent le choix fait en faveur du développement durable. Il sera dès lors, le paradigme dominant pour appréhender les questions de lutte contre le réchauffement climatique, la raréfaction des ressources, la lutte contre les inégalités entre les peuples et à l'intérieur des peuples y compris au sein des organisations et des institutions. Le développement durable à l'avantage d'avoir des concepts et des méthodes mais sans remettre en cause le modèle économique contemporain basé sur le capitalisme productiviste.

C'est ainsi que les lignes qui vont suivre seront consacrées à une compréhension plus approfondie du concept de développement durable. Se faisant, il sera constaté que d'autres concepts et notions lui ont été adjoints pour le rendre plus « opérationnel » et ou plus théorique. Ces autres concepts sont les concepts et notions de (bonne gouvernance) gouvernance, société civile et responsabilité sociale d'entreprise et la théorie des parties prenantes. Autrement dit, tous ces éléments cités appartiennent au même champ sémantique.

### **1.4.3 Le développement durable comme paradigme opératoire de l'éthique des affaires**

Il paraît opportun de se pencher sur le concept de développement durable afin de voir dans quelle mesure celui-ci a influencé le management en particulier en lui apportant des outils et des méthodes. Après être revenu brièvement sur les méthodes et outils conceptuels du développement durable, son application sera abordée dans le domaine du management. Cette étape sera l'occasion d'observer que le développement durable côtoie d'autres concepts tels que ceux de société civile, gouvernance, responsabilité sociale d'entreprise et la théorie des parties prenantes, entre autres.

A la différence de la pensée de la décroissance, le concept de développement durable a fait l'objet d'un déploiement théorique et pratique au point d'être devenu une pensée opérante.

De façon générale, le concept de développement durable se conçoit à partir de « trois piliers » (*triple bottom lines* en anglais) depuis l'œuvre de John Elkington, *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business* en 1997. L'auteur conçoit trois sphères sur lesquels le manager doit porter son attention. Dans le manuel, l'auteur nomme ces trois piliers correspondent aux trois P c'est-à-dire *People, Planet, Profit*. « People » désigne l'attention

portée à ce qu'il est convenu d'appeler les parties prenantes (actionnaires, employés, clients, fournisseurs et la communauté) ; pour ce qui est de « *Planet* », il s'agit de prendre des décisions allant dans le sens de la préservation de la nature et de l'environnement de façon générale. Enfin, « *Profit* », concerne l'objet économique de l'organisation à savoir être performant en étant rentable financièrement. A noter ici une fois de plus que le développement durable ne s'oppose pas au système capitalisme. Pour l'auteur il s'agit de l'appliquer différemment.

C'est à partir de cette conceptualisation que les organisations élaborent des méthodes concrètes pour mettre en place une politique de développement durable et qu'elles se disent ou sont considérées par la suite comme des « entreprises responsables ». En effet, pour certains auteurs, la responsabilité sociale d'entreprise est la déclinaison au niveau de l'entreprise du concept de développement durable (Steurer et al, 2005 ; Berger-Douce, 2009). Ainsi, c'est au moment du passage du niveau macroéconomique (niveau politique) au niveau microéconomique (organisationnel) que le concept de *développement durable* est remplacé par d'autres concepts en l'occurrence celui de *responsabilité sociale de l'entreprise*. C'est ainsi que la Commission Européenne définit la responsabilité sociale des entreprises comme le fait pour « les entreprises [d'intégrer] les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire » (Commission Européenne, 2011, p. 4 -reprenant la définition émise dans sa communication 366 de 2001). La présence des trois piliers du développement durable peut être aisément constatée. Cependant, pour Capron & Quairel-Lanoizelée (2007, p. 16) : « *une confusion est souvent faite à ce propos entre développement durable et entreprise durable (ou socialement responsable). Les concepts de développement durable et de RSE sont de niveaux différents. Le développement durable est un concept macroéconomique et macrosocial à l'échelle planétaire, qui ne peut s'appliquer directement à une entité particulière [...]* ». Mais les auteurs reconnaissent des liens entre les deux concepts.

Il convient dans la suite de ce texte de se pencher succinctement sur le concept de responsabilité sociale d'entreprise.

#### **1.4.4 La RSE ou l'autre nom du développement durable en entreprise**

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), dans son application en entreprise, n'est pas appréhendée de la même façon par les auteurs. Il est possible de les classer en deux catégories. Il y a ceux dont les travaux conduisent à considérer que la RSE correspond à de la

stratégie, puis ceux pour qui la RSE peut être perçue comme un modèle économique. Les travaux en matière de responsabilité sociale d'entreprise portant sur les comportements des organisations face aux attentes sociétales de la société sont ceux qui considèrent la RSE comme une stratégie. Par contre, les réflexions dont le but est d'élaborer un mécanisme spécifique de génération de revenus tout en dégagant un intérêt sociétal appréhendent la responsabilité sociale comme un *business model*. En plus de cette distinction, la responsabilité sociale d'entreprise interroge sur les finalités de l'entreprise. Sert-elle uniquement à faire du profit ou alors l'entreprise a-t-elle également une finalité sociale ?

Au rang des auteurs dont il est possible d'affirmer qu'ils voient la RSE comme une stratégie, se trouvent notamment Martinet (1984 ; 2004) ; Hart (1995) ; Capron & Quairel-Lanoizelée (2007) ; Mathieu & Soparnot (2010). Pour ces auteurs, il est possible de déterminer le comportement d'une entreprise lorsque cette dernière tente de mettre en œuvre des mesures appartenant au développement durable. Les propositions des propositions des auteurs sus cités sont analysées.

Martinet (1984) distingue trois types d'action : « *l'internalisation partielle ou totale des coûts sociaux de façon anticipée ou réactive, l'inaction et l'attente et, pour finir, la diversion ou le refus de prendre en compte ses responsabilités* » (cité dans Soparnot & Mathieu, 2010, p. 117).

Pour Hart (1995), la définition des avantages stratégiques ayant pour but d'assurer la pérennisation des activités économiques se fera à partir d'une vision de la firme basée sur les ressources naturelles (ce qu'il nomme *Natural-Resource-Based-View*, Hart, 1995, p.991). Il s'agit essentiellement pour l'organisation de porter son attention sur trois thèmes-clés interconnectés que sont : la lutte contre la pollution (*pollution prevention*), l'optimisation du cycle de vie du produit (*product stewardship*) et le développement durable (*sustainable development*). L'auteur recommande pour la lutte contre la pollution de réduire les émissions par une amélioration continue en recherche et développement ; pour l'optimisation du cycle de vie du produit, Hart préconise de réduire les coûts liés au cycle de vie du produit en intégrant les parties prenantes externes. Et pour ce qui est du développement durable, il conseille de réduire le fardeau environnemental de la croissance de l'entreprise et du développement par une vision partagée particulièrement par une collaboration Nord – Sud.

S'agissant de Mathieu & Soparnot (2010), partant d'autres typologies (dont celles citées plus haut) parviennent à trois types de catégories d'action. Les actions stratégiques des entreprises

relèvent soit d'un comportement attentiste ou défensif, soit d'une attitude adaptative soit elles sont proactives. L'attentisme désigne l'attitude d'une entreprise caractérisée par « *un arbitrage entre les dimensions [planète ou environnement- personnes ou social-profit ou économie] de la durabilité à la faveur de l'économique. Le social et l'écologique sont considérés comme des sources de contraintes légales fortes et de coûts importants pour y faire face* » (Mathieu & Soparnot, 2010, p. 120). Quant au comportement adaptatif, il renvoie à la situation dans laquelle des entreprises doivent « *se conformer aux réglementations, [et] respecter les normes sans les dépasser et limiter ainsi les risques d'infraction encourus en cas de non-respect des lois en vigueur sur les thématiques qui couvrent le développement durable (écoconformité)* » (Mathieu & Soparnot, 2010, p. 121). Mais il existe une troisième attitude qui est l'attitude proactive. Une entreprise a un comportement stratégique proactif lorsqu'elle recherche « *la conformité mais également le dépassement des attentes* » (Mathieu & Soparnot, 2010, p. 123).

Si pour certains auteurs la RSE est une stratégie, en revanche, pour d'autres, elle est ou peut être perçue comme un modèle économique.

C'est l'idée qui peut être retenue de la lecture de Porter & Kramer (2011). Les auteurs avancent le concept de *creation shared value* ou valeur partagée. « *Le concept de valeur partagée peut être définie comme des politiques et des pratiques qui améliorent la compétitivité d'une entreprise tout en faisant progresser simultanément les conditions économiques et sociales dans les communautés au sein desquelles elle opère. La création de valeur partagée est focalisée sur l'identification et l'élargissement des liens entre le progrès social et économique* » (Porter & Kramer, 2011, p. 6). Pour les auteurs, la valeur partagée n'est pas à la périphérie mais au cœur de l'activité de l'entreprise et est en général mise en œuvre par des entrepreneurs sociaux. Il faut entendre par entrepreneurs sociaux (*social entrepreneurs*) des personnes qui arrivent à faire du profit tout en faisant du social. Ils affirment que « *toute une génération d'entrepreneurs sociaux est pionnière en matière de conception de nouveaux produits qui répondent aux besoins sociaux en utilisant des modèles d'affaires viables* ». (Porter & Kramer, 2011, p. 10). Soparnot & Grandval (2008) dans un article au titre évocateur à savoir *intégrer le développement durable dans le business model de l'entreprise* élaborent une méthodologie qui permettrait au manager de concevoir un *business model vert* pour son entreprise.

Toutefois pour revenir sur Porter & Kramer (2011), deux remarques doivent être émises. D'une part, pour les auteurs, la création de valeur partagée n'est ni de la responsabilité sociale d'entreprise, ni de la philanthropie ni même de durabilité. Pour les auteurs par exemple là où la RSE est une réponse aux pressions extérieures, la valeur partagée intègre ces dernières pour créer de la valeur. D'autre part, il faut dire que pour Porter (2001), la notion de *business model* est floue et il préfère parler de stratégie. Le parti est pris ici de reconnaître au terme *business model* une réalité conceptuelle telle que l'a démontré Chesbrough (2002) et Lecoq & al (2006). Toujours est-il que stratégie (au sens de pratique) et *business model* appartiennent à la stratégie (en tant que discipline). Ainsi donc la RSE est une question qui intéresse les stratèges et/ou les stratégestes qu'elle soit perçue comme une stratégie ou un *business model*.

Mais si certains spécialistes des sciences de gestion abordent la RSE comme une question de stratégie, il faut reconnaître que cette approche n'est pas unanimement partagée par tous. En effet, il est des auteurs pour qui la RSE est une question d'éthique avant tout et plus particulièrement d'éthique des affaires.

L'éthique des affaires est définie par Anquetil comme « *une des branches de l'éthique appliquée, [qui] vise à expliquer la manière dont les considérations morales sont prises en compte par les entreprises, à apporter des critères éthiques permettant d'évaluer leurs activités et à développer des approches normatives susceptibles de prescrire la manière dont elles devraient agir au sein de la société* » (Anquetil, 2008, p. 7).

L'auteur affirme que cette discipline s'interroge sur des questions appartenant à trois niveaux d'analyse : un niveau micro (micro-organisationnel) ou individuel, ce niveau s'intéresse à la faculté qu'à un individu de juger si son action est conforme ou pas à une certaine morale ; un niveau méso qui à trait à l'organisation, perçue comme un tout. Pour l'auteur, « *les questions qui se situent à ce niveau portent aussi bien sur des outils et des modes de fonctionnement- par exemple la gouvernance de l'entreprise et les dispositifs éthiques, comme les chartes et les codes de conduite, dont elles se sont dotées-[...]* » (Anquetil, 2008, p. 9). Le troisième niveau c'est-à-dire le niveau macro est lié « *aux questions relatives aux obligations de l'entreprise envers la société. L'ensemble de ces obligations tombe souvent sous la notion de "responsabilité sociale de l'entreprise" dont la portée va au-delà des seules responsabilités économiques et légales* » (Anquetil, 2008, p. 10).

Il y a dans ces propos une rupture paradigmatique avec les auteurs ayant une approche stratégique de la RSE. Lorsque la RSE est approchée comme une stratégie, cette approche

peut être qualifiée de téléologique tandis qu'en la considérant comme une question de morale, la RSE est un acte moral au sens de faire le bien ou au moins ce qu'il conviendrait de faire. Pour Pasquero, « *[l'éthique des affaires] se préoccupe des principes propres à guider les choix humains en définissant des différences entre les bons et les mauvais comportements dans le cadre général de leur vie sociale* » (Pasquero, 2013, p. 196). Cette prise de position donne des indications sur la considération qu'à l'auteur des sciences de gestion. Pour lui, « *la gestion peut ainsi être conçue comme une activité d'éthique appliquée* » (Pasquero, 2013 p. 197).

Plus largement, la polémique sur le caractère plus ou moins moral (ou éthique) du management de la responsabilité sociale de l'entreprise renvoie aux débats nommés par Freeman (1994) *la thèse de la séparation*. *La thèse de la séparation* désigne les travaux des auteurs qui affirment qu'il y a une séparation entre les questions relevant de l'économie et celles appartenant à l'éthique. En ce sens, le terme éthique des affaires ou *business ethics* serait un oxymore (Duska, 2008). Sur cette polémique, il y a d'un côté, des auteurs qui promeuvent l'idée d'une séparation des univers économique et éthique puis ceux qui adoptent l'idée contraire (l'unité) en affirmant qu'une telle séparation est tout simplement impossible. Parmi les partisans de la séparation entre éthique et affaires, se trouve Friedman qui, dans un article paru dans le New York Times Magazine en 1970 intitulé "*The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*"<sup>12</sup> se positionne pour *la thèse de la séparation*. Pour cet économiste, les dirigeants partisans de la responsabilité sociale de l'entreprise « *sont des marionnettes à leur insu des forces intellectuelles qui ont sapé les fondements de la société libre de ces dernières décennies* ». Pour l'auteur, la responsabilité sociale d'entreprise est une intrusion socialiste au sein des sociétés fondées sur la libre entreprise. Mais, Friedman remet aussi en cause la RSE sur un plan conceptuel.

En effet, l'auteur considère que seule une personne physique est responsable. C'est par fiction juridique que l'entreprise en a une ; aussi selon Friedman, l'entreprise, prise comme un tout, ne peut se voir attribuer une responsabilité. A l'instar de Friedman, d'autres auteurs se sont inscrits dans la même veine. Il en est ainsi de Jensen (2002) pour qui également, par la maximisation du profit pour le compte des actionnaires, il est possible de satisfaire aux besoins des parties prenantes. Tout comme Sandberg (2008) qui demande à ceux qui rejettent

---

<sup>12</sup> Traduction de l'auteur : « la seule responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits ».

l'idée d'une séparation des sphères économique et éthique de se mettre d'accord entre eux. Sandberg (2008) constate qu'il y a plusieurs lectures possibles de *la thèse de la séparation*. Il y a d'après lui, une approche descriptive de *la thèse de la séparation* : telle décision est éthique et telle autre décision est économique. Puis une approche normative de *la thèse de la séparation* : il faudrait que les hommes d'affaires et les managers prennent en compte des considérations d'ordre moral dans leurs décisions. Il demande aux auteurs adhérant à cette thèse de trouver un consensus.

Sa demande sera entendue. Exerçant un droit de réponse quelques mois plus tard, Harris & Freeman (2008) réagissent aux propos de Sandberg (2008) en affirmant qu'il est impossible de distinguer les valeurs éthiques des questions d'ordre économique (Harris & Freeman, 2008, p. 542). C'est impossible car une décision, quelle qu'elle soit revêt toujours des valeurs morales. Pasquero (2013, p. 196-197), lui aussi opposé à *la thèse de la séparation*, déclare :

« Cette position [*la thèse de la séparation*] est fautive. Toute action organisationnelle implique des choix, et donc des critères de choix établissant des distinctions entre formes supérieures et formes inférieures. Cela est vrai pour chacune des fonctions de gestion, de la finance aux relations humaines. Toute décision est ancrée dans un système éthique, que les acteurs en soient conscients ou pas. C'est la thèse aujourd'hui reconnue de la non-séparabilité entre éthique et affaires (Harris & Freeman, 2008) ».

Ces auteurs s'opposent à la thèse de la séparation et se prononcent pour la *thèse de la responsabilité* (Freeman, 2000). Freeman (2000) considère que Mitchell & al (1997) et Donaldson & Preston (1995) adhèrent à la thèse de la séparation, les premiers du fait de l'approche trop instrumentale qu'ils font des parties prenantes en se focalisant sur les attributs que sont le pouvoir, la légitimité et l'urgence pour déterminer quelle partie prenante compte vraiment. Quant à Donaldson & Preston, Freeman leur reproche de segmenter les différentes manières pour lesquelles une entreprise a un engagement social (ou sociétal) à savoir une approche descriptive, instrumentale et normative (qu'ils considèrent comme supérieure aux autres). Pour Freeman, la question de la thèse de la responsabilité, c'est-à-dire le caractère moral du management correspond à une nouvelle manière de comprendre le capitalisme (Freeman et al, 2007, Freeman, 2000). La thèse de la séparation augure de ce que Freeman et al, (2007) nomment *le capitalisme des parties prenantes (Stakeholders capitalism)* et dans Freeman (2000), « une nouvelle compréhension du capitalisme ». Ce nouveau paradigme est basé sur quatre principes (Freeman 2000, p. 176-177):

- le principe de la coopération des parties prenantes (*The Principle of Stakeholder Cooperation*) : ce principe exhorte les managers à prendre en compte les intérêts des parties prenantes de façon à partager un sens commun autour de la pratique des affaires.
- Le principe de complexité (*The Principle of Complexity*) : ce principe invite à prendre l'homme dans sa complexité et non simplement en le réduisant au simple rôle de maximisateur de profits.
- Le principe de la création continue (*The Principle of Continuous Creation*) : par la coopération avec les parties prenantes permet de créer de la valeur. Par création de valeur, il peut s'agir aussi bien de conception de produit ou autre.
- Le principe d'une compétition émergente (*The Principle of Emergent Competition*): coopérer avec les parties prenantes n'exclut pas la compétition mais n'en fait pas de celle-ci la raison d'être de l'entreprise. Il s'agit de trouver une meilleure façon de gérer les tensions.

Ce *capitalisme des parties prenantes* correspond à une nouvelle gouvernance de l'entreprise. C'est l'occasion de constater que la mise en place d'une politique de responsabilité sociale de l'entreprise demande dans bien de cas de mettre en place un nouveau mode de management. C'est à ce niveau que la théorie de la responsabilité sociale d'entreprise se mêle à la théorie de la gouvernance.

## **1.5 La gouvernance comme modèle d'implémentation de la RSE**

La gouvernance d'entreprise se définit avec Pesqueux (2007, p.25) comme « *un ensemble organisationnel de règles, formelles ou non, venant fonder les comportements des agents organisationnels et les logiques relationnelles intra et inter organisationnelles en termes d'exercice du pouvoir, de modalité de fonctionnement et de contrôle des dirigeants tout comme des agents* ». Quant à Pérez (2013, p. 227), il l'entend comme « *l'ensemble du dispositif institutionnel et comportemental concernant ces dirigeants, depuis la structuration de leurs missions et leurs missions et leur nomination, jusqu'au contrôle de leurs actions et aux décisions de régulation les concernant* ». L'auteur parle de la gouvernance d'entreprise comme étant « le management du management ». La gouvernance d'entreprise repose sur des valeurs, des normes, des processus, des enjeux, des comportements, des structures et des acteurs (Pesqueux, 2007 ; Pérez, 2013).



Ce « management du management » est influencé par des caractéristiques culturelles.

Pérez (2004) distingue une typologie de quatre modèles de gouvernance :

- Le modèle boursier qui consiste en une régulation par le marché. Il est caractéristique des Etats-Unis d'Amérique.
- Le modèle partenarial qui se singularise par une négociation avec les partenaires sociaux. Il est souvent nommé "modèle allemand" parce caractéristique de ce pays.
- Le modèle administré qui renvoie à un système de régulation opérée par les pouvoirs publics. Il est attribué au modèle français.
- Le modèle réticulaire qui se distingue par une prise en compte des réseaux interpersonnels et sociaux. Ce modèle est reconnu comme spécifique aux pays asiatiques (notamment le « Guanxi <sup>13</sup> » en Chine) et africains où la famille occupe une place particulière.

Ces modèles peuvent être analysés au regard des principes sur lesquels ils reposent. Pesqueux (2007) en a repéré quelques-uns. Pour l'auteur la gouvernance d'entreprise est basée sur huit principes au moins :

- **Le principe de responsabilité** (accountability) : il s'agit de l'attitude à rendre comptes. Généralement par le biais d'une tierce partie (auditeur externe).
- **Le principe de subsidiarité** : principe en vertu duquel, une entité se trouve plus compétente qu'une autre pour connaître d'une affaire, d'un litige, etc. La subsidiarité peut être descendante ou ascendante.
  - ✓ Subsidiarité descendante: délégation de responsabilités par une autorité supérieure à une ou des instances hiérarchiquement inférieure(s): décentralisation.
  - ✓ Subsidiarité ascendante: délégation de responsabilités par un organe de décision à des instances supérieures à celui-ci.
- **Le principe de précaution** : Il émane du principe 15 de la Déclaration de Rio (1995). Il s'énonce comme tel: « En cas de risque de dommages graves ou irréversibles, l'absence de certitude scientifique absolue ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir la dégradation de

---

<sup>13</sup> « Guanxi » est un terme mandarin ou chinois qui renvoie à l'idée de connaissances interpersonnelles. Il peut donc être traduit par « réseau » en français. Ne pas confondre avec Guangxi qui est une région autonome de Chine.

l'environnement. » Il entraîne un moratoire. D'après Pesqueux (2007), citant Ewald & al (2001), le principe de précaution tire son origine des politiques environnementales allemandes nées à partir de 1976.

- **Le principe de prudence** : Il est souvent associé ou confondu au principe de précaution (plus connu). Mais il existe une petite différence. Tandis que le principe de précaution repose sur l'état des connaissances scientifiques sur un sujet, le principe de prudence est fondé sur une intuition.
- **Le principe de traçabilité** : La traçabilité renvoie au dispositif mis en place par une organisation en vue de connaître, en temps réel, ou a posteriori l'ensemble des opérations entrant dans le processus de réalisation d'un bien ou d'un service. Il peut être interne (réservé à l'entreprise) et ou externe (à destination des clients, des instances de régulation, etc.). La traçabilité est gage de qualité.

Il permet de déterminer la responsabilité de toutes les personnes concernées par la mise en œuvre du bien ou service

- **Le principe de transparence** : La transparence dans les affaires désigne « l'aptitude à rendre compte des décisions et activités auprès des organismes, autorités administratives, autorités légales et, au sens large, auprès des parties intéressées » (AFNOR).
- **Le principe d'inclusivness** : Il s'agit d'inclure les parties prenantes dans le processus de prise de décision afin de prendre en compte les intérêts des uns et des autres (dans la mesure du possible) et de parvenir à un consensus.
- **Le principe d'indépendance** : il s'agit du principe en vertu duquel, une entreprise fait appel à une entité avec qui ladite entreprise n'a aucun lien de subordination afin de veiller à la conformité de ses actions avec des valeurs affichées. En tant que tel, l'entreprise inclut des catégories qu'elle considère être ses parties prenantes.
- **Le principe de séparation des pouvoirs** : Il est basé sur l'idée que « tout homme qui a du pouvoir est porté à en abuser » (Montesquieu, De l'esprit des lois).

Dès lors, la séparation des pouvoirs consiste non seulement à éviter l'autocratie mais aussi à équilibrer les rapports de force au sein d'une institution.

Il se traduit par:

- ✓ Interdiction du cumul des fonctions de *Chief Executive Officer* (CEO) et de président du Conseil d'administration.

- ✓ Obligation de remplacer chaque année un des administrateurs, afin d'éviter que la collégialité du conseil n'aboutisse à la passivité. (rapport Breeden, 2003).

Le principe d'*inclusivness* fait échos à la thèse de Freeman et *al*, (2007) qui se prononcent en faveur d'un capitalisme des parties prenantes. Capitalisme des parties prenantes dont un des quatre principes comportent justement un principe de coopération avec les parties prenantes. Autrement dit, la théorie des parties prenantes est étroitement liée à la théorie de la gouvernance. D'une part, il s'agit de refonder les bases du capitalisme en ne prenant plus en compte que les seuls intérêts des actionnaires mais également des autres parties prenantes. D'autre part, d'après Mullenbach-Servayre (2007), la théorie des parties prenantes permet de modéliser la responsabilité sociale des entreprises. Cependant, certains auteurs considèrent que la gouvernance ne se limite pas uniquement à la prise en compte des intérêts des parties prenantes. Bien au contraire, la problématique de la gouvernance porte également sur des valeurs, des procédures comme évoqué plus haut.

Toujours est-il qu'il n'est aisé de comprendre la gouvernance d'entreprise sans s'interroger sur ses fondements paradigmatiques. Cela paraît nécessaire dans la mesure où le discours sur la gouvernance est tiraillé entre une approche basée sur l'éthique des affaires et une autre sur la finance d'entreprise plus exactement la stratégie financière. Lorsque la gouvernance relève de l'éthique des affaires, les idées maitresses sont la prise en compte des parties prenantes, le non primat accordé à la maximisation du profit, etc. A l'opposé, quand la gouvernance relève de la finance, la gouvernance sert à « *expliquer la performance organisationnelle en fonction des systèmes qui encadrent et contraignent les décisions des dirigeants* » (Charreaux, 1999, cité dans Trébucq, 2003, p. 3). Que l'attention soit basée sur l'une de ces approches ou l'autre, la finalité n'est pas la même.

C'est partant du constat de cette diversité d'approches de la gouvernance que Trébucq (2003) en vient à faire ressortir les différents paradigmes qui permettent sa compréhension. Pour l'auteur, la gouvernance d'entreprise est soutenue par plusieurs théories différentes. Parmi les différentes théories qui ont été convoquées pour appréhender la gouvernance se trouvent : la théorie de l'agence de Jensen & Meckling (1976) ; la théorie des parties prenantes de Freeman & Reed (1983), Freeman (1984) ; la théorie de l'intendance (*stewardship theory*) de Donaldson 1990 et Donaldson & Davis 1991. Les présupposés théoriques de ces différentes approches n'étant pas les mêmes, il en résulte que l'approche de la gouvernance elle aussi est différente. Lorsque la gouvernance est perçue à partir de la théorie de l'agence, il est question

de mettre en œuvre des moyens par lesquels l'agent (le dirigeant) maximise le profit du principal (l'actionnaire) tout en prohibant des comportements opportunistes de l'agent. Alors que la gouvernance approchée à l'aune de la théorie des parties prenantes recommande de satisfaire les intérêts de toutes les parties prenantes et non uniquement ceux des actionnaires. Quant à la théorie de l'intendance, elle met l'accent sur les motivations des dirigeants.

Trébucq (2003) montre ensuite que selon que l'option se porte sur l'une ou l'autre des théories sous-jacentes de la gouvernance, la vision de l'homme (avec grand H) n'est pas la même.

La vision de l'homme portée par les tenants de l'agence, est que l'homme est mu par la recherche de l'intérêt personnel et particulièrement l'intérêt matériel pour ne pas dire financier (Jensen & Meckling, 1994). Affirmant le contraire, Davis & al (1997) énoncent que les individus peuvent être en quête de récompenses d'ordre psychologiques (enrichissements personnels, autonomie, etc.) ou d'ordre contextuels c'est-à-dire la confiance accordée dans des moments difficiles ou des éléments éthiques. Autre divergence est la question de l'objectif et de la propriété de l'entreprise.

Pour les tenants de la théorie de l'agence, l'entreprise appartient à ses actionnaires et a pour objectif de maximiser ses profits pour ses propriétaires. Tandis que pour les partisans de la théorie des parties prenantes, la firme appartient à toutes ses parties prenantes et la profitabilité n'est qu'une finalité parmi d'autres.

Les adhérents à la thèse de la maximisation comme, Jensen (2000), Jensen & Meckling, 1994), Friedman (1973) considèrent comme subversif le fait de reconnaître à d'autres catégories que les actionnaires la paternité de l'entreprise. Ceci se justifie du fait que ce sont eux (les actionnaires) qui détiennent le capital et prennent des risques en investissant. Ainsi, ils sont en droit d'attendre un retour sur investissement. Certes, il peut résulter des décisions des agents des externalités négatives, mais d'après Jensen (2000), il revient à la collectivité de s'en préoccuper. Si l'entreprise en est tenue pour responsable et incitée à les réparer, cela a pour conséquence de pénaliser sa compétitivité et donc l'affaiblir face à la concurrence (qui est souvent internationale donc pas nécessairement soumise aux mêmes règles).

A cette thèse, Porter & Kramer (2011), Kramer & Porter, (2002), Blair (1995) attestent que l'entreprise est plus profitable si elle intègre une dimension sociale dans sa réflexion stratégique. Porter & Kramer (2011) évoquent l'idée d'une possibilité de création de valeur

partagée entre l'entreprise et la société de manière générale. Blair (1995) affirme que les salariés également investissent dans l'entreprise : en temps, en savoirs et savoir-faire. Il n'est donc pas pertinent de ne reconnaître l'efficacité de l'entreprise qu'aux actionnaires ou à leurs mandataires. Quant à Porter & Kramer, 2002, ils avancent l'idée qu'en prenant en compte des considérations environnementales par exemple, la firme assure également sa pérennité à long terme.

## Conclusion du chapitre premier

Au terme de ce chapitre consacré à la compréhension des origines de la théorie des parties prenantes, il ressort que les racines de cette théorie se trouvent dans le paternalisme. Le paternalisme marque la naissance des premières *politiques sociales de l'entreprise*. Mais au fil de l'histoire, l'entreprise n'a pas été la seule à se charger des questions sociales des individus. L'Etat-providence a concurrencé et continue à voisiner l'entreprise sur ce champ. Et si l'Etat a, à un moment donné, voulu se substituer à l'entreprise paternaliste, c'est essentiellement parce qu'une telle politique plaçait l'ouvrier dans une situation de subordination telle que sa liberté était inhibée. Mais il est de plus en plus demandé aux entreprises d'adopter des comportements éthiques dans leurs affaires. Si ces dernières acceptent de le faire elles demandent à ce que ce soit sur une base volontaire. Dès lors la responsabilité sociale de l'entreprise qui émerge de ces débats conduit certains auteurs à considérer qu'il s'agit d'un néo-paternalisme. Autrement dit, la responsabilité sociale de l'entreprise serait sous des formes nouvelles, ce que fût le paternalisme : une offre de prestations sociales contre la fidélité et l'implication du salarié. De ce fait, il existe une relation dialectique entre paternalisme et responsabilité sociale de l'entreprise. La théorie des parties prenantes qui est complémentaire de la responsabilité sociale de l'entreprise serait également une incarnation de ce néo-paternalisme. C'est peut-être ce manque de clarification qui explique le manque de consensus existant au sein de cette théorie.

# **Chapitre deuxième: Partie prenante, une partie difficilement prenable**

## **Introduction au chapitre deuxième**

L'objet de cette partie est d'investiguer la littérature portant sur la théorie des parties prenantes afin de faire ressortir les points communs propres à cette théorie. Par « points communs » ou « points saillants », il faut entendre les thèmes récurrents sur lesquels les travaux se portent fréquemment. La revue de littérature sur la théorie des parties prenantes permet d'en faire ressortir. La recherche effectuée a conduit à mettre au jour cinq points saillants. Ces « points saillants » sont des éléments d'attention autour desquels les travaux sur la théorie des parties prenantes gravitent. En d'autres termes, il y a une résurgence de ces sujets bien qu'il n'existe pas de consensus sur ces questions. Les cinq « points saillants » identifiés sont : la notion d'influence, la notion d'entreprise, le concept de responsabilité, la question de la nature des parties prenantes et enfin la relation qui lie parties prenantes et entreprise. Les lignes qui vont suivre seront l'occasion d'aborder ces « points saillants ».

## 2.1 La notion d'influence

La théorie des parties prenantes fait du critère de l'influence, une caractéristique essentielle des relations parties prenantes – entreprise. Cet élément est si prégnant au sein de la théorie qu'il serait possible d'affirmer que la partie prenante est une « *entité influençante* ». Mais que faut-il entendre exactement par « influence » au sein de la théorie des parties prenantes ? Cette notion revêt-elle une seule et même réalité ou au contraire en désigne-t-elle plusieurs ?

D'abord la relation d'influence au sein de la théorie des parties est en général bi-directive : les parties prenantes peuvent influencer ou être influencées. Cette spécificité est présente dès la définition de Freeman (1984) et même avant dans Freeman & Reed (1983). Mais si cette conception est majoritairement admise, il n'en demeure pas moins que la notion d'influence recouvre plusieurs réalités. En effet, pour Clarkson (1994 ; 1995) la notion d'influence se traduit par la possibilité de faire ressortir un intérêt. L'intérêt est pour l'auteur, l'exercice d'un droit de propriété par exemple. Le fait de posséder un intérêt (droit légal) expose ce dernier à un risque tout comme l'entreprise peut faire courir des risques à des salariés. Autrement dit, Intérêt et risque sont liés et expriment de fait une forme d'influence pour l'auteur. Il en est de même pour Carroll (1989), Hill & Jones (1992) qui traduisent la question de l'influence également par le fait de posséder un droit légal.

Pour ce qui est de Mitchell & al (1997), est partie prenante toute entité ayant au moins l'un des attributs que sont le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Le pouvoir, c'est l'expression de l'influence. Ainsi, la partie prenante est une « *entité influençante* ». Pour les auteurs, une partie prenante qui n'a que le pouvoir comme attribut est une partie prenante dormante ; c'est-à-dire qu'elle se manifesterà à la faveur d'un événement. Pour Kochan & Rubenstein (2000, p. 373) également, les parties prenantes « *apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise* ». Là encore, la notion de pouvoir est un élément illustratif de l'influence. Mais si plusieurs définitions des parties prenantes distinguent ces acteurs par leur capacité à influencer ou être influencés, il reste que la notion d'influence mérite elle-même une définition au sein de la théorie des parties prenantes.

Mais ces conceptions ont ceci de particulier que les auteurs considèrent, qu'en permanence, les parties prenantes possèdent ces attributs. Or pour Rowley (1997) et Frooman (1999) le pouvoir découle des interactions à l'œuvre dans une relation donnée. En d'autres termes, le pouvoir n'est pas un attribut que l'on conserve comme un stock mais une ressource qui se



propage comme un flux au gré des spécificités d'une ou des interactions. Ceci traduit la complexité d'appréhension de la notion de l'influence au sein de la théorie des parties prenantes.

La notion d'influence est polysémique en même temps qu'elle est pluridisciplinaire, l'un expliquant sans doute l'autre. L'influence peut se définir comme l'« *action exercée sur quelque chose ou quelqu'un* ». C'est le fait pour un pôle A de faire faire à un pôle B une action que ce dernier n'aurait pas faite sans l'action du premier.

Au sein de la théorie des parties prenantes la question de l'influence des parties prenantes a suscité un réel intérêt, notamment pour Rowley (1997), Frooman (1999), Rowley & Moldoveanu (2003). En 1997, les travaux de Rowley ont permis de faire ressortir quatre comportements possiblement adoptables par une entreprise lorsque cette dernière fait face à l'influence des parties prenantes.

Lorsque l'entreprise est conciliatrice, elle tente de négocier, apaiser les parties prenantes influentes. Le but pour l'entreprise est de parvenir à une situation mutuellement satisfaisante. L'entreprise adopte un comportement de commandant lorsque la densité du réseau des parties prenantes est faible c'est-à-dire qu'elles sont désunies entre-elles (Rowley, 1997). Dans ce cas, la firme tentera de contrôler les flux d'informations et de coopter les parties prenantes et définir les normes dans le réseau. Dans le cas où la firme a le statut de subordonnée, elle accepte les attentes des parties prenantes car elle n'est pas en mesure de contenir la pression exercée par les celles-ci (Rowley, 1997 : 903). Enfin, lorsque l'entreprise peut dissimuler ses activités par une maîtrise de l'information où en ayant une activité peu exposée médiatiquement, elle a un comportement de solitaire et ne subit pas de pression des parties prenantes (Rowley, 1997 : 904). La figure ci-dessous illustre les travaux de Rowley (1997).

**Figure 1 : Une classification structurale de l'influence des parties prenantes : réponses organisationnelles aux pressions des parties prenantes**

		Centralité de l'entreprise cible	
		Elevée	Faible
Densité du réseau des parties prenantes	Elevée	Conciliatrice	Subordonnée
	Faible	Commandant	Solitaire

Source : Rowley (1997).

Si Rowley (1997) a mis au jour les différents comportements organisationnels possibles qu'une entreprise peut adopter face à l'influence, Frooman (1999) a quant à lui tenter non seulement d'expliquer les différentes stratégies d'influence que des parties prenantes peuvent retenir pour influencer l'entreprise mais aussi les déterminants des choix de ces stratégies. Pour y parvenir l'auteur mobilise la théorie de la dépendance envers les ressources de (Pfeffer & Salancik, 1978).

Le constat sur les travaux portant sur l'influence fait ressortir deux camps d'auteurs aux approches différentes. D'une part, se trouvent les auteurs qui analysent la question de l'influence (modalités, stratégies, comportements organisationnels) des parties prenantes en situation de crise : au moment où il y a de vives tensions (Rowley, 1997; Frooman, 1999 ; Rowley & Moldoveanu, 2003 ; Kujala & al, 2012). Et d'autre part, cohabitent des auteurs qui considèrent que le fait de posséder un intérêt, un droit légal ou légitime suffit à démontrer qu'il existe une relation d'influence. A ces derniers, Frooman répond que :

*« Le conflit, qui résulte de l'opposition entre la firme et les intérêts des parties prenantes, est une prémisse implicite à la théorie des parties prenantes »* (Frooman, 1999, p. 193-194).

Autrement dit, il est plus pertinent d'étudier la question de l'influence des parties prenantes (et implicitement la théorie elle-même) à l'aune d'une situation conflictuelle puisque c'est précisément du conflit que la théorie tire son origine. Cette conception explique pourquoi Frooman (2010) considère les parties prenantes comme les parties impliquées dans un problème et qui forme ce qu'il appelle un « *issue network* ». La notion de réseau et les théories qui en découlent sont très utilisées et revendiquées par les auteurs qui appréhendent

les questions d'influence à l'aune d'une situation conflictuelle. C'est le cas de Rowley (1997) et Frooman (1999) qui considèrent que l'approche dyadique est trop statique et ne prend pas en compte le fait qu'il puisse exister des interactions entre les parties prenantes elles-mêmes concomitamment à leur union avec la firme focale.

Cependant sur la question de l'influence au sein de la théorie des parties prenantes, il est possible d'en montrer une limite avec Pesqueux (2006) qui affirme que :

*« La notion de partie prenante confond intérêt et tension avec les autres agents sociaux, en faisant comme si la tension ne pouvait être que l'expression d'un intérêt et devait aboutir à un gonisme dans la perspective d'exclure toute pensée du conflit »* (Pesqueux, 2006, p. 23).

Dit avec d'autres mots, entre intérêt et tension, il y a une différence de nature mais aussi que l'un n'implique pas l'autre. En outre, ce n'est pas parce qu'un intérêt est pris en compte qu'il n'y aura pas conflit. Mais quel intérêt prendre en compte ?

Aux auteurs qui étudient l'influence des parties prenantes en se basant sur la détention d'un intérêt ou d'un droit légal, Orts & Strudler (2002), Gond & Mercier (2005), Mercier, (2006 ; 2007 ; 2010) évoquent le fait que *« n'importe qui pourrait revendiquer un intérêt dans une organisation »* (Gond & Mercier, 2005, p. 5).

Si tout le monde peut estimer avoir un intérêt dans une entreprise et donc de fait tous être considéré comme partie prenante, alors qui ne l'est pas ? Cette interrogation est un appel à la mise à disposition d'un critère de démarcation entre qui est partie prenante et qui ne l'est pas (Jensen, 2002). Car en l'absence d'un tel dispositif, la théorie des parties prenantes demeure impraticable pour le manager et impertinente sur le plan théorique (Barry, 2002 ; Sternberg, 2001).

Cependant, si ces limites semblent favoriser les tenants d'une approche conflictuelle comme point de départ de l'influence au sein de la théorie des parties prenantes, il reste que cette approche comporte, elle aussi, une part d'ombre. En effet, si le conflit constitue un point de départ pertinent pour mettre au jour les phénomènes d'influence au sein de la relation partie prenante-entreprise, il reste à savoir s'il faut prendre en compte tous les types de conflits. Car il existe plusieurs formes de tensions, elles peuvent être politique (géopolitique), sociale, juridique, économique, écologique, etc. Mercier (2010), se pose la question de savoir s'il est possible *« de qualifier les cambrioleurs, les terroristes de parties prenantes ? En quoi, une organisation pourrait être tenue pour responsable vis-à-vis de telles personnes ? Se pose*

*également la question de la représentation des intérêts liés à la planète, à la nature, aux générations futures. Les associations s'emparant d'une telle cause sont-elles toujours des interlocuteurs légitimes et crédibles ? » (Mercier, 2010, p. 47).*

Ainsi dit, il y a lieu de spécifier le type de conflit, tension ou gonisme à prendre en compte. Considérer tous les conflits comme générateur de parties prenantes rendrait aussi la théorie des parties prenantes impraticable et impertinente.

Une tentative en vue de sortir de ces impasses serait peut-être ne pas étudier la question de l'influence des parties prenantes (voir de la théorie des parties prenantes dans son ensemble) en se fondant uniquement sur un seul élément d'analyse. Ici, les auteurs des deux branches (celle qui se cantonne à l'étude de l'influence par l'existence d'un intérêt ou d'un droit et celle qui se focalise sur l'existence d'un conflit) se concentre essentiellement sur un seul élément d'analyse : la prise en compte d'un intérêt pour les uns et l'existence d'un conflit pour les autres. Il pourrait être envisagé de prendre également en compte le type de relation qui lie les parties prenantes à l'entreprise. Frooman (1999) affirme que :

*« La théorie des parties prenantes, à ce jour, met l'accent sur les individus au sein des relations et non sur les relations en elles-mêmes » (Frooman, 1999, p. 192).*

Au vu des difficultés qu'engendre le paradigme que l'auteur pointe du doigt, le moment est peut être venu d'aborder l'étude des parties prenantes à partir du type de relation qui lie parties prenantes et entreprise. Mais force est de constater que le point de vue de Frooman est minoritaire au sein de la théorie et particulièrement lorsqu'il y est question de l'étude de l'influence.

Mais s'il existe une relation d'influence entre l'entreprise et les parties prenantes en fonction de stratégies particulières, il reste que ces recherches ne donnent pas les déterminants de la mobilisation des parties prenantes. En d'autres mots, il se pose la question des ressources en vue de l'action des parties prenantes. Il s'agit de se pencher sur ce qui fait que dans une circonstance donnée, des parties prenantes se mobilisent et d'autres non.

Pour Rowley & Moldoveanu (2003), ce n'est pas le simple fait de posséder un intérêt dans une entreprise qui permet de comprendre ce qui fait agir des parties prenantes. La mobilisation des parties prenantes est un mixte entre la volonté de protéger un intérêt et l'expression d'une identité et particulièrement d'une « identité sociale ». Pour les auteurs, l'identité sociale d'un individu se définit comme :

« Un ensemble de propositions élémentaires sur l'encastrement ou l'image sociale de l'individu (rôle, la position, le prestige et relations) que l'individu tient pour vrai au sujet de lui-même ou elle-même. L'identité sociale d'un individu est donc un objet relationnel: il est un vecteur vers les groupes sociaux que l'individu se perçoit comme appartenant formellement. Il s'agit d'une union des identités sociales des groupes auxquels appartient l'individu<sup>14</sup> » (Rowley & Moldoveanu, 2003, p.211).

Selon les auteurs, plus un groupe ayant une forte identité sociale a un intérêt vis-à-vis d'une entreprise plus celui-ci est susceptible de se mobiliser. Et ce d'autant plus qu'il en a l'habitude.

Cette question de groupe avec une identité sociale fait échos aux travaux qui se penchent sur la nature des parties prenantes.

## **2.2 Nature ontologique et nature actancielle des parties prenantes**

### **2.2.1 Nature ontologique**

Les définitions pionnières des parties prenantes expriment les parties prenantes en termes d'êtres humains. En effet, qu'il s'agisse de la définition du Standford Research Institute (1963), de celle de Rhenman & Stymne (1965) jusqu'aux plus récentes avec Kochan & Rubinstein (2000) ou encore Post, Preston & Sachs (2002), il est assez aisé de constater que les parties prenantes ont une forme humaine. Cependant, pour certains auteurs, les personnes physiques ne sont pas les seules qu'il soit possible de considérer comme faisant partie de cette catégorie. D'autres auteurs intègrent au sein de la catégorie des parties prenantes aussi bien, la nature, l'environnement, ou encore les générations futures.

Dès lors, il est possible d'affirmer qu'il existe deux approches au sein de la théorie des parties prenantes en ce qui concerne la détermination de la nature ontologique des parties prenantes : une *approche personnifiante* de la partie prenante et une *approche dépersonnifiante* de la partie prenante. L'approche personnifiante comprend les auteurs qui considèrent les parties prenantes comme étant des personnes humaines. Il s'agit comme indiqué notamment des auteurs « de la première vague » tels que Rhenman & Stymne (1965), Kochan & Rubinstein (2000), Post, Preston & Sachs (2002), Sturdivant (1979), Freeman & Reed (1983), Freeman (1984). La liste est non exhaustive.

---

<sup>14</sup> Traduction de l'auteur.

La « seconde vague » se singularise en incorporant d'autres *actants* dans la catégorie des parties prenantes. Le terme *actant* est approprié puisque notamment Luoma-aho & Paloviita (2010) et Vidgen & McMaster (1996) se revendiquent de la théorie de l'acteur-réseau pour évoquer le fait que les parties prenantes peuvent également être des non-humains. L'actant désigne tout ce qui agit. Les auteurs justifient cette vision par le concept de traduction qui prévaut dans la théorie de l'acteur-réseau.

« *Le processus de traduction peut être compris comme une sorte de processus de recherche de consensus, une interaction multiforme où une entité donne un rôle aux autres* ». (Luoma-aho & Paloviita, 2010, p. 53).

Ainsi, par le biais de la traduction, les *actants* qui peuvent être la nature ou les générations futures, confèrent un rôle à l'entreprise. Ce rôle est celui de responsable vis-à-vis de ces actants : l'entreprise devient par ce fait agent. La partie prenante étant définie comme une *entité influençante* et les générations futures ou la planète ayant influencé l'entreprise, alors les générations futures et la planète sont des parties prenantes de l'entreprise.

Mais cette conception n'est pas sans susciter des interrogations. Effectivement, si tout ce qui agit peut être considéré comme une partie prenante, alors qu'est-ce qui n'est pas partie prenante, puisque tout peut agir ? Par ailleurs, cette conception rend difficile la prise de décision pour un manager. Sur quel critère retenir une partie prenante ou l'attente d'une partie prenante si toute entité peut être considérée comme partie prenante ? De plus sous cette optique, la responsabilité de l'entreprise semble infinie : si être responsable c'est répondre de ses actes, en quoi l'entreprise serait-elle responsable de tous les êtres à naître ? Comment imputer à une entreprise une responsabilité vis-à-vis d'êtres absents ? Autant de questions qui demandent à l'*approche dépersonnifiante* de revenir sur ses postulats.

Mais ces deux approches (*personnifiante* et *dépersonnifiante*) soulèvent un autre aspect de la nature ontologique de la partie prenante : celle d'entité et de catégorie.

### **2.2.1.1 Entité et catégorie**

Les deux approches précédemment citées ne sont pas les deux seules spécificités des parties prenantes en tant qu'*êtres*. Si elles (les parties prenantes) peuvent se répartir en parties prenantes personnifiées et parties prenantes dépersonnifiées, il est aussi à noter que la désignation de l'*être* partie prenante peut également se manifester par une approche répartie

en deux autres typologies. La littérature académique sur les parties prenantes conçoit l'*être* partie prenante tantôt comme une entité tantôt comme une catégorie.

Entité et catégorie appartiennent à la philosophie aristotélicienne. Les deux termes désignent des modes de détermination de l'*être* : ce qui est. Pour le philosophe hellène, il existe plusieurs manières de décrire l'*être*. Selon qu'il est désigné en le déterminant par sa qualité, sa quantité, sa cause, son essence, etc., l'*être* désigne une catégorie. Mais lorsque l'être est défini de manière plus abstraite, c'est-à-dire « *un objet de pensée que l'on conçoit comme un être dépourvu de toute détermination particulière* » (Lalande [1926], 2002, p. 289), l'être en question renvoie à une entité. Au sein de la théorie des parties prenantes, lorsqu'il est question d'aborder la nature ontologique de l'*être* partie prenante, il est possible d'y déceler deux catégories d'auteurs. D'une part se trouvent les auteurs qui appréhendent les parties prenantes à l'aune de la catégorie et ceux qui procèdent en percevant l'*être* partie prenante comme une entité.

Les auteurs qui appréhendent l'*être* partie prenante sous l'optique de catégorie procèdent par typologies (Capron ; Quairel-Lanoizelée, 2007). Ces typologies constituent des taxinomies des parties prenantes : parties prenantes primaires et secondaires pour Carroll (1989), parties prenantes stratégiques et parties prenantes morales pour Goodpaster (1991), parties prenantes volontaires et involontaires pour Clarkson (1995), parties prenantes dormante, dangereuse, revendicatrice, discrétionnaire, etc., pour Mitchell, Agle & Wood (1997) selon que la partie prenante possède le pouvoir, la légitimité ou l'urgence comme attribut.

A travers ces diverses catégories, l'*être* partie prenante est désigné selon les modalités de la catégorie : la modalité prégnante ici est celle de la qualité. La qualité indique « *une manière d'être qui peut-être affirmée ou niée* » (Lalande [1926], 2002, p. 864). Ainsi, une partie prenante peut-être volontaire ou involontaire. Mais certains auteurs trouvent des limites à cette approche qu'ils nomment approche dyadique.

Pour Rowley (1997), Frooman (1999 ; 2010), Luoma-aho & Paloviita (2010), les relations parties prenantes - entreprises sont perçues comme des relations dyadiques en générales dans la théorie des parties prenantes. Or cette vision est une vision statique. Se faisant, elles occultent les interactions qui peuvent exister entre les parties prenantes elles-mêmes et l'entreprise d'une part et les parties prenantes et d'autres parties prenantes sans lien avec l'entreprise focale d'autre part. Afin de saisir ses interactions, une autre approche est prônée. Pour rompre avec une vision dyadique, des auteurs envisagent l'ensemble de ce système

d'interactions sous une forme indéterminée que les auteurs nomment réseau. C'est ce réseau, forme indéterminée, qui constitue une entité. Dès lors, l'*être* partie prenante s'analyse comme une entité. Il est à noter que pour les partisans de la conception de la partie prenante comme entité, ce terme renvoie à un tout formé par les parties prenantes et l'entreprise. Ce tout est variable selon les circonstances. Luoma-aho & Paloviita (2010) affirment :

« *La structure du réseau change à chaque fois que de nouvelles traductions ont lieu et que d'autres intérêts doivent être négociés. Pour conclure, la traduction est la voie par laquelle une entité, par exemple l'organisation, guide d'autres entités vers la compréhension qu'elle désire* » (Luoma-aho & Paloviita, 2010, p. 54).

Cette vision de la partie prenante rompt avec celle généralement admise ; c'est-à-dire la conception qui place l'entreprise au centre d'un ensemble d'autres acteurs reliés directement à elle à l'instar du modèle de Donaldson & Preston (1995). Pour Rowley (1997) la firme focale ne désigne pas une firme au milieu d'un ensemble de catégories d'autres acteurs mais celle sur qui l'attention des acteurs se portent. Formant un réseau social, la firme peut ne pas se retrouver au milieu de celui-ci. Quant à Luoma-aho & Paloviita (2010), elles vont jusqu'à dire que : « *les parties prenantes sont des entités et des individus qui existent également en l'absence de l'entreprise* » (Luoma-aho & Paloviita, 2010, p. 51). Il existe d'après les auteurs des parties prenantes en soi. De questions émergent alors de cette assertion : si tout le monde est partie prenante, qui ne l'est pas ? Le reste-t-on pour toujours ? Quelle est la qualité d'une entité si cette dernière peut ne pas être partie prenante ? Quelle possibilité de prise de décision pour le manager si tout (entité et individus compris) est partie prenante ? Autant d'interrogations auxquelles la littérature n'offre pas de réponses à l'heure actuelle, dans l'état de la recherche effectuée. Qu'à cela ne tienne, pour l'heure, il s'agit d'analyser la nature ontologique de l'*être* partie prenante.

Il ressort donc que concernant l'*être* partie prenante, il existe deux types conceptions ontologiques qui cohabitent. D'une part, il y a une conception ontologique qui procède en termes de distinction entre *parties prenantes personnifiées* et *parties prenantes dépersonnifiées*. La première typologie rassemble les auteurs pour qui les parties prenantes sont exclusivement des êtres humains et la seconde réunit les auteurs pour lesquels les parties prenantes comprennent aussi bien les êtres humains que les non-humains.

Les deux conceptions ontologiques de l'*être* partie prenante s'imbriquent parfois l'une l'autre. En effet, Il existe des auteurs dont les travaux traitent des parties prenantes comme êtres



humains mais réparties en catégories (Freeman, 1984, Carroll, 1989, Goodpaster, 1991, Clarkson, 1995). Toutefois, il existe également des auteurs qui conçoivent les parties prenantes telles des individus uniquement mais formant une entité avec l'entreprise, c'est le cas de Rowley (1997) et Frooman (1999 ; 2010). En outre, il demeure aussi des auteurs qui conçoivent les parties prenantes à la fois comme des humains et des non-humains mais formant une entité avec l'entreprise ou pas. Il s'agit notamment de Luoma-aho & Paloviita (2010).

Cette réflexion sur la nature ontologique des parties prenantes fait le lien avec la précédente étude sur les stratégies d'influence. Lesquelles stratégies ont révélé la partie prenante comme *entité influençante*. Si la partie prenante est une *entité influençante* alors cela induit qu'elle agit. Il semble nécessaire de comprendre les implications qu'entraînent les agissements de la partie prenante. En termes d'implications, il serait pertinent d'étudier les positions actanciennes qu'induisent les considérations que les auteurs ont pour les parties prenantes. Cette étude est l'occasion d'investiguer la nature actancielle de la partie prenante.

### **2.2.2 Nature actancielle de la partie prenante**

La littérature sur la théorie des parties prenantes offre l'opportunité de mettre en évidence les positions actanciennes des actants. Selon la manière d'appréhender les parties prenantes, les parties prenantes occupent des rôles, des statuts ou des positions actanciennes particulières.

Pesqueux (2006) affirme que la théorie des parties prenantes « *met [davantage] l'accent sur la nature agentique de la partie prenante. En d'autres termes, les parties prenantes n'existent que les unes par rapport aux autres* » (Pesqueux, 2006, p. 31). L'auteur traduit par ce fait que la qualité de partie prenante s'acquiert en fonction d'une situation précise : celle qui met aux prises plusieurs parties prenantes en interaction. Autrement dit, pour Pesqueux, il n'y a pas de partie prenante en soi comme l'affirme Luoma-aho & Paloviita (2010). Un acteur social devient partie prenante au gré d'un contexte donné. Se faisant, la partie prenante devient de ce fait un agent. C'est d'ailleurs ainsi que le perçoivent Charreaux & Desbrières (1998, p. 58) pour qui les parties prenantes désignent des « agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme ». Mais si pour Pesqueux et Charreaux & Desbrières se sont les parties prenantes qu'il faut considérer comme des agents de la firme. Cependant pour certains auteurs ce serait l'inverse.

En effet, Pour Hill & Jones (1992) recourant à la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976), ils en arrivent à déclarer que ce sont plutôt les managers qui sont les agents des autres parties prenantes. Ils observent que les managers ont des engagements envers les actionnaires, les employés (subordonnés), les fournisseurs et autres parties prenantes. Etant donné que la relation d'agence est une relation fiduciaire dans laquelle l'agent agit dans l'intérêt du principal (Mitnick, 1975 ; Jensen & Meckling, 1976 ; Hill & Jones, 1992), le manager agissant dans l'intérêt des parties prenantes, devient par ce biais agent. Même si les auteurs reconnaissent que contrairement à la théorie de l'agence classique, dans la théorie de l'agence appliquée aux parties prenantes, le manager peut ne pas être embauché par le principal. Toutefois, cela n'empêche pas l'agent d'avoir une relation fiduciaire avec le principal. Cette « relation d'agence revisitée » dans laquelle l'entreprise est l'agent des parties prenantes sert de justification aux tenants du courant normatif de la théorie des parties prenantes. Cette relation fiduciaire place l'entreprise dans l'obligation de donner satisfaction aux attentes des parties prenantes (Donaldson & Preston, 1995 ; Rowley, 1998).

En somme, au sujet de la nature actancielle de la partie prenante, deux approches peuvent être identifiées. Une approche qui fait de la partie prenante un agent de la firme. Dans cette conception, la partie prenante est affectée par la firme dans ses agissements. C'est à cette occasion que la partie prenante obtient effectivement son étiquette. L'autre approche en termes de nature actancielle, désigne le cas dans lequel la firme a le statut d'agent et les parties prenantes celui de principal. Par le truchement de cette affirmation, les auteurs qui se reconnaissent dans cette analyse y trouvent une justification à l'idée que la firme a une responsabilité envers les parties prenantes. En d'autres mots, ce sont les parties prenantes qui font de la firme ce qu'elle est (ou doit être) en lui assignant des responsabilités et pas uniquement la réalisation des profits.

Les réflexions sur le concept d'influence, de nature ontologique et de nature actancielle ont en commun d'aborder les différentes facettes de l'action des parties prenantes. Les trois analyses sont liées. Pour comprendre les comportements adoptés par une entreprise face à l'action des parties prenantes et les stratégies de ces dernières Rowley (1997) et Frooman (1999, 2010) considèrent que les parties prenantes et l'entreprise forment un réseau. Pour ces auteurs, la nature ontologique de ce réseau est une entité. Pour Luoma-aho & Paloviita (2010), également la partie prenante constitue une entité et celle-ci fait de l'entreprise un agent par le processus de traduction. Ces analyses sont donc bel et bien liées.

### 2.3 La notion d'entreprise

Freeman (1984, p. 46) définit la partie prenante comme « *[un] individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* ». A cette définition peut s'ajouter plusieurs autres à l'instar de celles de Carroll (1989), Hill & Jones (1992), Evan & Freeman (1993), Clarkson (1995). Toutes ces définitions ont en commun un élément : elles situent les parties prenantes par rapport à l'entreprise. Dès lors, il convient d'orienter la réflexion vers le concept d'entreprise.

La littérature sur les parties prenantes évoque l'entreprise mais à quelques exceptions (Mesure, 2006) n'en fait pas le sujet essentiel de la réflexion. Or, d'une part il existe plusieurs types d'entreprise et d'autre part, l'entreprise peut être appréhendée à la fois comme une organisation ou comme une institution. Enfin, affirmer que l'entreprise a des parties prenantes revient à s'interroger sur la nature même de l'entreprise.

Il n'existe pas une forme unique d'entreprise. Il est possible de distinguer les entreprises en fonction de leurs formes juridiques : société par action (S.A), société à responsabilité limitée (SARL), société unipersonnelle à responsabilité limitée (SURL), société en commandite, etc. Par ailleurs, les entreprises se différencient également par rapport à leur statut : entreprise privée et entreprise publique. Une entreprise privée a des clients alors qu'une entreprise publique a des usagers. Les employés d'une entreprise privée sont des salariés tandis que les employés d'une entreprise publique sont soit des fonctionnaires soit des agents de droit public (bien qu'il puisse aussi y avoir de salariés). Les fonctionnaires occupent souvent des charges qui relèvent du rôle régalien de l'Etat. Une distinction peut aussi s'opérer par la taille. Il existe des très petites entreprises (TPE) : elle comporte moins de dix salariés ; des entreprises de taille intermédiaire (ETI) ; des petites et moyennes entreprises (PME) et de très grandes entreprises (TGE). En général, la très grande entreprise comporte des filiales ou des succursales, c'est-à-dire des entités autonomes qui peuvent avoir une personnalité juridique propre (le cas des filiales). Enfin, il est également possible de discerner des catégories d'entreprises selon le type d'activités et de production qu'elles offrent : il y a des entreprises qui appartiennent au secteur primaire de l'économie : l'agriculture par exemple. Certaines entreprises relèvent du secteur secondaire : l'industrie et la troisième catégorie appartient à l'économie tertiaire : celui des services. Sur un autre plan, Woodward (1970) distingue trois modes de production industrielle: la production à l'unité (produits uniques ou de petites

séries); la production en masse (production de produits standardisés) et la production en continu (produits spécifiques: eau, gaz, électricité, internet).

Ce panorama succinct de la notion d'entreprise montre que ce terme couvre plusieurs réalités. De fait, l'aborder dans les travaux sur la théorie des parties prenantes demande que les auteurs étayent leur conception de l'entreprise. Cependant, force est de constater que le focus n'est pas placé sur l'entreprise alors même que les parties prenantes sont bien souvent issues d'un prisme « firmo-centré » (ou organo-centré) (Cazal, 2011, Donaldson & Preston, 1995). Ainsi, à travers le tableau des différents types et formes d'entreprises dressées plus haut, quelles implications induisent-elles sur la théorie des parties prenantes ? Faut-il généraliser les travaux sur la théorie des parties prenantes étant donné l'hétérogénéité des entreprises ? Des entités peuvent-elles être parties prenantes d'une entreprise alors que la personnalité morale n'est qu'une fiction juridique ? Dès lors si l'entreprise est une personne fictive, de qui les entités sont-elles des parties prenantes ? Est-il possible d'être partie prenante d'une entreprise indépendamment de son statut public ou privé ?

Le terme « stakeholders » est un jeu de mot tiré à partir du mot anglais « stockholder » qui lui désigne les actionnaires. Le contexte d'origine de ce mot - « stakeholders » - qui sera traduit en français par « parties prenantes » notamment, suffit à donner une indication sur le type d'entreprise qui en supporte la réflexion : la grande entreprise. Pesqueux (2006, p. 22) affirme que « *la théorie des parties prenantes n'est d'ailleurs rendue possible que par l'existence de ces grandes entreprises* ». Freeman (1984) l'atteste également. Measure (2006) fait également le même constat et en vient à déclarer que les travaux sur la théorie des parties prenantes servent à justifier l'existence de la grande entreprise. Se faisant, il pointe les difficultés engendrées par ce prisme. L'auteur critique non seulement le fait que la théorie des parties prenantes justifie impertinemment l'existence de la grande entreprise mais aussi l'argument contractualisme qui est mobilisé pour ce faire. En effet, les auteurs, dont Freeman (1984), se servent de la théorie des parties prenantes pour légitimer la grande entreprise et particulièrement les obligations que celle-ci a envers la société. L'idée étant que par sa taille importante, une entreprise ne peut ne pas avoir un impact social. Le reconnaître et l'assumer reviendraient à faire preuve de responsabilité. Mais justement c'est parce que la grande entreprise (l'auteur utilise le mot *corporation*) est trop grande que la théorie des parties prenantes n'est pas appropriée pour la justifier. La grande entreprise ou corporation est une organisation particulière.

« Juridiquement, il s'agit d'un groupe qui est structuré en holding avec des filiales (qui sont des sociétés en général anonymes). Stratégiquement, la corporation intervient dans plusieurs activités. C'est une entité de très grande taille (plus de 1000 personnes, un CA [chiffre d'affaires] supérieur à 160 millions d'euros). Elle est implantée dans plusieurs pays à partir d'une base nationale forte. Son organisation technique et économique est conditionnée par la recherche d'économies, l'évitement de l'internationalisation d'externalités, la dichotomie des tâches stratégiques/non stratégiques, des échanges intragroupes représentant au moins un tiers du chiffre d'affaires du groupe. La corporation se finance principalement sur les marchés financiers » (Mesure, 2006, p.228).

Au vu de ces spécificités, il est permis de questionner la théorie des parties prenantes lorsqu'elle fait des parties prenantes des individus ou groupes d'individus que la firme peut affecter ou qui peuvent affecter l'entreprise. Les parties prenantes d'une entreprise de grande taille (*corporation*) sont-elles les parties prenantes de l'ensemble du groupe ? Est-ce parce qu'une filiale d'un groupe manque à ses engagements ou à l'inverse, est exemplaire qu'il faille imputer ce fait à l'ensemble du groupe ?

Les théoriciens des parties prenantes ne font pas cas de ces spécificités, sinon très peu. L'entreprise est appréhendée comme une "boite noire". Il prévaut une vision globale qui rend opaque toute compréhension détaillée de la responsabilité sociale de l'entreprise envers les parties prenantes. De fait il est impossible de savoir si les parties prenantes d'une filiale sont les parties prenantes du groupe dans son ensemble et si en conséquence, les actions de cette filiale (entité ayant une personnalité juridique distincte) sont imputables à l'ensemble du groupe. Sur ce point, la théorie des parties prenantes accuse une lacune. De même, il est possible de se demander si une entité fictive (personne morale) peut avoir des parties prenantes.

Le droit français, en l'article 1842 du code civil dispose que « *les sociétés... jouissent de la personnalité morale à compter de leur immatriculation* ». L'acquisition de la personnalité juridique ou morale octroie à l'entreprise la capacité. La capacité désigne en droit l'aptitude à être titulaire d'un droit et à l'exercer. L'entreprise acquiert de fait la capacité de jouissance (contracter dans le but d'avoir un patrimoine par exemple) et la capacité d'exercice. Mais pour ce qui est de la capacité d'exercice, c'est-à-dire la capacité de mener « un vie juridique », l'entreprise en est incapable. Pour ce faire, elle se fait représenter. Dans le cas d'entreprises avec conseil d'administration, l'article 113 de la loi du 24 juillet 1966 dispose que « *le*

*président du conseil d'administration assume, sous sa responsabilité, la direction générale de la société. Il représente la société dans ses rapports avec les tiers... il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société... ».* Dès lors, par fiction juridique, l'entreprise, en tant que personne morale a une responsabilité. Le droit français lui reconnaît une responsabilité civile et morale. La responsabilité civile de l'entreprise est reconnue à travers la jurisprudence établie par la Cour de Cassation dans son arrêt du 4 mai 1999 à travers lequel elle reconnaît la responsabilité civile des personnes morales. Quant à la responsabilité pénale, elle émane de la loi du 1er mars 1994 et de l'article 121-2 du Code pénal au sein duquel il est possible de lire : *« les personnes morales, à l'exclusion de l'Etat, sont responsables pénalement des infractions commises, pour leur compte, par leurs organes ou représentants »*. Il faut toutefois préciser que ces responsabilités civile et pénale portent sur les actes fautifs commis par les représentants légaux de l'entreprise. La responsabilité civile est engagée lorsque les faits reprochés sont relatifs aux fautes de gestion, des infractions aux dispositions législatives ou réglementaires et des violations des statuts. La responsabilité pénale peut aussi être sollicitée pour les motifs susmentionnés. Tout comme pour des délits plus importants tels que l'abus de biens sociaux, l'abus de pouvoir ou de voix, la distribution de dividendes fictifs et la présentation de comptes sociaux infidèles.

A travers ce tour d'horizon de la responsabilité de l'entreprise sous l'angle juridique, il est possible de se rendre compte d'une part que le législateur ne tient pas compte des autres formes de responsabilité sociales de l'entreprise distinguées par Carroll (1991) notamment philanthropique et éthique. Le juge ne juge que ce qui est inscrit dans la loi. Est-ce la faute à un concept de la RSE trop vague ? D'autre part, le droit reconnaît une responsabilité à une entité abstraite. Mais cette conception est contestée. Pour Salin (2000) :

*« Il serait dangereux de transférer cette compétence [la responsabilité de l'entreprise] à une collectivité qui échapperait à la possibilité individuelle de contrôle et de sanction [...] l'entreprise est et reste une abstraction, elle ne pense ni n'agit, car seuls les êtres humains pensent et agissent. On ferait probablement des progrès dans la compréhension des phénomènes sociaux si l'on s'interdisait d'attribuer à des abstractions des capacités qui ne peuvent appartenir qu'aux êtres humains ».*

L'auteur en appelle donc à une responsabilité des hommes envers les hommes. L'entreprise ne devrait donc pas être responsable vis-à-vis des parties prenantes mais le dirigeant responsable à l'égard des parties prenantes. Les parties prenantes seraient donc les entités qui

peuvent influencer ou être influencées par les décisions du dirigeant. Que l'entreprise est ou non de réalité, il reste que c'est une organisation qui ne laisse pas la société indifférente de par ses activités. Quelles sont donc les particularités de l'entreprise qui suscite l'intérêt de la société vis-à-vis de l'entreprise ?

## **2.4 Le concept de responsabilité**

Certains travaux sur la responsabilité sociale de l'entreprise aboutissent à la conclusion que certains facteurs propres à une entreprise la rende plus « exposée » ou non à l'attention de la société civile et donc aux parties prenantes de manière à engager ou non sa responsabilité d'une manière ou d'une autre. Quels sont donc ces facteurs propres ?

Rowley (1997) affirme qu'il est possible à une firme d'échapper à l'intérêt des parties prenantes. Dans ce cas, l'entreprise adopte un comportement de solitaire. C'est un comportement périodique affirme l'auteur. Cette situation intervient en général lorsqu'à un moment de l'histoire, un domaine d'activités précis ne représente pas un enjeu social. Il cite par exemple l'activité spatiale menée par la NASA au début des années 1960 aux Etats-Unis avant le projet d'aller sur la lune. Le facteur qui ressort ici est donc celui de la culture nationale. Ainsi, l'activité spatiale aux Etats-Unis n'était pas vraiment dans les mœurs dans les années 1950 - 1960. Ce n'est que lorsque le Gouvernement en a fait une priorité nationale en réaction à la compétition avec l'URSS qui venait d'envoyer le premier homme dans l'espace que la société s'est penchée sur ce secteur d'activité. Ce sont donc des attentes sociales à un moment donné qui expose certains secteurs plus que d'autres.

De nos jours, les entreprises évoluant dans le domaine de la production d'énergie sont particulièrement visées. Les centrales nucléaires, les compagnies pétrolières, les distributeurs d'électricité, les mines sont spécialement sous l'observation des organisations non gouvernementales et même gouvernementales. Il n'est pas rare qu'elles soient visitées par des activistes qui demandent leur fermeture ou au moins la limitation de leur développement et activité. Ainsi, non seulement les sociétés civiles et particulièrement les sociétés civiles des pays industrialisés sont très soucieuses des questions liées au respect de l'environnement mais du fait des technologies utilisées, ces entreprises font l'objet d'un regard particulier des ONG, associations et même du citoyen *lambda* qui le cas échéant peut devenir lanceur d'alerte.

En conséquence, outre la culture nationale (au sens de mœurs), la technologie constitue un déterminant supplémentaire permettant de comprendre pourquoi des entreprises à un moment

donné sont mises sous les feux des projecteurs par des associations au point de leur demander de faire preuve de responsabilité. Mais d'autres facteurs ont été mis en exergue.

Paone (2011) a mis au jour des facteurs contingents qui aident à comprendre les raisons pour lesquelles des entreprises sont amenées à apporter une « réponse sociale » aux attentes de l'entreprise. Pour ce faire, elle a mobilisé le concept de degré d'exposition globale forgé par Miles (1987). « *Le degré d'exposition globale correspond aux risques sociaux, environnementaux et économiques, liés aux activités de l'entreprise qui vont favoriser ou non une réponse de l'entreprise* » (Paone, 2011, p. 85). En fonction du niveau de ce degré d'exposition globale, l'entreprise sera sollicitée ou non pour « répondre » à une attente sociale. Miles (1987) ne parle pas de responsabilité sociale de l'entreprise mais de réponse sociale. Le premier est subjectif quand le second se veut objectif. Pour Paone (2011, p. 142). La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est donc :

*« La représentation de la réponse sociale, environnementale et économique faite par la société transnationale, au degré d'exposition globale de ses structures. La RSE est constituée de flux intangibles (discours) et de flux tangibles (pratiques) qui évoluent en fonction du secteur d'activité de l'entreprise (pressions institutionnelles), offre et de la demande du marché (parties prenantes) et de l'intensité concurrentielle (captation des flux). La politique de RSE est constituée de la somme du degré d'exposition globale de l'entreprise, de la volonté des managers, et des stratégies externes et internes développées par l'entreprise en fonction de son secteur d'activité, et de la complexité des réseaux de back-office et front-office de l'entreprise, liée aux activités »*

Les travaux de Miles (1987) avaient permis de construire le degré d'exposition globale autour du triptyque produit, client, géographie. Paone (2011) va étendre ces facteurs en intégrant les facteurs proposés par Weber & Wasieleski (2003) à savoir la taille (nombre d'employés) et le secteur d'activité. Par la suite, à la faveur de ses recherches, elle rajoute d'autres facteurs quantitatifs et qualitatifs tels que le chiffre d'affaires, le nombre de fournisseurs, l'environnement (opportunité d'affaires), le niveau de développement (industrialisé ou en développement).

Cette analyse inspirée du concept du degré d'exposition globale vise selon ses tenants à apporter à la réflexion sur la RSE :

- « Une dimension théorique en reliant les intentions aux actions ;



- *Une dimension managériale à travers le concept de « sensibilité » et de réponse sociale faite par l'entreprise et à l'étude des modalités de cette sensibilité;*
- *Une dimension systémique et organisationnelle interne ;*
- *Une dimension relationnelle et écologique externe ;*
- *Une dimension de performance sociale : les conditions de la performance, la nature de la performance recherchée et l'amélioration des performances sociales » (Paone, 2011, p. 85)*

Ces différents travaux passés en revue ont en commun d'être basés sur la grande entreprise. Il est donc difficile de comprendre le comportement des entreprises de catégories « inférieures ». Cependant, Callot (2013) a étudié l'appropriation de la RSE par la très petite entreprise (TPE). Il en arrive sur la base d'une étude cas dans le secteur de la production de vin à affirmer que : « *la RSE dans les TPE reste informelle, intuitive, faite de bon sens* » (Callot, 2013, p. 2). Il observe en outre que si ces entreprises ne sont pas passives, elles adoptent au fur et à mesure des normes qui ne sont par ailleurs pas souvent adaptées à des structures de leur envergure et pas en particulier à l'activité étudiée (production de vins).

En somme, au sujet de la question de la place de l'entreprise dans la théorie des parties prenantes, il faut retenir que les différents travaux ne font pas la distinction entre entreprises publique, privée (SA, SARL, etc.), du secteur primaire, secondaire ou tertiaire. Il n'est donc pas possible de savoir s'il existe des spécificités particulières selon ces différentes typologies d'entreprise. Ceci étant, des paramètres de taille, de production, de géographie, etc. sont pris en compte. Dès lors, des facteurs contingents influencent la réaction de l'entreprise en termes de responsabilité ou de réponse sociale. Quand bien même il n'est pas permis de connaître les implications que revêtent les différentes catégories d'entreprise pour la théorie des parties prenantes, il n'en demeure pas moins que la théorie attribue une responsabilité sociale à l'entreprise. En vertu de ce qui précède, il convient de s'interroger sur le concept de responsabilité dans la théorie des parties prenantes.

La responsabilité sociale d'entreprise (RSE) se veut la traduction managériale de la réflexion sur le développement durable (Berger-Douce, 2009) et la théorie des parties prenantes en est le corollaire puisque d'après Mullenbach-Servayre (2007) la théorie des parties prenantes est un moyen de modéliser la RSE. De fait, la théorie des parties prenantes exprime explicitement ou implicitement une relation de responsabilité de l'entreprise envers les parties prenantes. Mais qu'est-ce que la responsabilité ? Et qu'est-ce qu'être responsable ?

La responsabilité peut se comprendre comme le fait pour un individu (personne morale ou physique) de répondre de ses actes. La responsabilité est un concept pluridisciplinaire. Elle a une certaine connotation selon les disciplines qui l'emploient.

En droit, lorsque la responsabilité d'un individu est engagée, un juge peut être saisi. A ce moment, la responsabilité peut être civile ou pénale. Elle est civile lorsqu'il s'agit de réparer un préjudice causé à une personne physique ou morale. Pour ce faire, il faut que quatre conditions soient réunies : une faute, un préjudice, un lien de causalité montrant que la faute est le résultat de l'action (volontaire ou non) du défendeur vis-à-vis du demandeur et surtout une loi qui réprime le fait commis ; idéalement cette loi doit être existée avant la commission du fait reproché. Les sanctions dans ce cas consistent aux versements de dommages et intérêts.

La responsabilité est pénale lorsque la faute porte atteinte à l'équilibre de la société (comme dans le cas d'un meurtre). Il existe trois sortes d'infractions pénales : les contraventions, les délits et les crimes. La sanction pour une contravention est une amende pouvant aller jusqu'à 1500 euros à la charge du prévenu. En ce qui concerne les délits, le prévenu est sanctionné d'une peine de prison avec ou sans sursis n'excédant pas dix ans. Enfin, s'agissant des crimes, l'accusé est sanctionné d'une peine de prison supérieure à dix ans pouvant aller jusqu'à la perpétuité.

La conception juridique du droit est une intervention *a posteriori* du juge ou de toute personne ayant autorité pour rendre justice. La sentence dans ce cas est prévue par des textes, la jurisprudence ou la coutume judiciaire. La responsabilité judiciaire n'est ni facultative ni soumise à la discrétion de la personne physique ou morale (pouvant être une entreprise). Après le droit, le concept de responsabilité est analysé en philosophie.

En philosophie, la responsabilité est consubstantielle de l'existence de l'Homme et de la société. L'Homme ne peut vivre seul. Pour Aristote, il faudrait soit être un animal ou un dieu pour y parvenir. Or, l'Homme n'est ni un dieu ni un animal. De fait, comme le dit encore Aristote, « l'homme est un animal social ». Dès lors, l'homme est condamné à vivre en société. Mais comment vivre en société ? Toujours selon ce philosophe, la vie est rendue possible en société grâce à l'amitié. Le philosophe hellène distingue trois sortes d'amitié. L'amitié sur la base de l'utilité, l'amitié selon le plaisir et l'amitié selon la bienveillance. Cette dernière est véritablement celle qui sied à la *vie bonne* en société. Il définit ainsi l'amitié comme un sentiment de bienveillance réciproque. « Je veux de ton bien comme toi tu veux de

mon bien » pour le dire autrement. La bienveillance doit donc être un élan qui doit habiter le cœur de chacun. Dès lors, chacun est responsable de l'autre.

Qui dit amitié, dit égalité. Pour Saint Augustin, « l'amitié cesse là où l'égalité cesse ». Ainsi, si tous les êtres vivent égaux et en amitié, ils pourront éprouver de la sollicitude les uns vis-à-vis des autres et donc être responsables les uns des autres. Mais être amis, c'est-à-dire éprouver de la sollicitude pour autrui considéré comme un égal ne signifie pas que cette amitié est en elle-même bonne. Il reste encore que ce lien social soit établi sur des principes justes, conformes à une certaine éthique.

Pour Kant dans la *Fondation de la métaphysique des mœurs*, l'agir humain doit obéir à des principes qu'il nomme des impératifs. Il distingue l'impératif hypothétique et de l'impératif catégorique. La première catégorie désigne des principes dont le respect est facultatif tandis que la seconde renvoie à des principes dont il n'est pas possible de faire l'économie. Ces principes sont des principes universels. Pour ces impératifs catégoriques, Kant donne des indications en termes d'attitude à tenir : « *agis de telle sorte que la maxime de ton action puisse être érigée en règle universelle* ». Pour Spinoza, il ne faut pas respecter une norme dans l'espoir d'en attendre une récompense, fusse-t-il l'accès au ciel ; il faut agir selon les recommandations de l'éthique parce qu'il s'agit uniquement de ce qu'il faut faire. Mais force est de constater que l'homme n'agit pas toujours éthiquement ni même amicalement.

En effet, il n'est pas rare de constater ici et là, à un moment ou à un autre, des actes qui traduisent une certaine forme d'inégalité ; d'injustice, en un mot des comportements non-éthiques. Toujours est-il que les hommes vivent en société. Certains philosophes ont construit des systèmes de pensée qui prennent en compte le fait que les sociétés contemporaines puissent offrir un minimum de justice bien que celles-ci n'offrent pas des conditions d'existence parfaitement égalitaires.

Rawls ([1971] 2009<sup>15</sup>) élabore une théorie de la justice dans laquelle il part du constat des inégalités sociales qui existent. Si son propos n'est pas de les éradiquer, il propose néanmoins des solutions en vue de les atténuer. Le philosophe américain suggère la prise en compte d'un certain nombre d'acquis qui puissent assurer *l'égalité des chances* entre les individus. Il indique qu'une société doit pouvoir assurer un minimum de *biens premiers* à ses citoyens. Les *biens premiers* peuvent se comprendre comme « moyens généraux requis pour se forger une

---

<sup>15</sup> [1971] année de parution de l'œuvre originale de Rawls *A Theory of justice*. Et 2009, année de traduction de l'ouvrage en français.

conception de la *vie bonne* » (Arnsperger & Van Parijs, 2009, p. 57). Rawls (1971 ; 1993<sup>16</sup>) distingue deux types de *biens premiers* : les *biens premiers* naturels à savoir la santé et les talents ; puis les biens premiers sociaux : les libertés fondamentales (droit de vote et d'éligibilité ; liberté d'expression, liberté de conscience, etc.) ; les chances d'accès aux positions sociales et les avantages socio-économiques (revenu et richesse, pouvoirs et prérogatives, bases sociales du respect de soi).

Mais d'autres philosophes accueillent défavorablement les thèses de Rawls. Parmi eux Amartya Sen (2012). Pour cet auteur, en lieu et place des biens premiers comme théorie de la justice, il faudrait appréhender la justice en termes de capacités (ou capabilités). Pour Sen (2012) il ne faudrait pas qu'une société décide ex ante les droits auxquels les gens ont droit, il faut leur accorder la liberté de pouvoir y accéder, s'ils le veulent. Il faut également qu'ils aient les ressources pour y parvenir. Dès lors, une société juste, c'est-à-dire équitable chez Sen (et Rawls) est une société qui permet à la majorité de ses citoyens de disposer de capacités (des libertés fondamentales et des ressources) d'agir dans le sens de ses intérêts.

Au vu des différentes conceptions de la responsabilité, il est possible d'affirmer que la responsabilité telle qu'elle est abordée dans la théorie des parties prenantes est empruntée plus à la philosophie (l'éthique notamment) qu'au droit. Cette théorie s'est servie également de ses théories politiques et cela est visible notamment lors de l'étude des relations entreprise(s)-parties prenantes.

## **2.5 La relation entreprise-parties prenantes**

Les travaux sur la théorie des parties prenantes permettent de faire ressortir une analyse sur la relation qu'il y a entre entreprise et parties prenantes. Même si peu de travaux s'y intéressent. Comme le déclare Frooman (1999, p. 192): « *la théorie des parties prenantes, à ce jour, met l'accent sur les individus au sein des relations et non sur les relations en elles-mêmes* ».

A ce sujet, il est possible de constater qu'il existe deux écoles. La première, celle qui est la plus dominante est l'école ici nommée *école contractualiste des parties prenantes* et la seconde est *l'école réticulaire des parties prenantes*. *L'école contractualiste des parties prenantes* regroupe les travaux qui considèrent qu'il existe un contrat (partenariat ou une convention ; contrat moral ou formel) entre l'entreprise et les parties prenantes. Et *l'école*

---

<sup>16</sup> Le titre original *political liberalism* a été traduit notamment en français sous le titre Libéralisme politique en 1995 et réédité en 2005. C'est ce dernier opus qui a été utilisé.

*réticulaire des parties prenantes* rassemble les travaux qui affirment que l'entreprise formerait un réseau social avec les parties prenantes. Les lignes qui suivent s'attèlent à présenter les différentes approches de la relation entreprise-parties prenantes.

### **2.5.1 L'école contractualiste des parties prenantes**

La théorie des parties prenantes est fortement influencée par les théories contractualistes. Qu'il s'agisse de la philosophie contractualiste ou les théories de la firme ayant recours aux paradigmes contractualistes. Ceci est si prégnant que Pesqueux (2005, p. 147) en vient à déclarer que la théorie des parties prenantes « *exprime aujourd'hui une représentation classique de l'organisation : celle d'une entité en relation avec des partenaires* ». L'auteur distingue les *parties prenantes contractuelles* des *parties prenantes diffuses*. « *Les parties prenantes contractuelles concernent les acteurs en relation directe et déterminée contractuellement, comme son nom l'indique, avec l'entreprise* » (Pesqueux, 2005, p. 157). Les parties prenantes diffuses « *sont les acteurs situés autour de l'entreprise envers lesquels l'action de cette entreprise se trouve impactée mais sans pour autant se trouver en lien contractuel* » (Pesqueux, 2005, p. 157). Parmi les parties prenantes contractuelles, Pesqueux (2005) cite les salariés, les actionnaires, les fournisseurs entre autres. Quant aux parties prenantes diffuses, il peut s'agir des riverains qui se retrouvent impactés par l'activité d'une entreprise.

Cette distinction est similaire à celle opérée par Carroll (1989) et Clarkson (1995). Carroll (1989) distingue les parties prenantes primaires et les parties prenantes secondaires. La première catégorie est constituée des parties qui ont un contrat explicite avec l'entreprise (les clients, les salariés, les actionnaires, les fournisseurs, etc.). Tandis que la seconde désigne celle ayant un contrat implicite avec l'entreprise à l'instar des ONG, des associations, des collectivités locales...).

S'agissant de Clarkson (1995), il différencie deux types de partie prenante. Les parties prenantes volontaires et les parties prenantes involontaires. Les volontaires sont les parties prenantes liées à l'entreprise par un contrat et qui acceptent par ce biais d'encourir un risque. Par contre, les parties prenantes involontaires sont exposées à un risque à l'insu de leur plein gré par l'entreprise et n'entretiennent pas de relation contractuelle avec cette entreprise.

Au rang des auteurs appartenant à *l'école contractualiste des parties prenantes* il est encore possible de citer Hill & Jones (1992) pour qui la théorie des parties prenantes peut être appréhendée à l'aune de la théorie de l'agence. Laquelle théorie de l'agence est une théorie

contractualiste de la firme. Il est également possible d'évoquer De Bry et Galindo (2005) qui proposent de percevoir l'organisation comme un « nœud de contrats psychologiques ». Selon les auteurs, le contrat psychologique est un contrat synallagmatique entre les parties prenantes et l'organisation. Dans ce sens, les parties prenantes deviennent des partenaires pour l'entreprise (de Bry & Galindo, 2005 p.1).

A l'opposé de cette école, se trouve *l'école réticulaire des parties prenantes*.

### **2.5.2 L'école réticulaire des parties prenantes**

*L'école réticulaire des parties prenantes* est un courant de la théorie des parties prenantes pour qui les parties prenantes forment avec l'entreprise un réseau social. Il est ici entendu que toute relation peut être analysée autrement qu'à l'aune du paradigme contractuel. C'est-à-dire, il n'y a pas que le choix entre un contrat explicite, formel et un contrat psychologique, moral ou social. Autrement dit, une relation réticulaire est un autre type de lien. Ainsi formé, le réseau social en question détermine les rapports de force qui opposent l'entreprise et les parties prenantes. Dès lors, l'entreprise peut ne pas occuper une place centrale si celle-ci a une faible centralité.

Rowley (1997) propose d'aborder la théorie des parties prenantes à travers la théorie des graphes. D'après l'auteur, cette méthode permet de sortir d'un caractère dyadique de l'école contractualiste. En effet, la centralité et la densité d'un réseau social mettant aux prises des parties prenantes et une entreprise donnée permettent de faire ressortir les comportements de la firme qui ne sont jamais les mêmes puisque la centralité et la densité diffèrent en fonction des contextes.

Frooman (2010) recourt également au paradigme réticulaire pour identifier le lien entre parties prenantes et entreprise. Pour l'auteur, parties prenantes et entreprise forment *issue network*. Les parties prenantes s'appréhendent à partir du moment où des catégories qui constituent un réseau avec une entreprise suite à un problème. En 1999, Frooman affirmait qu'il était opportun d'étudier les parties prenantes à l'aune d'un problème. Ainsi, les parties prenantes sont des catégories qui sont impliquées dans un conflit.

A la suite de ces auteurs, il est tout aussi possible de citer Luoma-aho & Vos (2010). Les auteurs parlent, elles, non pas d'*issue network* mais d'*issue arena* qu'elles définissent comme « *des lieux d'interaction entre une organisation et ses publics ; où la réputation de l'organisation est créée* » (Luoma-aho & Marita Vos 2010, p. 319). Là encore, le paradigme

dominant est la figure du réseau social. Autrement dit, il n'y a pas qu'une relation contractuelle qui puisse relier l'entreprise à ses parties prenantes.

Quant à Neuville & Menguc (2006), ils estiment que la théorie des parties prenantes ne prend pas assez en compte les interactions qui existent entre les parties prenantes elles-mêmes. Ils développent le concept de la multiplicité des parties prenantes pour expliquer la saillance (*saliency* cf. Mitchell & al, 1997). Cette multiplicité repose sur une perception des parties prenantes formant un réseau social entre elles.

## Conclusion du chapitre deuxième

La revue de littérature faite ici n'avait pas de prétention à l'exhaustivité. Il s'agissait d'offrir des clés de lecture. Une manière de lire les textes de façon à pouvoir les comparer et les situer les uns par rapports aux autres. L'état de l'art sur la théorie des parties prenantes, fait ressortir outre les classifications énumérées plus que l'absence de consensus est la règle dans la théorie des parties prenantes. Une explication à cet état de fait peut sans doute se trouver dans le fait que l'identification des parties prenantes reste une question non solutionnée. Une démarche majoritairement acceptée de détermination des parties prenantes résoudrait un grand nombre de dissensions parmi les travaux sur cette théorie. Par exemple, la question de savoir si une partie prenante peut exister de manière autonome vis-à-vis d'une entreprise ou non ne se poserait plus.

Bien que plusieurs clés de lecture aient été présentées dans cette revue de littérature, les différents travaux consultés peuvent se classer dans deux grands courants de la théorie des parties prenantes. Il existe un *courant systématique de la théorie des parties prenantes* et un *courant systémique de la théorie des parties prenantes*. Le *courant systématique de la théorie des parties prenantes* aborde la théorie en considérant les parties prenantes comme des personnes appartenant à des catégories d'acteurs et qui du simple fait d'avoir un intérêt dans une entreprise sont *ipso facto* des parties prenantes. Le *courant systémique de la théorie des parties prenantes* approche les parties prenantes en les tenant pour des entités humaines ou non qui forment avec l'entreprise un réseau social. Les auteurs rangés dans cette approche procèdent par une analyse holistique tandis que les auteurs systématiques usent des méthodes analytiques.

Toutefois, il faut leur reconnaître des points communs. Les parties prenantes sont caractérisées par leurs capacités à influencer et elles existent en soi. Autrement dit le mot « acteurs » est un synonyme de « parties prenantes » : les acteurs ne deviennent pas parties prenantes. L'approche réticulaire ne fait que mieux les desceller. L'absence de consensus au sein de la théorie des parties prenantes expliquent les nombreuses critiques dont elle fait l'objet.



# Chapitre troisième : La théorie des parties prenantes, une théorie critiquée

## Introduction au chapitre troisième

Une analyse de la littérature permet de faire ressortir l'existence d'un ensemble de critiques portée à l'encontre de la théorie des parties prenantes. Deux types de critiques émergent de cette étude : une critique heuristique et une critique idéologique. Par ailleurs, une troisième critique sera abordée à la faveur d'une analyse des deux critiques issues de la revue de littérature. Il s'agit de la critique épistémologique.

Dans un premier temps, la critique heuristique sera étudiée. Elle agglomère les limites mises en avant par des auteurs qui critiquent les travaux proposant des méthodes de détermination des parties prenantes. Quatre types de critiques sont avancés à ce sujet.

Dans un deuxième temps, la critique idéologique de la théorie des parties prenantes sera analysée. En fait, il y a deux types de critique idéologique : une critique idéologique économiquement centrée et une critique idéologique philosophiquement centrée.

Dans un troisième temps, la critique épistémologique sera avancée. Elle portera sur l'épistémè de la théorie des parties prenantes. Puis elle voudra expliquer l'origine des deux précédentes en mettant en exergue les biais cognitifs qui habitent cette théorie.

### 3.1 Critique heuristique de la théorie des parties prenantes

Une série de critiques est faite par des auteurs sur les travaux dont le but est l'identification d'entités comme parties prenantes. Ces critiques qui visent les travaux qui cherchent comment trouver les parties prenantes sont regroupées sous le label *critique heuristique de la théorie des parties prenantes*. Quatre critiques ressortent au titre de la critique heuristique de la théorie des parties prenantes dans l'analyse menée. Il est reproché à ces travaux leur caractère statique (Beaulieu & Pasquero, 2002 ; Gond & Mercier, 2005 ; Bouglet, 2005), atomiste (Mercier, 2007), générique (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007 ; Moriceau, 2006) et ubiquiste (Martinet, 1984 ; Mullenbach-Servayre, 2007).

Il est dit de quelques travaux sur la théorie des parties prenantes qu'ils sont statiques dans la mesure où ils ne font pas ressortir « *la dynamique des processus cognitifs à travers lesquels*

*les parties prenantes se constituent en catégorie cognitive dans les schémas mentaux des dirigeants* » (Gond & Mercier, 2005, p. 11). C'est-à-dire que les parties prenantes apparaissent spontanément sur une carte sans pour autant expliquer le processus par lequel une entreprise donnée est parvenue à les déterminer comme telles. Certains auteurs emploient le terme de dyadique pour faire allusion à ce côté statique des relations parties prenantes entreprise. C'est notamment le cas de Rowley (1997) dont le titre de l'article est justement *moving beyond diadic ties* et Frooman (1999). L'objet de leurs textes est de préconiser une certaine dynamique dans la réflexion sur les parties prenantes. Rowley (1997) particulièrement recommande le recours aux méthodes issues de la théorie des graphes car celles-ci permettent de faire ressortir les interactions entre des acteurs en présence.

Bessire (2006) propose elle aussi de *sortir du « face à face entreprise partie prenante »* pour prendre en compte *« l'intersubjectivité inhérente à toute réalité humaine »* (Bessire, 2006, p. 55). Ce *« face à face »* correspond à une situation statique. L'auteur préconise donc de *« comprendre [l'entreprise] comme une communauté de sujets, parties prenantes à un projet partagé, tous également responsables »* (Bessire, 2006, p. 55). Pour sa part, Bouglet (2005, p.7) constate également que *« Les modèles traditionnels d'identification des PP [Parties Prenantes] présentent deux limites : ils ne prennent pas suffisamment en compte les relations pouvant exister entre PP [Parties Prenantes] et l'aspect dynamique est souvent ignoré »*. C'est ainsi qu'il propose, afin de faire ressortir la dynamique à l'œuvre dans les interactions entre entreprise et parties prenantes, d'étudier les attentes de ces dernières. Pour l'auteur, *« les attentes sont des unités d'analyse stables »* Bouglet (2005, p.15).

Ce constat du manque de dynamisme est aussi au cœur de la réflexion menée par Vilma Luoma-aho & Marita Vos (2010) lorsque dans leur article intitulé *Towards a more dynamic stakeholder model: acknowledging multiple issue arenas*, elles affirment que : *« la nature dynamique et la multiplicité des environnements dans lesquels fonctionnent les organisations n'ont pas encore été pris en compte dans les modèles actuels des parties prenantes »* (Luoma-aho & Vos, 2010, p.318). Partant de ce constat, elles proposent de prendre en compte les instances d'interactions entre l'entreprise et ses parties prenantes pour faire ressortir cet aspect dynamique à l'œuvre dans l'appréhension des parties prenantes. Les auteurs forgent ainsi le concept d'*issue arenas* comme étant *« lieux d'interactions où un problème (issue) est discuté par les parties prenantes et les organisations »* (Luoma-aho & Vos, 2010, p.316) elles *« sont dynamiques et nécessitent une attention permanente »* (Luoma-aho & Marita Vos, 2010, p.319).

A cet écueil du manque du dynamisme, d'autres auteurs révèlent le caractère générique qui ressort dans certains travaux voulant identifier les parties prenantes.

Le caractère générique indique le fait de désigner les parties prenantes en évoquant simplement les catégories auxquelles elles appartiennent comme des titres : ONG, riverains, associations. C'est généralement le cas des cartographies des parties prenantes mises en œuvre par les entreprises. Moriceau (2006) constate que « la théorie des parties prenantes ne convoque que des figures sans visages » (Moriceau, 2006, p. 46). Ces « figures sans visages » sont ce à quoi il est fait allusion quand il est évoqué la désignation du terme « générique ». Les différentes catégories sont considérées *a priori* comme telles par l'entreprise. Autrement dit, « *transfigurées, les parties prenantes ne sont pas l'autre de l'entreprise, elles sont comme si elles étaient déjà connues dans leurs demandes* » (Moriceau, 2006, p. 47). Ce qui paraît paradoxal puisque « *pour de nombreux philosophes, [dont Levinas et Heidegger] la responsabilité s'appréhende face à une situation ou lors d'un événement et elle ne saurait se limiter à un jeu de règles à suivre avec assurance* » (Moriceau, 2006, p. 46). Ainsi, l'auteur en appelle à une considération *a posteriori* et non plus *a priori* dans la désignation d'agents sociaux comme parties prenantes. Or, il se trouve que certains auteurs dont Donaldson & Preston (1995) établissent une conception *a priori* des parties prenantes de telle sorte que *ipso facto* l'appartenance d'un acteur à une catégorie (ce que Moriceau (2006) nomme figure) donnée (ONG, actionnaire, employé, etc.) fait que celle-ci est, de ce fait même, partie prenante. Mais se faisant, il est impossible de savoir qui exactement au sein de cette catégorie est réellement « la partie prenante pertinente ». Dit autrement, son visage demeure inconnu. Pour l'auteur, « *les parties prenantes ne viennent pas à l'entreprise comme les paramètres d'un calcul mais comme un événement. C'est ce que représente leur visage. C'est un événement qui en appelle à la responsabilité. La responsabilité n'est pas un état, elle n'est pas une mesure, mais elle transparait dans la décision face à l'événement qu'est la survenue d'un visage* » (2006, p. 51). L'attribution générique génère une pléthore de parties prenantes.

La théorie des parties prenantes est également critiquée pour son caractère atomiste. Par atomiste, il faut y voir le fait que « *n'importe qui pourrait revendiquer un intérêt dans une organisation* » (Mercier, 2007, p. 10 ». Cette vision large de la théorie est problématique pour Jensen (2002) qui reproche à la théorie des parties prenantes de ne pas donner aux managers un critère permettant d'élire un intérêt ou un enjeu parmi tous ceux portés par chacune des parties prenantes. Cette absence de critère constitue un échec pour la théorie des parties prenantes et selon l'auteur : « *c'est cette impossibilité à fournir un critère pour faire des*

*compromis, ou même de reconnaître une nécessité pour eux [les parties prenantes], qui fait de la théorie des parties prenantes un modèle destructeur du modèle actionnarial et est réductrice du bien-être social* » (Jensen, 2002, p.14). Il faut rappeler que Jensen (2002) prône la maximisation du profit comme moyen de favoriser le bien-être social.

Cette atomicité peut s'expliquer par le caractère ubiquiste (Martinet, 1984) de la théorie des parties prenantes. En effet, Mullenbach-Seyvaire (2007) met l'accent sur le fait qu'il y a «*confusion entre les individus et les groupes : un individu pouvant être à la fois actionnaire, employé, consommateur, membre de la communauté* » (Mullenbach-Servayre, 2007, p.116). De fait il est primordial pour les théoriciens des parties prenantes d'établir un critère formel permettant de définir dans quel cas un individu ou groupe d'individus peut être considéré comme partie prenante ou non. Ce critère permettrait aux managers notamment de savoir quel intérêt ou enjeu prendre en compte.

Ainsi donc, atomicité, ubiquité, sont, en plus de ses spécificités générique et statique les principaux griefs portés à l'encontre des travaux qui se veulent heuristiques au sein de la théorie des parties prenantes. Mais d'autres auteurs sont plus préoccupés par les paradigmes qui doivent servir de base à la théorie des parties prenantes. Dès lors, ces derniers proposent un prisme particulier en même temps qu'ils critiquent ceux de leurs discutants quand d'autres proposent tout simplement d'ignorer la théorie elle-même. Il paraît nécessaire de s'intéresser à cette catégorie de critiques ici nommée *critiques idéologiques de la théorie des parties prenantes*.

### **3.2 Critiques idéologiques de la théorie des parties prenantes**

L'analyse des différentes critiques portées à l'encontre de la théorie des parties prenantes fait état d'un certain nombre de griefs qui ont pour point commun les fondements paradigmatiques sur lesquels reposent les idées maîtresses de cette théorie. Ainsi, sont nommés *critiques idéologiques de la théorie des parties prenantes*, les travaux qui prônent la non pertinence de la théorie des parties prenantes mais également ceux qui proposent un paradigme particulier au détriment d'un autre pour mieux comprendre cette théorie.

Dès lors, il existe deux types de critique idéologique au sein de la théorie des parties prenantes. Il y a d'une part, celles qui réfutent le bien-fondé de cette théorie. Ces dernières sont en générale fondées à partir d'un prisme économique. D'autre part se trouvent des

critiques qui admettent la nécessité de cette théorie mais suggèrent une idéologie particulière comme meilleure justification de la théorie.

### 3.2.1 Critiques idéologiques économiquement centrées

Parmi les opposants les plus couramment cités comme hostiles à la théorie des parties prenantes, Friedman est régulièrement cité. En effet, selon cet auteur, « *la seule responsabilité de l'entreprise est la maximisation du profit* » (Friedman, 1970, p.13). De ce point de vue, toute autre finalité de l'entreprise est sans fondement. Milton Friedman trouve un écho favorable auprès d'autres auteurs qui eux-aussi accordent la primeur sinon l'exclusivité à la satisfaction des intérêts de l'actionnaire. C'est aussi le cas de Barry (2002) qui à travers son article intitulé « *The stakeholder concept of corporate is illogical and impractical* » affirme que « *La théorie des parties prenantes est particulièrement importante parce que si elle était appliquée en pratique des affaires, cela impliquerait un changement radical des méthodes traditionnelles de gouvernance d'entreprise. Non seulement cela constituerait à un coup supplémentaire imposé aux actionnaires, comme d'autres politiques commerciales à caractère social le font, mais les méthodes traditionnelles de prise de décision dans une société seraient également complètement bouleversées et pourraient bien rendre l'entreprise capitaliste impossible* » (Barry, 2002, p. 542). Pour l'auteur, la théorie des parties prenantes freinent la satisfaction des intérêts des actionnaires qui est la maximisation du profit. « *La mouvance des parties prenantes souhaite réorganiser les entreprises pour que la procédure de prise de décision ne soit pas orientée vers la maximisation actionnariale. Mais au lieu de cela, les ressources seraient déplacées pour satisfaire un groupe ou une coalition de groupes qui pourraient prétendre avoir eu de l'influence sur l'entreprise et bénéficier injustement de la part de la société qu'ils aient ou non des droits de propriété* » (Barry, 2002, p. 542). Et devant une telle situation, l'auteur se demande « *comment une entreprise devrait-elle prendre des décisions appropriées quand les points de vue des propriétaires ne sont pas décisifs et qu'une variété d'intérêts doivent être prise en compte?* » (Barry, 2002, p. 545). Il nomme cette vision qui prône la prise en compte des intérêts des parties prenantes le *stakeholderisme* (*stakeholderism*). Il démontre par le paradoxe d'Arrow qu'une telle gouvernance est impossible et conclut alors que le *stakeholderisme* est illogique car il est impossible de mettre en œuvre une organisation qui puisse prendre en compte toutes les préoccupations des catégories qu'elles considèrent comme ses parties prenantes.

Barry (2002) est suivi dans sa position par Boatright (2006) dans « *What's wrong and what's right with stakeholder management* ». Pour l'auteur, « la théorie des parties prenantes se trompe quand elle se conçoit comme un système alternatif de gouvernance d'entreprise. Comme modèle de gouvernance d'entreprise, le management par les parties prenantes est non seulement inférieur au système dominant mais comporte plusieurs erreurs cruciales » (Boatright, 2006, p.109). Toujours selon, l'auteur, Les défenseurs du management par les parties prenantes ont raison sur un point: la société moderne à but lucratif doit servir les intérêts de toutes les parties prenantes. Sur ce point, cependant, il n'y a pas de conflit avec l'argument de l'actuel système de gouvernance d'entreprise. La théorie des parties prenantes se trompe lorsqu'elle ne reconnaît pas qu'une organisation dans laquelle les managers agissent dans l'intérêt des actionnaires peut aussi être celle qui, en même temps, profite à toutes les parties prenantes » (Boatright, 2006, pp. 106-107).

Toutes ces critiques sont sous-tendues par un paradigme économique qui a trait à la théorie néo-classique de l'*homo economicus* qui prône la maximisation du profit. En ce sens il est possible de dire qu'il s'agit de critiques idéologiques économiquement centrées de la théorie des parties prenantes. Cependant il existe d'autres critiques, non économiques, qui quant à elles se penchent sur le modèle conceptuel le plus efficient pour appréhender les parties prenantes et indirectement justifier la responsabilité sociale de l'entreprise envers ces dernières. De ce point de vue, ces dernières sont appelées critiques idéologiques philosophiquement centrées de la théorie des parties prenantes.

### **3.2.2 Critiques idéologiques philosophiquement centrées**

Selon Donaldson & Preston (1995) il existe trois approches avancées par la littérature comme justification de la prise en considération des parties prenantes. Une approche descriptive, instrumentale et normative. Cette dernière est considérée par les auteurs comme primordiale.

Donaldson & Dunfee (1994) proposent d'appréhender la théorie des parties prenantes à l'aune de la théorie des contrats sociaux intégrés (TCSI). Cette théorie se veut une conception unifiée de l'étude de l'éthique des affaires. Selon les auteurs, deux courants s'affrontent pour appréhender cette discipline. D'une part, il y a une approche empirique qui s'appuie sur « *des concepts qui décrivent et expliquent des états de choses tels que la motivation des managers, la structure des responsabilités au sein de l'organisation et les relations entre comportement*

*éthique et performance financière* » (Donaldson & Dunfee, [2011]<sup>17</sup> 1994, p.108). D'autre part, il y a une approche normative qui quant à elle est prescriptive.

La théorie des contrats sociaux intégrés se donne pour objectif de fusionner les deux approches « *[en intégrant] des résultats empiriques au sein d'une démarche contractualiste visant à produire des jugements normatifs* » (Donaldson & Dunfee, [2011] 1994, p.111). Pour les auteurs, la théorie des contrats sociaux intégrés permet de donner une dimension empirique à la théorie des parties prenantes car pour Donaldson & Dunfee « *les approches des parties prenantes se limitent à conseiller au management de prendre en compte les intérêts des actionnaires et ceux des "autres parties prenantes" (par exemple les employés, les membres de la communauté, les clients, etc.)* » (Donaldson & Dunfee, [2011] 1994, p.113-114). Mais l'approche contractualiste est critiquée par Cazal (2011). En effet, l'auteur considère que ce prisme dirige la théorie des parties prenantes vers une impasse car « *le contractualisme qui la [la TPP] sous-tend ne peut conduire que vers des formes de volontarisme et de libéralisme* » Cazal (2011, p. 2). Autrement dit les parties prenantes sont désignées arbitrairement par l'entreprise.

Pour ce qui est de Wicks, Gilbert & Freeman (1994), la théorie des parties prenantes nécessite une réinterprétation en y intégrant des concepts provenant des théories féministes. Selon ces auteurs « *une réinterprétation de l'idée de partie prenante par l'utilisation de description "féminines" ou "féministes", pourrait ouvrir de nouvelles et importantes perspectives* » (Wick, Gilbert & Freeman, [2011] 1994, p. 259). Une telle réinterprétation s'impose d'après les auteurs qui affirment que « *l'avènement de l'entreprise moderne a posé des problèmes aux théoriciens lorsqu'ils se sont efforcés d'en poser la nature ainsi que les types de responsabilités morales qui lui sont appropriés. Les travaux relatifs à la sensibilité sociale (social responsiveness) et à la responsabilité sociale de l'entreprise (corporate social responsibility) ont contribué à l'élargissement des horizons de notre imagination morale. Ils ont également permis de formuler la relation entre les entreprises et l'éthique* » (Wick, Gilbert & Freeman, 1994, p. 256). Mais il faut aller encore plus loin car « *la théorie des parties prenantes repose sur un mode de pensée trop "individualiste, autonome et masculin" pour pouvoir être intelligible* » (Wick, Gilbert & Freeman, [2011] 1994, p. 258). Deux raisons justifient pour les auteurs la prise en compte des idées féministes. D'une part une raison d'ordre moral relative à une nouvelle manière de formuler ce qu'est l'entreprise et « *la nature*

---

<sup>17</sup> Les citations de références comportant l'année ainsi écrites [2011] sont des traductions provenant de Anquetil (2011). Le restant revenant à l'auteur.

*des responsabilités qu'elle assume envers ceux qui se trouvent à l'intérieur comme à l'extérieur de ses murs* » (Wick, Gilbert & Freeman, [2011] 1994, p. 259). D'autre part, une réinterprétation par l'entremise des idées aux métaphores féministes permet d'adapter l'entreprise à un environnement économique mondial complexe et sujet à des changements rapides.

Les travaux de Wick, Gilbert & Freeman (1994) ont largement inspiré ceux de Buchholtz & Rosenthal (2005) puisqu'ils les citent nommément dans leur article. Les auteurs souscrivent à l'idée que « *la plupart des définitions de la théorie des parties prenantes supposent que celle-ci sont des entités individuelles séparables qui peuvent être clairement identifiées par les managers et dont les intérêts peuvent être pris en compte dans le processus de décision* » (Buchholtz & Rosenthal, [2011] 2005, p.303). Pour les auteurs, « *cette hypothèse provient d'une position philosophique, l'individualisme atomiste, qui trouve son origine dans la révolution scientifique caractéristique des sociétés modernes. Elle est fondée sur l'idée que l'individu est la première brique d'une société ou d'une communauté et qu'une société n'est rien de plus que la somme des individus qui la composent* » (Buchholtz & Rosenthal, [2011] 2005, p.303).

Buchholtz & Rosenthal épousent également une autre thèse de Wick, Gilbert & Freeman (1994) qui « *affirment ensuite que les personnes sont fondamentalement connectées les unes aux autres dans un réseau de relations dont dépend toute compréhension adéquate du moi* » (Buchholtz & Rosenthal, [2011] 2005, p.306). Mais l'individualisme pose un problème à la théorie des parties prenantes car il fait des individus des êtres égoïstes qui ne collaborent que pour préserver ou améliorer leurs intérêts personnels au travers de « processus mécanistes ». Buchholtz & Rosenthal proposent une philosophie nouvelle pour appréhender la théorie des parties prenantes. Cette nouvelle philosophie est de nature relationnelle. C'est à ce niveau que les auteurs se démarquent des travaux de Wick, Gilbert & Freeman (1994). Pour Buchholtz & Rosenthal, « *bien que la théorie féministe soit relationnelle, et conçoive l'entreprise et l'ensemble des relations auxquelles elle participe à partir d'un contexte social élargi, elle ne propose aucun cadre conceptuel systématique pour assoir ses propres idées* » (Buchholtz & Rosenthal, [2011] 2005, p.316). La philosophie pragmatique est d'après les auteurs, une assise philosophique plus pertinente pour concevoir la théorie des parties prenantes. Selon eux, « *dans le pragmatisme américain, on trouve un rejet complet de la sempiternelle conception des individus comme unités atomiques, séparables et isolées, reliées les unes aux autres par*



*un processus externe [...]. Par contraste, le pragmatisme considère que l'individu est intrinsèquement social » (Buchholtz & Rosenthal, [2011] 2005, p.317-318).*

Ainsi donc, la théorie des parties prenantes connaît une critique idéologique. Cette dernière désigne deux types de griefs. Il s'agit d'une part, de limites pointées par des auteurs en se fondant sur des approches économiques en vue de démontrer l'impertinence de la théorie des parties prenantes et d'autre part, il s'agit de la mise en avant de certaines théories philosophiques en lieu et place d'autres pour mieux concevoir la théorie des parties prenantes.

S'il est possible d'admettre que la théorie des parties prenantes est litigieuse ; il paraît plus idoine de rechercher les raisons de cet état de fait. Plus il sera possible de déceler les apories en vigueur dans cette théorie plus aisée en seront les recherches qui tenteront de mieux la saisir. Dès lors, il est judicieux de mettre au jour les postulats épistémologiques à même de permettre une compréhension des écueils dont certains s'en font l'écho.

### **3.3. Critique épistémologique de la théorie des parties prenantes**

La critique épistémologique regroupe les travaux qui d'une part rejettent la validité épistémologique des travaux sur les parties prenantes dans leur capacité à définir la responsabilité d'une entreprise. D'autre part, elle comprend également les travaux qui s'interrogent sur la pertinence des cadres conceptuels utilisés pour construire la théorie des parties prenantes. Enfin, elle met en lumière les biais cognitifs qui habitent cette théorie en même temps qu'elle met l'accent sur l'infalsifiabilité de cette théorie.

#### **3.3.1 Désaccord sur la validité et les bases épistémologiques de la théorie des parties prenantes**

Des auteurs rejettent la pertinence de la théorie des parties prenantes à déterminer la responsabilité d'une entreprise et d'autres questionnent les fondements théoriques de cette théorie.

##### **3.3.1.1 La validité épistémologique de la théorie des parties prenantes**

L'approche du management par les parties prenantes a pour finalité la responsabilité. Dès 1984, Freeman prône une prise en compte des considérations éthiques dans le management. Ce faisant, la théorie des parties prenantes entend identifier envers qui l'entreprise a une responsabilité (Mullenbach-Servayre, 2007). Mais certains auteurs nient la capacité de la théorie des parties prenantes à déterminer la responsabilité d'une entreprise. Ainsi, pour Moriceau (2006, p.51), « aucune théorie économique ne peut dire ce que signifie être responsable ». Pour l'auteur, les diverses méthodologies propres à la théorie des parties prenantes ne peuvent déceler, *ex ante*, exactement qui est, au sein des catégories identifiées, la partie prenante véritable. Il faudrait pour connaître qui est partie prenante, procéder à cette investigation à la suite d'un événement. Dès lors, les théories actuelles sont infondées à dire quand est-ce qu'une entreprise est responsable ou non étant tant donnée qu'elles raisonnent de manière *a priori*. C'est donc à une remise en cause du statut épistémologique de ces théories que se livre l'auteur.

Pesqueux (2006, p. 32) considère pour sa part que « la théorie des parties prenantes n'est ni économique, ni psychologique, ni –ce qui est important pour qui veut parler de théorie des organisations- psychosociologique, mais in fine éthique et politique, avec toute l'ambiguïté et la richesse que cela comporte ». Autrement dit, la théorie des parties prenantes n'appartiendrait pas vraiment à la théorie des organisations. Si tel est le cas, alors il revient

plus à des philosophes qu'à des stratèges de s'enquérir des problématiques liées aux parties prenantes et donc à la responsabilité fusse-t-elle de l'entreprise. Toujours est-il que ces propos interrogent la pertinence épistémologique des travaux sur la théorie des parties prenantes. N'allant pas aussi loin que Pesqueux (2006), d'autres autres auteurs s'interrogent tout de même sur la cohérence des travaux sur la théorie des parties prenantes.

### **3.3.1.2. Les bases épistémologiques de la théorie des parties prenantes**

Saout (2011, p. 27) estime que cette théorie est fondée sur un paradoxe théorique. En effet, selon l'auteur, « *la littérature des PP [Partie Prenante] ne permet pas une compréhension des processus comme la RSE [responsabilité sociale de l'entreprise] au-delà d'une optique réductrice, d'un processus managérial permettant la création de valeur monétaire. Cette incapacité réside dans son ancrage théorique dans des théories de la firme qui ne permettent pas d'articuler la rationalité d'un agent économique dans des institutions humaines* ». Autrement dit quelle valeur accordée aux travaux sur la théorie des parties prenantes alors même que les hypothèses qui en constituent le fondement sont précisément ceux contre quoi cette théorie a été élaborée ? De fait, aux dires de l'auteur, les théories de la firme qui prônent la maximisation du profit financier pour le compte exclusif de l'actionnaire ne sont pas qualifiées pour servir de base à la théorie des parties prenantes qui vise à prendre en compte d'autres finalités qu'économiques. L'auteur quant à lui propose d'appréhender les parties prenantes à travers la théorie institutionnaliste.

L'analyse des différents textes inhérents particulièrement aux idéologies qu'il convient d'adopter pour appréhender la théorie des parties prenantes ainsi que ceux liés à la finalité de celle-ci montre qu'il n'y a pas de consensus autour de cette théorie. Si cette situation peut être la preuve d'une confusion ou d'une impertinence de la théorie des parties prenantes, pour Miles (2011) il s'agit d'un état de fait logique compte tenu de la nature épistémologique des parties prenantes.

Pour Miles (2011), la théorie des parties prenantes est un *concept essentiellement contesté*. Autrement dit, l'absence de consensus ne provient pas d'une ambiguïté dans la formulation des concepts mais du simple fait que cette théorie appartient à une catégorie de concepts dépourvus de consensus par nature (comme le beau, le bonheur, etc.). L'auteur mobilise pour se justifier la notion de *concept essentiellement contesté* de Gallie (1956 cité par l'auteur). Un concept essentiellement contesté a trait à des « *situations dans lesquelles il y a une variété de significations employées pour des termes clés dans un argumentaire et est largement invoqué*

*pour signifier l'usage imprécis d'une terminologie. C'est ainsi qu'un concept essentiellement contesté est indiqué dans des contextes pour lesquels il y a un emploi répandu et accepté d'un concept mais avec un désaccord sur la meilleure signification* » (Miles, 2011, p. 286). C'est en confrontant la théorie des parties prenantes à ce concept que Miles affirme que « *le concept de partie prenante est plus un concept essentiellement contesté que radicalement confus* » (Miles, 2011, p. 294).

Ainsi pour Miles (2012), puisque le concept de partie prenante est un *concept essentiellement contesté*, il convient « *de revisiter les vieux arguments et les vieux débats pour établir les raisonnements à partir desquels les auteurs créent des concepts particuliers et travaillent à l'établissement d'un corpus commun qui puisse permettre de développer des meilleures conceptualisations de la théorie des parties prenantes pour des circonstances spécifiques* » (Miles, 2011, p. 296). Pour le dire autrement, l'appréhension des parties prenantes ne devrait pas s'opérer à partir de théories générales valables partout et en tout temps mais en procédant au cas par cas : il faudrait pour saisir les parties prenantes une méthodologie propre au contexte dans lequel celles-ci interviennent. Ce procédé permettrait de mieux cerner la responsabilité sociale d'entreprise. Laquelle responsabilité sociale d'entreprise est aussi présentée par Okoye (2009) comme un *concept essentiellement contesté*.

La thèse de Miles (2011) qui consiste à affirmer que le terme partie prenante est un *concept essentiellement contesté* ne fait pas l'unanimité. En effet, les critiques heuristiques particulièrement attestent qu'il existe des apories au sein de cette théorie. De fait, l'absence de consensus au sein de cette théorie s'expliquerait plus par ces lacunes et non du fait qu'il s'agisse d'un *concept essentiellement contesté*. Ainsi, qu'est-ce qui peut constituer l'origine de ces lacunes ?

### **3.4 La théorie des parties prenantes, une théorie biaisée**

Pour Miles (2011) l'absence de consensus au sein de la théorie des parties prenantes s'explique par le fait que le terme partie prenante est *concept essentiellement contesté*. La suite de ce propos montre que cela tient au contraire à une confusion conceptuelle et à des biais cognitifs présents dans les postulats qui président à la réflexion sur cette théorie. Les nombreuses critiques vues plus haut sont de ce fait les conséquences de la non élimination de ces biais cognitifs. Lesquels biais cognitifs seront abordés dans une première partie. La seconde partie montrera qu'en plus de ces biais cognitifs, les difficultés de la théorie des parties prenantes proviennent surtout de son irréfutabilité.

### 3.4.1 Les biais cognitifs au cœur de la théorie des parties prenantes

Le concept de biais cognitif est à considérer ici comme un mode de pensée à la source de déviation du jugement. Il ne s'agit pas de s'intéresser aux biais cognitifs présents dans les schémas de pensée des dirigeants au moment d'identifier les parties prenantes. Il s'agit de mettre au jour les déviations du jugement à l'œuvre dans la théorisation des parties prenantes. Trois biais cognitifs ont été identifiés au sein de cette théorie. Il s'agit de l'*effet de halo*, l'*ancrage mental* et une omission ou *perception sélective*. La revue de littérature sur la théorie des parties prenantes montre qu'il existe de nombreux biais de jugement dans la détermination de catégories sociales comme parties prenantes. Ces biais cognitifs se caractérisent par le fait que les parties prenantes sont définies selon une approche monocritère (ou unidimensionnel) et en attribuant à tous les acteurs avec de l'influence la qualité de partie prenante. Que l'attention se rapporte aux typologies de Carroll (1989), Clarkson (1995), Mitchell & al (1997), Girard & Sobczak (2010), un constat s'impose : les parties prenantes sont principalement définies à partir de leur appartenance à une catégorie sociale donnée, association, ONG, salarié, etc. Ainsi pour peu qu'un individu appartienne à l'une de ces catégories, celui-ci est *ipso facto* considéré comme partie prenante. Il s'agit ici d'une approche monocritère. Ainsi, c'est le seul critère de l'appartenance à une catégorie qui fait qu'une entité donnée devienne partie prenante. Certes, il y a chez Carroll (1989) les parties prenantes primaires et secondaires, chez Clarkson (1995) les parties prenantes volontaires et involontaires, et chez Mitchell & al (1997) les parties prenantes discrétionnaires, dangereuses, définitives, etc., mais toujours est-il qu'il s'agit d'abord de parties prenantes. Et elles sont définies *a priori* comme telles du fait de leur appartenance à des catégories sociales données. Il en est de même lorsque les parties prenantes ne sont définies que comme des catégories ayant des droits, des intérêts, des enjeux, des ressources, des capacités et même un antagonisme vis-à-vis d'une organisation. Le fait est que ce seul critère du contenu de la relation entre parties prenantes sert à déterminer une entité sociale comme partie prenante. Cela constitue une approche monocritère.

Cette approche monocritère explique les critiques heuristiques vues plus haut. Effectivement, dès lors que des entités sont définies comme parties prenantes du fait qu'elles relèvent de la catégorie des ONG, des associations ou des riverains, le résultat final est que toutes ces catégories sont des parties prenantes (critique de l'atomicité). Se faisant, les différentes critiques heuristiques se justifient. Il sera dès lors impossible d'en connaître la dynamique à travers laquelle ces entités sont devenues des parties prenantes (Gond & Mercier, 2005). De

même, cette approche monocritère explique la critique du caractère générique des parties prenantes formulée par Moriceau (2006) dans la mesure où il n'est donné à voir que des titres c'est-à-dire des « figures sans visages ». Tout comme cette approche monocritère explique les critiques d'ubiquité et d'atomicité des parties puisque tout le monde est riverain d'une localité et peut appartenir à une ONG tout en étant salarié.

Ainsi, pour rendre la théorie pertinente, il convient de se départir d'une approche monocritère et opter pour une approche multicritères. Une telle approche permettrait de lever les écueils qui minent cette théorie en y donnant plus d'éléments pour considérer une entité comme partie prenante ou non. L'intérêt est ici double. Sur un plan théorique, elle assoie la théorie des parties prenantes sur des bases épistémologiques acceptables et sur un plan managérial, elle offre aux managers plus d'informations pour découvrir qui est la partie prenante parmi tous les acteurs qui l'influencent.

C'est parce que cette approche obstrue le juste raisonnement sur la théorie des parties prenantes que l'approche monocritère est considérée comme l'expression d'un biais cognitif. Il s'agit d'un *effet de halo*. La perception des auteurs est marquée par les résultats obtenus antérieurement et ainsi, ces derniers cherchent à les reconfirmer. Puisque que ce sont en général les ONG, associations, syndicats qui influencent les entreprises alors ces catégories sont considérées systématiquement comme des parties prenantes. C'est cette ambiguïté de la théorie des parties prenantes qui fait dire à Barry (2002) que la théorie des parties prenantes est impraticable et illogique. Ce qui permet de comprendre sa préférence pour le modèle actionnarial qui a les avantages de l'efficacité et de la simplicité puisque le primat est accordé aux seuls actionnaires. Cette *approche systématique* aboutit aux critiques heuristique et idéologique présentées plus haut.

Mis à part ce biais cognitif, la théorie des parties prenantes admet un autre biais qui consiste à considérer tous les acteurs ayant de l'influence comme des parties prenantes peu importe le lien qui unit ces acteurs influents à l'entreprise. Ce biais cognitif, c'est l'*ancrage mental*.

En effet, au sein de la théorie des parties prenantes, tous les acteurs, indépendamment de leurs liens avec une entreprise, pour peu qu'ils aient de l'influence sont des parties prenantes. C'est ainsi qu'il existe une confusion conceptuelle entre partenaire et partie prenante. Pour Pesqueux (2005, p. 147), « le terme de "partie prenante" exprime aujourd'hui une représentation classique de l'organisation : celle d'une entité en relation avec des partenaires ». Ainsi, partie prenante est synonyme de partenaire. Or, en comparant les

définitions des deux notions, il s'impose comme une évidence que ces deux termes ne peuvent être amalgamés au risque de commettre des erreurs. En effet, pour ne prendre que la définition la plus usuelle des parties prenantes, c'est-à-dire celle de Freeman (1984, p. 46) qui définit les parties prenantes comme « *un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » et en la comparant à la définition du partenariat de Lambert, Emmelhainz & Gardner, (1996 ; 1999) pour qui le partenariat désigne « *une relation d'affaires bâtie sur mesure et reposant sur la confiance mutuelle, l'ouverture, le partage des risques et des bénéfices* », il semble nécessaire de les distinguer afin d'éviter des erreurs de jugement et des apories. Une des raisons de les distinguer tient au fait que dans le cas de la notion de partie prenante, la relation qui lie l'entreprise aux parties prenantes peut être antagonique, faite de tensions ou d'un gonisme d'après Pesqueux (2006). Or le partenariat est institué dans une finalité de coopération et le conflit vient pour le détruire. Une autre raison de les différencier est que le partenariat entraîne des obligations mutuelles alors que dans le cadre de la notion de partie prenante, il peut en être autrement. Mais au-delà de cette distinction, il est surtout nécessaire d'en comprendre les origines. Mercier (2010) se demande même s'il est possible de considérer un terroriste comme une partie prenante. Il est évident que ce n'est pas un partenaire bien qu'il puisse avoir une influence sur l'entreprise.

La confusion entre partie prenante et partenaire provient du fait que la théorie des parties prenantes est biaisée. Non seulement les parties prenantes sont définies à partir d'un seul critère mais il y a encore un autre biais cognitif : l'*ancrage mental*. L'*ancrage mental* est un biais cognitif caractérisé par le fait de rester sur la première impression. Cet *ancrage mental* au sein de la théorie des parties prenantes se trouve être la notion d'influence. La partie prenante est perçue comme une « *partie influençante* » depuis les travaux de Freeman (1984). Et depuis lors, toutes les personnes ou groupes de personnes qui influencent sont des parties prenantes. C'est ainsi qu'en plus de déterminer des catégories *a priori*, celles-ci sont affublées, là aussi *a priori*, d'une capacité à influencer. Si des ONG peuvent effectivement avoir une capacité à influencer, cela ne signifie pas que toutes en ont et *a fortiori* que toutes y recourent. L'influence s'apprécie en situation, il ne s'agit pas d'un stock, d'un acquis.

De plus en plus des auteurs considèrent pour leur part que même les non-humains peuvent être perçus comme des parties prenantes puisqu'il n'y a pas que les humains qui ont une influence. Il s'agit essentiellement des auteurs qui se réclament de la théorie de l'acteur-réseau à l'instar de Luoma-aho & Paloviita (2010) pour qui l'environnement et les générations futures sont également des parties prenantes ou encore de Renaud (2012) qui, recherchant les

facteurs explicatifs de l'alignement stratégique, en vient à considérer *la technique* comme partie prenante. Pour ces auteurs, tous les *actants* ayant une capacité d'influence, sont de ce fait des parties prenantes. Le biais de l'*ancrage mental* constitue lui aussi un facteur explicatif des critiques heuristiques et idéologiques notamment celles économiquement centrées.

Considérer que des individus ou des groupes d'individus donnés, parce qu'ils sont potentiellement influents, sont des parties prenantes finit par faire dire que tout le monde peut être ou est partie prenante. Dès lors Barry (2002) a raison lorsqu'il affirme que la théorie des parties prenantes est impraticable. Elle l'est car il est impossible pour un manager de prendre en compte l'ensemble des « intérêts » de tous les groupes d'individus et non humains qui l'influencent. Par ailleurs, attribuer *a priori* des capacités d'influence à des ONG constitue un raisonnement statique puisqu'il est impossible de savoir comment ces groupes d'individus ont acquis cette qualité. Il s'en suit donc une détermination basée exclusivement sur leur appartenance catégorielle ; ce qui justifie la critique générique. Au final, le manager ne dispose pas d'un critère pour prendre une décision efficace comme le montre Jensen (2002).

En somme, tout démontre que le critère de l'influence ne suffit pas à lui tout seul pour faire d'une entité une partie prenante. Dit autrement, tout ce qui influence n'est pas partie prenante. Dans ce sens, ce n'est pas parce qu'un partenaire a de l'influence potentiellement ou non qu'il est une partie prenante. Non, il s'agit là d'un lien particulier qu'entretient l'entreprise avec son environnement. Ce n'est pas parce que la nature, le cours de la bourse, l'air ont de l'influence qu'il faut les considérer tels des parties prenantes. Il s'agit ici de données en vue d'une prise de décision. Le biais cognitif de l'*ancrage mental* explique comme celui de l'*effet de halo* le constat des critiques heuristique et idéologique. Mais un troisième biais cognitif peut être mis en évidence.

La théorie des parties prenantes est également basée sur une omission ou perception sélective. Cette omission est un biais cognitif qui fausse le jugement sur les parties prenantes. En définissant *a priori* des individus ou des groupes d'individus comme des « *parties influençantes* », les théoriciens omettent le fait que la notion d'influence est caractérisé par des phénomènes d'*hystérésis* (il est possible d'écrire également *hystérèse*). L'*hystérésis* est la situation dans laquelle « *l'effet demeure alors que sa cause a disparu* » (Guerrien, 2002, p. 251). Appliquée à la théorie des parties prenantes, la notion d'*hystérésis* se traduit par le fait que les groupes d'individus entretiennent une relation complexe avec l'entreprise. L'influence



de ces groupes d'individus est imprévisible : dans un cas ils peuvent se mobiliser et dans un autre non. Cette influence est aléatoire dans son résultat et dans sa durée : la mobilisation peut atteindre le but escompté dans le temps souhaité ou non et dans un autre cas, elle peut être infructueuse. La tentative d'influence peut ne pas atteindre son but à un moment donné puis avoir des effets à long terme. En plus, d'autres acteurs peuvent s'immiscer ou se retirer de l'affaire du fait de la perte ou du gain en capacité d'influence.

Cette omission des phénomènes d'hystérésis engendre également les écueils que constituent les critiques heuristique et idéologique. La non prise en compte de l'*hystérésis* fait que n'importe qui peut être partie prenante alors même qu'il n'a pas une capacité d'influence ou même l'intention de se mobiliser. C'est la critique de l'atomicité des parties prenantes. A cette critique, s'ajoute la critique du caractère statique des parties prenantes car celles-ci sont définies de manière déclarative c'est-à-dire sans montrer comment les parties prenantes ont influencé l'entreprise ; Cazal (2011) parle de volontarisme de l'entreprise. Ce qui au final aboutit à l'impossibilité pour le dirigeant de repérer aisément une partie prenante pertinente tant il y en a plusieurs. C'est peut-être la raison pour laquelle le modèle actionnarial basé sur la maximisation du profit reste dominant.

Ainsi, les biais cognitifs que sont l'*effet de halo*, l'*ancrage mental*, et l'omission des phénomènes d'hystérésis sont les facteurs explicatifs des critiques heuristiques et idéologiques. A cause de ces biais, la théorie des parties prenantes reste inefficace. Mais cela tient aussi au fait qu'elle est infalsifiable.

### **3.4.2 Hypersémentation ou le besoin de falsifiabilité de la théorie des parties prenantes**

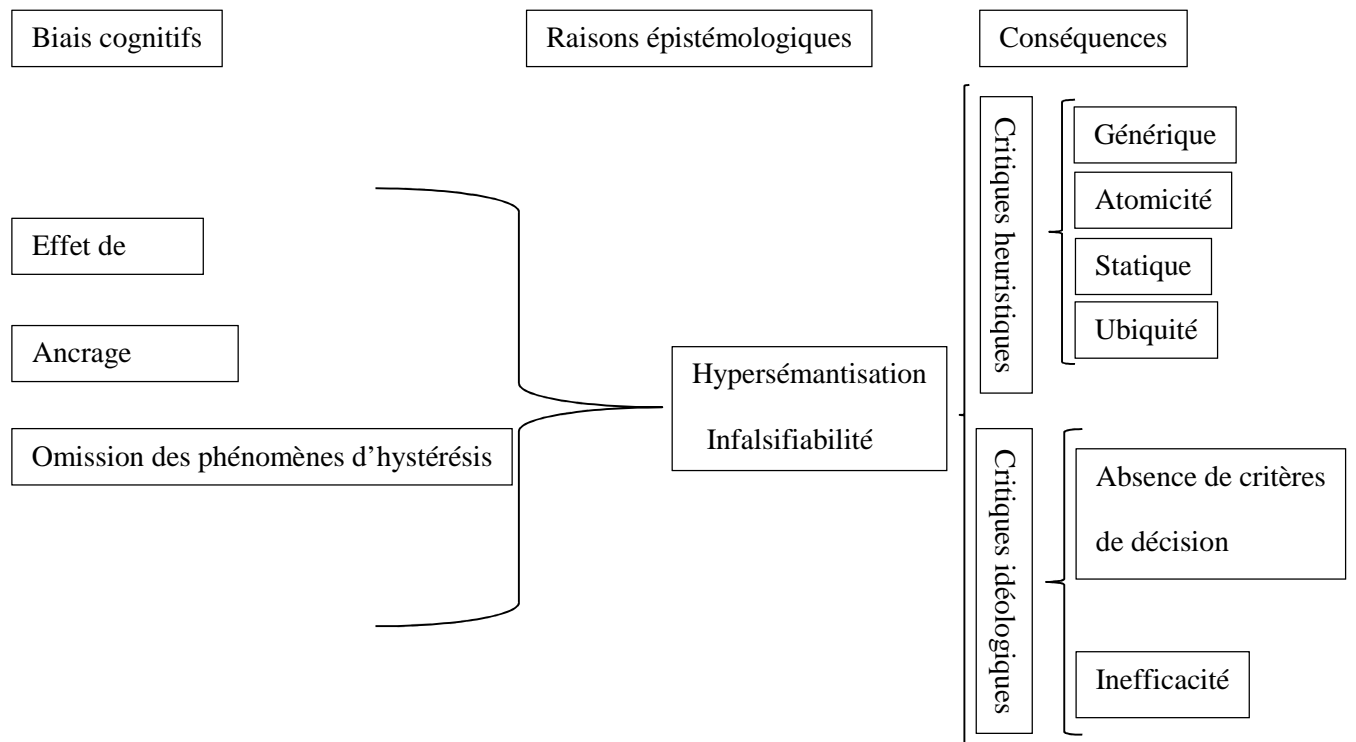
L'« erreur originelle » de la théorie des parties prenantes est son caractère infalsifiable. C'est ce caractère infalsifiable qui est ici nommé sous le terme d'*hypersémentation*. L'*hypersémentation* est une notion tirée de la pensée du philosophe Alain. Le philosophe a forgé cette notion pour critiquer la psychanalyse qui selon lui pouvait tout expliquer sans être réfutable. La réfutabilité (ou la falsifiabilité) d'un discours est le critère de démarcation pour établir la scientificité de ce discours dans une optique poppérienne. En ce qui concerne la théorie des parties prenantes, il n'existe pas, dans l'état actuel des connaissances, un modèle qui énonce ce qu'est une entité ou catégorie sociale quand elle n'est pas partie prenante ou même ce qu'est une entité avant d'être partie prenante. Cependant Mitchell & al (1997) affirment qu'une entité n'ayant ni le pouvoir, ni la légitimité ni l'urgence est une « non partie prenante ». Force est de constater que c'est une définition par la négative en plus d'être

imprécise : les auteurs ne disent pas comment cette entité devient « non partie prenante ». L'*hypersémentation* vient remettre en cause le statut perpétuel de partie prenante conféré à des catégories. Dire qu'une ONG par exemple est toujours une partie prenante prive cet énoncé d'un critère de démarcation ; lequel critère établit la scientificité de celui-ci. La mise à disposition de ce critère permettrait de connaître le processus à partir duquel une entité devient partie prenante. De fait un tel processus constituera un critère de démarcation évitant ainsi l'atomicité des parties prenantes. De la même façon, il sera possible d'identifier plus précisément la partie prenante et s'affranchir de la critique générique. Le processus étant unique, il ne sera plus possible d'être plusieurs fois partie prenante ; ce qui élimine la critique d'ubiquité.

Pour résumer, la critique épistémologique rassemble d'une part les travaux qui se penchent sur la finalité épistémologique de cette théorie, c'est-à-dire sa capacité à déterminer la responsabilité d'une entreprise. D'autre part, elle désigne aussi l'analyse des postulats qui soutiennent cette théorie. La réflexion à ce sujet permet de se rendre compte que les bases de la théorie des parties prenantes comportent de nombreux biais cognitifs. C'est la présence de ces biais cognitifs qui se manifeste par les critiques heuristique et idéologique. Pour se défaire de cette impasse, il est judicieux d'offrir à la théorie des parties prenantes une condition de falsifiabilité. Un critère de falsifiabilité serait de pouvoir distinguer qui est partie prenante et qui ne l'est pas. Ou alors les circonstances dans lesquelles un groupe d'individu peut être ou pas parties prenantes.

La figure ci-dessous récapitule sous forme de schéma les propos sur la critique épistémologique.

**Figure 2. Représentation de la critique épistémologique de la théorie des parties prenantes**



Le tableau ci-dessous récapitule les différentes critiques de la théorie des parties prenantes.

**Tableau 2 : Les différentes critiques de la théorie des parties prenantes**

Critiques	Définitions	Idées
Critiques heuristiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensembles des critiques portant sur les travaux dont l'objet est d'identifier les parties prenantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statique</li> <li>• Générique</li> <li>• Ubiquiste</li> <li>• Atomique</li> </ul>
Critiques idéologiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensemble des critiques qui remettent en cause la pertinence de la théorie des parties prenantes dans son ensemble en vertu de certaines théories économiques.</li> <li>• Ensemble des travaux qui admettent la théorie des parties prenantes mais suggèrent un courant philosophique au détriment d'un autre pour mieux appréhender les parties prenantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critiques idéologiques économiquement Centrées</li> <li>• Critiques idéologiques philosophiquement centrées</li> </ul>
Critiques épistémologiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensemble des travaux portant sur le statut et la validité épistémologique de la théorie des parties prenantes.</li> <li>• Ensemble des travaux qui portent sur les biais cognitifs au sein de la théorie des parties prenantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biais cognitifs</li> <li>• Hypersémantisation</li> <li>• Omission des phénomènes d'hystérésis</li> </ul>

## Conclusion du chapitre troisième

Le chapitre troisième est dédié à une réflexion les différentes critiques qui sont portées à l'endroit de la théorie des parties prenantes. Une typologie de trois critiques a pu être mise au jour. Une *critique heuristique*, une *critique idéologique* et une *critique épistémologique*.

La *critique heuristique* englobe quatre remarques faites aux travaux qui ambitionnent de déterminer les parties prenantes. Ces quatre limites sont le caractère statique, générique, ubiquiste et atomique de certains de ces travaux.

La *critique idéologique* est subdivisée en deux catégories, une *critique idéologique économiquement* centrée et une *critique idéologique philosophiquement centrée*. La première tend à rejeter la théorie des parties prenantes en prônant plutôt la maximisation des profits pour l'actionnaire comme seule responsabilité sociale de l'entreprise. La seconde au contraire admet la théorie des parties prenantes mais suggère une pensée philosophique singulière pour appréhender les parties prenantes.

La *critique épistémologique* enfin pointe les biais cognitifs présents dans la théorie des parties prenantes, questionne cette théorie dans sa capacité à dire ce qu'est la responsabilité sociale de l'entreprise et demande un critère de falsification à la théorie des parties prenantes : déterminer qui est partie prenante et qui ne l'est pas.

C'est à cause de ce manque de falsification que le présent projet de recherche est initié. Pour ce faire, il convient de mener une recherche en établissant ses aspects épistémologique et méthodologique. C'est l'objet du chapitre quatrième et de la deuxième partie.

# Conclusion de la première partie

La première partie a abordé la théorie des parties prenantes à travers trois chapitres.

Le **chapitre premier** a approché, sous une perspective dialectique historique, les origines de la théorie des parties prenantes. Il ressort de cette analyse que les racines de cette théorie sont à rechercher dans le paternalisme qui caractérisé les grandes entreprises au moment des premières révolutions industrielles. Cette politique sociale va évoluer bien qu'interrompue à un moment lorsque l'Etat deviendra le principal pourvoyeur de garanties sociales. C'est ainsi que le paternalisme va se muer à partir des années 1980 en développement durable puis en responsabilité sociale de l'entreprise avec son corollaire la théorie des parties prenantes.

Le **chapitre deuxième** a traité des points saillants de la théorie des parties. Il s'est agi de faire ressortir des thèmes récurrents présents dans les travaux sur la théorie des parties prenantes. Cinq points saillants ont été identifiés à savoir : la notion d'influence, la notion d'entreprise, le concept de responsabilité, la question de la nature des parties prenantes et enfin la relation qui lie parties prenantes et entreprise. Des clés de lecture ont été proposées pour répartir à chaque fois la manière dont ces thèmes sont abordés par les auteurs.

Le **chapitre troisième** s'est livré à une analyse critique et synthétique des débats qui agitent la théorie des parties prenantes. Trois types de critiques ont pu être mises au jour : la *critique heuristique* qui englobe les critiques voulant identifier les parties prenantes. Ces critiques rangées dans la catégorie *critique heuristique* sont le caractère statique, générique, ubiquiste et atomiste des travaux sur le concept de partie prenante. La *critique idéologique* qui rassemble d'une part les travaux qui rejettent la théorie des parties prenantes, il s'agit de la *critique idéologique économiquement centrée* et d'autre part les travaux qui proposent une philosophie particulière pour saisir les parties prenantes constituent la *critique idéologique philosophiquement centrée*. Enfin le troisième type de critique est la critique épistémologique de la théorie des parties prenantes. Celle-ci questionne la théorie des parties prenantes sur sa capacité à dire ce qu'est la responsabilité sociale de l'entreprise et lui demande ensuite un critère de falsifiabilité permettant de distinguer qui est partie prenante et qui ne l'est pas. Par la suite, la critique épistémologique révèle les biais cognitifs qui habitent cette théorie. Autant d'éléments qui nécessitent d'avancer de nouvelles bases épistémologique et méthodologique pour appréhender cette théorie. C'est l'objet de la deuxième partie.

## **Deuxième partie**

# **Aspects épistémologique & méthodologique de la recherche sur l'identification des parties prenantes**

## Introduction à la deuxième partie

La deuxième partie de la réflexion sur la question de la compréhension du processus par lequel une entité devient partie prenante arrive à un point où il importe d'exposer les bases épistémologique et méthodologique pour mener cette recherche. Pour ce faire, la deuxième partie est construite autour de deux chapitres : le chapitre quatrième et le chapitre cinquième.

Le **chapitre quatrième** réfléchit au paradigme pertinent pour appréhender la réalité à analyser. Il ressort de l'étude cette question que le constructivisme est le paradigme idoine. Suite à quoi vient le tour de trouver le modèle conceptuel permettant d'élaborer des propositions de recherche. Ce modèle conceptuel se trouve dans la théorie de l'interactionnisme symbolique, la théorie des réseaux sociaux et l'approche par les *capabilités* (ou capacités). C'est sur la base de ces trois théories que trois propositions sont élaborées. La première proposition considère qu'il n'y a pas de définition *a priori* des parties prenantes mais *a posteriori*. La deuxième que les potentielles parties prenantes forment avec l'entreprise un réseau social d'où acteurs deviennent effectivement parties prenantes. Et la troisième proposition postule que le processus pour devenir partie prenante repose sur une mobilisation des *capabilités* (ou capacités) des acteurs.

Le **chapitre cinquième** porte sur la voie de recherche idoine entre le test et l'exploration. L'exploration s'impose comme la voie de recherche la plus féconde pour comprendre comment un groupe d'individus devient partie prenante. Vient ensuite la question du type de données à récolter. Les données primaire et secondaire s'avèrent valables pour servir de base à cette recherche. Enfin le chapitre cinquième indique le type de recherche à mener. Etant donné que la voie du test n'a pas été empruntée et que le constructivisme est le paradigme qui sied, alors la recherche pertinente est une recherche dite qualitative.

Tels sont les aspects que cette deuxième partie aborde.



# **Chapitre quatrième : La détermination des parties prenantes, un processus construit socialement**

## **Introduction au chapitre quatrième**

L'objet du chapitre quatrième est de réfléchir aux aspects liés au paradigme le plus pertinent en vue de mener ce projet de recherche qui vise à comprendre le processus par lequel une entité en vient à devenir partie prenante d'une entreprise. Après avoir identifié le paradigme adéquat, il sera abordé la question du modèle conceptuel idoine. Ces deux éléments méthodologiques vont servir de base à l'énonciation de proposition en vue de préparer le travail de terrain. Quel est donc le paradigme requis pour mener à bien cette étude sur le processus de détermination d'une entité comme partie prenante ?

Pour répondre à cette question, il a été fait le choix de procéder par élimination en vue de trouver le paradigme convenable. Ainsi, les paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste ont été soumis à l'analyse. Le but de vérifier les implications du choix pour tel ou tel paradigme. Il ressort de ce procéder que le constructivisme est celui des trois paradigmes qui sied le plus pour mener correctement la question de recherche.

Sur la base de ce paradigme dès lors retenu, la réflexion sur le modèle conceptuel a été construite. Partant du principe que les parties sont prenantes d'une entreprise, il a été établi qu'il s'agit donc d'une interaction. De ce fait, le modèle conceptuel est basé sur l'école de l'interactionnisme symbolique principalement auquel il faut ajouter la théorie des réseaux sociaux puisque les parties prenantes forment avec l'entreprise un réseau social. Des rapports de force animent ce réseau social. C'est à cet effet que l'approche par les capacités (*capabilités*) a été retenue pour appréhender ces phénomènes.

Tels sont au final les éléments abordés dans le présent chapitre quatrième.

## **4. 1 Considérations générales sur l'épistémologie appliquée en sciences de gestion**

L'épistémologie se définit d'après Lalande (2002, p. 293) comme « *l'étude critique des principes, des hypothèses et des résultats des diverses sciences, destinées à déterminer leur origine logique (non psychologique), leur valeur et leur portée objective* ». L'épistémologie diffère de la méthodologie, rajoute l'auteur car celle-ci est « *l'étude des méthodes scientifiques et fait partie de la logique* ». Toujours selon Lalande (*idem*), l'épistémologie étudie la connaissance de manière *a posteriori* au contraire de la théorie de la connaissance qui, elle, le fait de manière *a priori*. Mais les deux disciplines sont liées puisqu'elles étudient toutes deux la connaissance.

Dans un travail de recherche, il importe d'énoncer les considérations qui constituent la vision de la réalité sur la laquelle se fonde ledit travail. Le travail de recherche en sciences de gestion « *utilise une méthodologie, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre ou expliquer* » (Perret & Séville, 2007, p. 13). La recherche en sciences de gestion est gouvernée par plusieurs paradigmes. Un paradigme se comprend comme « *un ensemble d'hypothèses, de méthodes, de concepts, de problématiques qui sont communes aux chercheurs d'une communauté scientifique déterminée au cours d'une période donnée* » (Beitone & al, 2002, p. 318 ; cf. Kuhn, 1983). La recherche contemporaine académique en management est gouvernée par un certain nombre de paradigmes. Pour Perret & Séville (2007) trois paradigmes y sont en vigueur. Il s'agit du positivisme, du constructivisme et de l'interprétativisme. La rétention d'un paradigme doit être le résultat d'une série de questionnement. Cependant, Perret & Séville (2007) notent que la préférence pour un paradigme relève parfois « d'une profession de foi » pour certains chercheurs.

Qu'à cela ne tienne, l'option pour un paradigme au détriment d'un autre est le résultat obtenu après avoir passé le projet de recherche au crible de questions précises. Il s'agit de savoir « *quelle est la nature de la connaissance produite ; comment la connaissance scientifique est-elle engendrée ? Et quels sont la valeur et le statut de cette connaissance ?* » (Perret & Séville, 2007, p. 14). Selon les réponses apportées à ces différentes interrogations, le chercheur est conduit logiquement à choisir tel ou tel paradigme. C'est dire que chaque paradigme ne postule pas les mêmes thèses de la réalité.

C'est en soumettant le projet de recherche qu'est la détermination d'une entité comme partie prenante à ces différentes questions qu'il sera présenté au passage les diverses perceptions de la réalité des différents paradigmes. Toutefois il paraît utile de présenter, même de manière synthétique, les positions épistémologiques des trois paradigmes généralement admis en recherche au sein des sciences de gestion.

La présentation des dits paradigmes se fera en empruntant *in extenso* le tableau dressé par Perret & Séville (2007, pp. 14-15).

**Tableau 3 : Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste**

Les questions épistémologiques	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de la connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de « la réalité »	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessité	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilité	
Comment la connaissance est-elle engendrée ?	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes »	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs »	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... »
Le chemin de la connaissance scientifique	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de la compréhension	Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Source : Perret & Séville (2007, p. 15)

Ainsi, lorsqu'il est question de chercher à savoir comment une entité devient partie prenante, il importe de se demander quelle est la nature de la connaissance produite ? Comment la connaissance compte-elle être engendrée ? Et enfin, quels sont la valeur et le statut de la connaissance ainsi produite ?

#### 4.1.1 La nature de la connaissance produite

Lorsqu'il s'agit de questionner la nature de la connaissance, le but est la recherche du caractère objectif ou non de la connaissance à produire ou produite. La définition de ce qui est objectif ou non reste une question entière. Mais il n'en demeure pas moins que le chercheur doit donner des précisions sur la connaissance considérée. Donner des considérations sur la connaissance devant être produite revient à présenter une vision de la réalité. Dans le cadre de la recherche en management, il est admis qu'il existe deux visions de la réalité : une réalité existant indépendamment du chercheur et une réalité construite par le chercheur. Les tenants d'une réalité existant indépendamment du chercheur affirment comme Popper (1991, p. 185) que : « *la connaissance en ce sens est objectif est une connaissance sans connaisseur ; c'est une connaissance sans sujet connaissant* ». Autrement dit, avec ou sans méthodes d'investigation, les choses sont ce qu'elles sont. Elles existent objectivement. Le paradigme qui postule une telle thèse est le positivisme. Mais d'autres penseurs suggèrent le contraire. La réalité ne serait que le fruit d'une construction sociale voire n'existerait pas.

En effet, pour Berger & Luckmann (1996 cité dans Perret & Séville, 2007, p. 19) : « *la société possède une dimension artificielle objective. Et est construite grâce à une réalité qui exprime un sens objectif* ». Sous cette optique, les choses n'existent pas en soi, elles sont inventées de manière à exister comme si elles n'étaient pas le fruit d'une invention humaine. C'est ainsi que « prenant vie », elle –la réalité- devient objective : indépendante de son inventeur. Etant une invention sociale, la réalité est un phénomène contextuel, historique et relatif. Les paradigmes qui postulent de telles affirmations sont l'interprétativisme et le constructivisme. L'interprétativisme diffère du constructivisme notamment sur le fait que la réalité construite l'est à partir de l'expérience vécue par l'inventeur. Pour le dire autrement, le chercheur est à la fois le sujet et l'objet de sa propre expérience. Par exemple, ce serait le cas où un sans domicile fixe (SDF) travaille sur la marginalisation des SDF en décrivant sa propre situation. Dans ce cas, la personne est à la fois le chercheur, le sujet de l'étude et est lié à l'objet. Au contraire du constructivisme qui est la situation où le chercheur construit socialement une réalité dans laquelle il n'est ni le sujet ni l'objet. Pour rester sur le même exemple, il s'agirait d'un sociologue universitaire qui irait interroger des SDF sur leurs conditions de vie. Dans ce cas, le chercheur n'est pas le sujet de l'étude et ne décrit donc pas un objet qu'il vit.

Cependant, au sein du paradigme constructiviste, il existe deux courants. Un courant dit "constructivisme radical" qui affirme que la réalité n'existe pas en soi mais n'est qu'une réalité construite socialement (Glaserfeld, 1988). Et un courant dit "constructivisme modéré" qui ne se préoccupe pas d'en savoir la réponse et affirme que la réalité construite aborde néanmoins des éléments objectivables. Quelle est donc la vision de la réalité applicable à la détermination des parties prenantes ?

Deux courants ont été mis en exergue plus haut : un courant systématique et un courant systémique. Le courant systématique postule que les parties prenantes existent en soi ; ce sont des catégories qui existent objectivement, et se sont par exemple, les clients, les actionnaires, les salariés, etc. Au contraire, du courant systémique qui lui suggère qu'à partir du moment où les parties prenantes sont des parties susceptibles d'influencer l'entreprise et sachant que l'influence est un phénomène aléatoire et imprévisible dans ses résultats, il n'est pas méthodologiquement pertinent de les considérer comme existant en soi. Dès lors, la détermination ou le fait de devenir partie prenante est un phénomène processuel qui s'inaugure à la faveur d'un contexte particulier au cours duquel des catégories peuvent *a posteriori* être considérées comme parties prenantes.

Puisqu'une catégorie ne « naît » pas partie prenante mais le devient, alors pour entreprendre de comprendre comment celle-ci devient partie prenante, il est plus opportun de la considérer comme une réalité inventée et non une réalité non inventée. Et ce d'autant plus les individus qui influencent une entreprise ne se savent pas en train de devenir parties prenantes : ils s'avent simplement qu'ils se mobilisent. Se faisant, la détermination des parties prenantes relève d'une construction sociale. Mais comment cette connaissance est-elle engendrée ?

#### **4.1.2 Engendrement de la connaissance**

Lorsqu'il s'agit de s'enquérir de l'engendrement de la connaissance, cela a trait à la volonté de connaître le cheminement suivi par le chercheur pour mettre au jour la connaissance. En d'autres termes, la connaissance est-elle produite à des fins d'explication, de compréhension, de construction ?

Les trois paradigmes en vigueur en sciences de gestion : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme n'ont pas la même approche du cheminement de la connaissance. Il importe de les connaître afin de trouver celui qui sied à l'objet de la présente recherche.

Pour les positivistes, étant donné que la réalité est une donnée objective, il revient au chercheur de faire ressortir les lois qui les expliquent. Il s'agit d'une démarche déterministe. Le déterministe repose sur une logique causale. Pour les positivistes, le cheminement de la recherche tente de mettre au jour les causes qui expliquent la réalité. Lesquelles causes sont toujours extérieures au chercheur et préexistent à sa recherche (Le Moigne, 1995). Une telle logique ne se retrouve pas dans les deux autres paradigmes.

Pour les adeptes de l'interprétativisme, la recherche vise la compréhension. Mais comprendre a un sens particulier pour les interprétativistes. Comprendre pour les interprétativistes a deux sens (Perret & Séville, 2007). Dans un premier sens, comprendre signifie interpréter les intentions, les motivations, les attentes, les raisons et les croyances des acteurs (Pourtois & Desmet, 1988 cité par Séville & Perret, 2007, p. 23). Dans un autre sens, comprendre « *est le processus par lequel le chercheur interprète les significations subjectives qui fondent le comportement des individus qu'il étudie* » (Perret & Séville, 2007, p. 23). D'une autre façon, comprendre, c'est interpréter la compréhension des autres. Dès lors, la compréhension est toujours relative au contexte et au moment de son élaboration.

Les constructivistes ont également comme cheminement de la connaissance la recherche de la compréhension. Mais ils ne la conçoivent pas de la même manière que pour les autres paradigmes.

Pour les constructivistes, « *le réel est construit par l'acte de connaître plutôt que donné par la perception objective du monde* » (Le Moigne 1995, cité par Perret & Séville, 2007, p. 24). C'est-à-dire que la compréhension est le résultat d'une construction. Cette construction est processuelle : elle s'élabore au fur et à mesure que la connaissance se découvre. « *Le chemin de la connaissance n'existe pas a priori, il se construit en marchant* » (Perret & Séville, 2007, p. 24). Mais si le chemin se découvre il n'en demeure pas moins que la destination est connue. En ce sens, le cheminement constructiviste de la connaissance est une démarche téléologique. C'est pour cette raison que Le Moigne (1994, p. 104) affirme : « *que le chercheur scientifique qui annonce sa croyance est aussi légitime* » que ceux qui prétendent qu'elle leur est étrangère. Pour Le Moigne (1994), l'*hypothèse téléologique* est un des fondements du constructiviste et s'oppose à l'*hypothèse déterministe* caractéristique du positivisme. Toutefois, si le cheminement de la connaissance dans le constructivisme est téléologique, il ne s'agit pas de prophétie auto réalisatrice ne serait-ce que parce que celle-ci ne repose pas sur

une méthode. Dès lors, quel cheminement emprunté pour connaître comment déterminer une partie prenante ?

Déterminer comment une entité devient partie prenante revient à permettre la compréhension du processus qui explique ce *devenir partie prenante*. Deux possibilités : soit expliquer au sens positiviste comment une entité devient partie prenante ; soit comprendre au sens interprétativiste ou constructiviste comment elle le devient. Tenter d'expliquer (au sens positiviste) comment une entité devient partie prenante revient à faire ressortir des lois qui déterminent les conditions de sa découverte. Or, il a été dit que les parties prenantes n'existaient pas en soi. Mais également que le terme partie prenante dans le courant systémique était plus une étiquette qu'un état de nature. Ainsi, il n'y a pas de lois causales qui puissent les déterminer par une relation de cause à effet. Il faut donc comprendre les circonstances dans lesquelles les parties prenantes émergent à travers d'autres paradigmes.

Etudier comment une entité devient partie prenante c'est comprendre comment ce processus se produit. Deux possibilités : partir des intentions, des motivations des acteurs et les interpréter par la suite ou alors émettre une *hypothèse téléologique* disant qu'il est possible de bâtir un modèle à même de permettre *in fine* la compréhension du contexte dans lequel des catégories peuvent être définies *a priori* comme parties prenantes. La première option induit une démarche interprétativiste tandis que la seconde appelle une démarche constructiviste.

Si l'optique interprétativiste est retenue, cela revient à supposer que les motivations des acteurs sont tournées vers la volonté de devenir parties prenantes. En effet, pour Perret & Séville (2007) (cf. tableau des positions épistémologiques des paradigmes), la recherche menée à l'aune de l'interprétativisme est formulée en termes « *de pour quelles motivations des acteurs...* ». Mais, la littérature académique –dans l'état des lectures menées– ne montre un cas où des acteurs ont ambitionné d'être parties prenantes d'une entreprise. Certes, nombreux sont les cas où des acteurs tentent d'influencer une entreprise mais c'est pour des raisons autres et plus « matérialistes » comme lutter contre la pollution, contre la fermeture d'une entreprise, contre les inégalités, etc. En réalité, c'est un concept théorique et il faut le prendre comme tel. Dès lors, le paradigme interprétativiste n'est pas pertinent pour appréhender le processus de détermination d'une entité comme partie prenante.

Puisque les paradigmes positiviste et interprétativiste ne se révèlent pas pertinents, il reste à soumettre l'objet de cette étude au paradigme constructiviste.

Le constructivisme comme l'interprétativisme envisage le cheminement de la connaissance comme aboutissant à la compréhension. A la différence que la compréhension chez les constructivistes est une construction reposant sur une *hypothèse téléologique*. Comprendre le processus de détermination d'une entité comme partie prenante sous l'angle constructiviste revient à mener la recherche avec pour finalité la construction d'un modèle théorique à même de pouvoir permettre de déterminer *a posteriori* une entité comme partie prenante. La compréhension du processus de détermination d'une entité comme partie prenante à l'aune constructiviste ne veut pas dire que des catégories considérées *ex ante* comme parties prenantes influencent une entreprise et en cela sont déterminées comme telles par l'entreprise (qui par la suite négocient avec elles). Non, cela revient à construire un outil ou plus largement une méthode qui permette de comprendre le comportement de certaines catégories. Lequel comportent répondant à certaines variables fait dire à une personne analysant la situation *a posteriori* qu'il s'agit de parties prenantes. C'est le chemin qui vise à construire cet outil de détermination des parties prenantes à travers des études de cas et son usage plus tard qui est la construction sociale de la réalité appelée « partie prenante ». Mais, en tant que telles, les parties prenantes n'existent pas.

Ainsi, il paraît opportun de retenir la compréhension à l'aune du constructivisme comme chemin de la connaissance pour l'étude du processus de détermination d'une entité comme partie prenante. Quelle valeur et quel statut accordés à la connaissance ainsi engendrée ?

#### **4.1.3 Valeur et statut de la connaissance**

Lorsqu'il est question de rechercher la valeur et le statut de la connaissance, le débat porte sur les critères de scientificité du discours tenu. Trois critères sont généralement admis comme critère de scientificité d'un discours. Il s'agit des critères suivants : la vérifiabilité, la réfutabilité (ou la falsification) et la conformabilité. Il faut dire que ces trois critères sont des critères essentiellement présents au sein du positivisme. Les paradigmes interprétativistes et constructivistes peuvent certes les admettre. Mais ces deux derniers paradigmes avancent d'autres critères de scientificité moins établis en épistémologie. Il s'agit des critères de l'idiographie, l'empathie, l'adéquation et l'*enseignabilité*. Il convient de passer en revue ces différents critères avant de les confronter à la problématique de cette réflexion. Dans un premier temps les critères appartenant au positivisme ensuite ceux de l'interprétativisme et du constructivisme.



Le critère de vérifiabilité est le critère des premières heures du positivisme. De ce fait, il est promu par les pères de cette pensée tels qu'Auguste Comte et même Wittgenstein (1961). Le vérificationnisme fait de la vérification empirique le critère de la science. Il invite tout discours qui se veut scientifique à s'inspirer des sciences de la nature (physique, chimie notamment). Le postulat de base est qu' « *une proposition est soit analytique soit synthétique, soit vraie en vertu de la définition de ses propres termes, soit vraie, si c'est bien le cas, en vertu d'une expérience pratique ; ce principe conclut alors qu'une proposition synthétique n'a de sens que si et seulement si elle est susceptible d'être vérifiée empiriquement* » (Blaug, 1982, p. 11). Or, toutes les sciences ne peuvent être appréhendées à travers les mêmes règles que les sciences de la nature. D'où la nécessité de concevoir d'autres critères.

Popper (1963) qui lui aussi cherche à distinguer la « science empirique » des « pseudo sciences » constate que si le critère de la vérification est admis comme critère de scientificité, il est possible d'exclure des théories abstraites comme celles de la physique théorique (la théorie d'Einstein par exemple) ou des mathématiques qui se justifient pourtant. Dès lors il propose de retenir comme critère de démarcation entre science et non science le critère de la réfutabilité. Ainsi pour les poppériens : « *s'il n'y a pas de manière possible de déterminer si un énoncé est vrai, cet énoncé n'a absolument aucune signification. Car la signification d'un énoncé, c'est sa méthode de vérification* » (Popper, 1973<sup>18</sup>, pp. 36-37). Il déclare dans *conjectures et réfutations*, « *pouvoir être testé, c'est pouvoir être réfuté* » (Popper, 1963). Ce critère a l'avantage de pouvoir distinguer deux discours théoriques selon lui pour connaître lequel des deux est scientifique ou non.

C'est ainsi qu'il considère que la psychanalyse, l'astrologie et le marxisme ne sont pas des sciences mais des pseudos sciences. En effet, « *le marxisme et la psychanalyse sont hors de la science précisément en ce que parce que, par nature, par la structure même de leurs théories, ils sont irréfutables. Leur pouvoir d'interprétation sont infinis* » (Préface de Jacques Monod dans Popper, 1973, p. 3). En d'autres termes, le critère de la réfutabilité (ou falsifiabilité) doit pouvoir dire dans quel cas un énoncé n'est pas vrai et dans quel cas il est vrai. Mais le critère de réfutabilité a été lui aussi critiqué. Pour Lakatos (cité dans Beitone & al, 2002, p. 183), la pensée poppérienne confère à la science un caractère normatif. Or, la science ne doit pas l'être. En lieu et place de la réfutabilité, Lakatos (1994) suggère la *confirmabilité* comme critère de détermination entre science et non science.

---

<sup>18</sup> Edition française de la logique de la découverte scientifique.

La *confirmabilité* est une conception probabiliste. « *La confirmabilité remet en cause le caractère certain de la vérité, elle repose sur l'idée que l'on ne peut dire qu'une proposition est vraie universellement mais seulement qu'elle est probable* » (Perret & Séville, 2007, p. 27). Mais le risque est grand d'instrumentaliser la recherche si comme le suggère Lakatos (1994, p. 6) « *on remplace la preuve par la probabilité* ». Il devient difficile de savoir pourquoi la théorie n'est pas performative. N'est-il pas préférable de revoir les hypothèses d'une théorie si cette dernière ne prédit pas les résultats escomptés ?

Il n'y a pas de critères de scientificité (ou plutôt de validité) indiscutables. Dès lors, d'autres peuvent être suggérés.

En effet, les paradigmes interprétativiste et constructiviste ont proposé d'autres critères de scientificité car les critères de scientificité ne s'appliquent pas leurs présupposés. Parmi eux l'*idiographie*, l'empathie l'adéquation et l'*enseignabilité* (Perret & Séville, 2007, p. 29).

L'*idiographie* et l'empathie sont essentiellement adossées à l'interprétativisme. « *Une recherche idiographique s'intéresse à des événements singuliers* » (Perret & Séville, 2007, p. 29). Il s'agit de décrire une réalité dans son contexte de temps et d'espace sans volonté manifeste d'en tirer des lois générales. Pour ce qui est du critère de l'empathie comme critère de scientificité il s'agit pour le chercheur de mener une recherche dans laquelle il décrit une réalité en essayant le plus possible de se mettre à la place du sujet à défaut de l'être lui-même. La description s'effectue en empruntant les mots, les expressions, les représentations du (ou des sujets) étudiés. Dans les deux cas, la recherche est tributaire du contexte.

Le constructivisme n'admet pas de critères de validité majoritairement acceptés. Toutefois deux critères peuvent être présentés. Il s'agit de l'adéquation (ou convenance) et de l'*enseignabilité*. Pour les constructivistes, une connaissance est valide si elle est convient pour comprendre une situation (Glaserfeld, 1988 ; Perret & Séville, 2007, p. 30). Partant de cette conception, il est donc possible que plusieurs connaissances expliquent un même phénomène. Mais une connaissance doit pouvoir s'enseigner.

Le critère de l'*enseignabilité* a été suggéré par Le Moigne (1995 ; Perret & Séville, 2007, p. 30). Pour l'auteur, l'*enseignabilité* est la possibilité pour une connaissance d'être constructible et reproductible. Il faut avouer que ce critère ouvre la possibilité à plusieurs discours de se présenter comme science. Et dans cet ordre d'idées, quelle valeur accordée à la détermination des parties prenantes ?

La valeur à accorder à une connaissance issue d'une démarche de détermination des parties prenantes doit-elle être réfutable, vérifiable, confirmable, idiographique, empathique, adéquate ou enseignable ? Pour le dire autrement la connaissance du processus de détermination des parties prenantes doit-elle relever de critères positiviste, interprétativiste ou constructiviste ?

Les critères de scientificité émis par le positivisme reposent tous sur la possibilité de réaliser un test. C'est l'empirisme qui est le critère commun de démarcation. Or, il a été dit plus haut que le cheminement de la connaissance pertinent était la construction d'une réalité. Donc il n'est pas possible de tester une réalité qui est en cours d'élaboration. D'autant plus que les parties prenantes n'existent pas en soi. Ainsi, donc, ni la vérification, ni la réfutabilité, ni la confirmabilité ne peuvent servir de critères de validité des connaissances produites. Qu'en est-il des critères de validités élaborées par les interprétativistes ?

L'interprétativisme offre deux critères de validité de la connaissance : l'idiographie et l'empathie. L'idiographie et l'empathie conçoivent la connaissance produite comme liée au contexte dans laquelle a été produite. Elles ne visent pas la généralisation de ses résultats. Or le projet de recherche qu'est l'étude du processus de détermination d'une entité comme partie prenante se propose de créer par modélisation (Mbengue & Vandangeon-Derumez, 2007) un modèle à même de comprendre comment des catégories deviennent des parties prenantes. Il vise, par abstraction des résultats, à donner un cadre général permettant de comprendre comment des catégories deviennent des parties prenantes. De ce fait, les critères de validité interprétativistes ne sont pas adéquats pour la problématique de la présente recherche. Ne reste plus que les critères de validité du constructivisme.

L'adéquation et l'enseignabilité sont les deux critères de validité de la connaissance avancée par les constructivistes. L'adéquation recherche une théorie convenable pour comprendre un phénomène alors que l'enseignabilité vise la constructibilité et reproductibilité des connaissances. Un modèle est un « *système abstrait qui permet l'étude d'un phénomène ou d'un système réel* » (Guillaume, 1971 cité dans Mbengue & Vandangeon-Derumez, 2007, p. 351). La construction sociale de la détermination d'une entité comme partie prenante a pour *hypothèse téléologique*, la mise au point d'un modèle qui permette *a posteriori* de comprendre le processus par lequel ladite partie prenante l'est devenue. Il s'agit de rechercher un modèle adéquat. Un modèle vise la reproductibilité par nature ce qui fait échos au critère de

*l'enseignabilité*. Ainsi donc, les critères de validité en vigueur dans le paradigme constructiviste s'avèrent être les plus pertinents pour attester de la valeur produite.

Qu'il s'agisse de la nature de la connaissance, du cheminement de la connaissance engendrée ou de la valeur de la connaissance, tout concourt à conclure que le paradigme constructiviste est celui qui sied pour gouverner la conduite de la recherche de la problématique sur l'étude du processus de détermination d'une entité comme partie prenante.

Si le constructivisme se trouve être le paradigme le plus indiqué, il reste à déterminer le cadre conceptuel qui permet de connaître les postulats sur lesquels se fondent la méthodologie.

## **4.2 Elaboration d'un modèle conceptuel pour déterminer une entité comme partie prenante**

Après avoir retenu le constructivisme comme paradigme pertinent pour servir de fil conducteur pour la conduite de cette réflexion, il convient d'adjoindre à ce mode d'appréhension de la réalité, un cadre conceptuel à même de permettre effectivement d'appréhender la réalité ainsi considérée comme construite. L'élaboration du modèle conceptuel à même de permettre d'étudier comment une entité devient partie prenante doit tenir compte de la volonté de dépasser les différentes apories énoncées plus haut. Il s'agit donc de se départir d'une approche statique, *a priori*, systématique (ou sens où des catégories sont toujours systématiquement parties prenantes) pour adopter une démarche dynamique (ou processuelle), dans laquelle des entités peuvent devenir parties prenantes. Pour le dire autrement, les théories devant être retenues pour servir de modèle conceptuel pour déterminer des entités comme partie prenante doivent être des théories qui permettent d'étudier des phénomènes de manière transactionnelle, imprévisible et où le sens découle de la transaction. De façon générale les théories à mobiliser pour appréhender les parties prenantes doivent permettre de comprendre les phénomènes complexes. Les théories à retenir doivent permettre de comprendre les rapports de force qui s'opèrent dans des interactions et qui expliquent ce qui permet à des individus de se mobiliser.

Les lignes qui vont suivre livrent les théories qui répondent à ces conditions. De manière générale, les théories qui seront exposées ci-dessous sont des courants de pensées qui épousent les fondements de l'école systémique en ce sens qu'elles appréhendent des phénomènes complexes. Les théories retenues pour former le modèle conceptuel sont : l'interactionnisme symbolique (et la théorie du *sensemaking*), la théorie des réseaux sociaux

et l'approche par les capacités (le terme « capacités » est également admis). Les thèses de ces théories seront exposées tout en montrant en quoi elles sont pertinentes pour appréhender les parties. Dans un premier temps l'interactionnisme symbolique sera présenté, suivi de la théorie des réseaux sociaux pour finir par l'approche par les capacités.

#### **4.2.1 L'interactionnisme symbolique, une théorie pertinente pour saisir les parties prenantes**

L'interactionnisme symbolique n'est pas exactement une théorie mais une école de pensée (Le Breton, 2012). L'interactionnisme symbolique est un courant de pensée sociologique. En tant que tel, il œuvre à comprendre la société. Cependant, plutôt que de partir des structures, ou des individus, les thèses de l'interactionnisme symbolique sont de partir de l'interaction qui s'opère lorsque des individus sont en *co-présence* (Goffman, 1967 ; Nizet & Rigaux, 2005 ; Le Breton, 2012) C'est ainsi que Le Breton (2012, p. 6) affirme : « *au lieu de se concentrer sur des notions abstraites comme le système social, il établit son domaine de recherche sur la concrétude des relations interindividuelles* ». C'est donc l'interaction qui est porteuse de sens. Le sens n'est pas donné, il est construit, toujours en construction. Cette construction de sens se fait par interprétation. Comme le déclare encore Le Breton « *toute interaction est un processus d'interprétation et d'ajustement et non l'actualisation mécanique d'une conformité* » (Le Breton, 2012, p. 51). Parce que cette construction de sens met aux prises des individus différents biologiquement, complexes, aux intérêts parfois divergents, le sens n'est jamais connu à l'avance, pas même des interactants. C'est pourquoi « *une interaction est simultanément structurée et imprévisible* » (Le Breton, 2012, p. 51). Imprévisible, cela vient d'être expliqué mais l'interaction est aussi structurée. Effectivement, l'interaction si elle est interprétation, elle est interprétation des règles, du contexte, du moment, du comportement des interactants. Mais en même temps, l'interaction obéit à des rites. Selon Nizet & Rigeaux (2005) dans toute interaction, il y a d'après Goffman deux règles : maintenir sa face et préserver celle d'autrui en lui témoignant de la considération (Goffman, 1963 ; 1974 ; Nizet & Rigaux, 2005). « *La considération, c'est-à-dire le fait de protéger la face des autres, se manifeste quant à elle par la déférence* » (Nizet & Rigaux, 2005, p. 38). La considération est définie par Goffman (1967[1974]<sup>19</sup>, p. 51) comme le fait « *d'exprimer dans les règles à un bénéficiaire l'appréciation portée sur lui ou sur quelque chose dont il est le symbole, l'extension, ou l'agent* ». Mais le fait de garder la face dit Goffman (Goffman

---

<sup>19</sup> 1974 étant la date de traduction en langue française. D'où est tirée la citation.

([1967]1974) n'est pas le but mais la condition pour que des individus interagissent. Cela peut se comprendre par le fait que la considération est un témoignage de respect alors que l'absence de considération est en général perçue comme un manque de respect. Ce dernier cas de figure est un motif souvent avancé par les individus pour mettre fin à une conversation.

Toutefois, il faut indiquer que chez Goffman (1967), la face n'est pas quelque chose de statique de sorte qu'elle appartient à un individu. Non, la face interagit elle aussi, elle est changeante. En effet, de nombreuses expressions attestent de cet attribut de la face. Par exemple, il peut arriver qu'un individu donne une image de lui-même ou d'autrui. De même, un individu peut « faire piètre figure » ou à l'inverse « sauver la face », etc. Autant d'expressions qui expliquent que Goffman (1967 [1974]) définit « *le terme de face comme étant la valeur sociale positive qu'une personne revendique effectivement à travers la ligne d'action que les autres supposent qu'elle a adoptée au cours d'un contact particulier. La face est une image du moi délinéée selon certains attributs sociaux approuvés, et néanmoins partageable* » (Goffman, 1967 [1974] p. 9). Ainsi, l'interaction révèle le sens, mais elle révèle également les identités personnelles (Le Breton, 2012, p. 6) : la face. Or c'est justement pour une telle approche que milite Moriceau (2006) lorsqu'il considère que la littérature actuelle aborde les parties prenantes comme des figures sans visages au point d'en faire des « parties absentes ». Une explication à cet état de fait tient vraisemblablement au fait que les parties prenantes sont approchées en partant des individus ou des groupes d'individus placés dans des catégories génériques. Il convient sans doute de partir de l'interaction pour pouvoir déterminer *ex post* des catégories comme des parties prenantes tout en sachant que ce processus est imprévisible dans ses résultats. Cette proposition se justifie par le fait même que la définition de la notion partie prenante accorde une importance au lien qui existe entre groupe d'individus et entreprise. C'est effectivement le cas lorsque la définition de Freeman (1984) est retenue car il est possible de constater que parties prenantes et entreprises entretiennent un lien marqué par de l'influence. Or pour Goffman (1967 [1974]) : « *une étude convenable des interactions s'intéresse, non pas à l'individu et à sa psychologie, mais plutôt aux relations syntaxiques qui unissent les actions de diverses personnes mutuellement en présence. Néanmoins, puisque les matériaux ultimes sont l'œuvre d'individus agissants, il est toujours raisonnable de s'interroger sur les qualités générales qui permettent à ces individus d'agir de la sorte* » ([1967] 1974, p. 8.). Qui dit « relations syntaxiques » dit conversation. C'est l'analyse des conversations des interactants qui permet, *a posteriori*, de comprendre le sens que ces derniers donnent à la réalité. La réalité qui est en étude ici est la réalité de l'être

partie prenante. Qui est cet acteur nommé partie prenante ? S'inscrivant dans l'école interactionniste, cet acteur ne peut être que provisoirement partie prenante. Puisque le sens qu'on lui accorde est toujours soumis à une interprétation. Autrement dit, être partie prenante ne signifie pas que la catégorie ainsi étiquetée le sera toujours. Ainsi, donc « partie prenante » n'est un statut mais un rôle. Un rôle joué par des acteurs dans un contexte donné. Il faut dire que l'école interactionniste accueille défavorablement le concept de statut. Le statut fige la réalité et suspend le processus d'interprétation nécessaire à l'élaboration du sens. Dès lors l'énonciation d'un statut est vécue comme une violence symbolique dans l'interaction, elle aussi symbolique. C'est ce qui fait dire à Le Breton que « *le moment de l'imposition d'un statut traduit la perte d'autonomie d'un acteur dont l'existence est alors régie par les autres* » (Le Breton, 2012, p. 56 ; Strauss, 1992). Pour Strauss, « *la nature de l'interaction est la prescription d'un statut* » (Strauss, 1992, p. 87). Cela est dû aux contraintes de la vie en société qui nécessite une organisation et donc une certaine structuration. Laquelle structuration fixe permanemment le rôle dévolu à tout un chacun. C'est ainsi que le rôle une fois figé devient un statut. C'est à l'aune d'une telle conception que Rocheblave-Spenlé (1969) affirme que « *le rôle social constitue "un statut en action" et se présente comme une actualisation de certains droits et devoirs* » (Rocheblave-Spenlé, 1969, p. 177). La littérature actuelle conçoit la notion de partie prenante comme un statut, c'est-à-dire des acteurs dont les droits et devoirs sont déjà connus et ce particulièrement de l'entreprise qui est invitée à les prendre en compte pour être considérée comme responsable. Or il s'avère qu'en lieu et place d'acteurs clairement identifiés, il n'y a que des catégories génériques (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007) : des figures sans visages (Moriceau, 2006).

L'interactionnisme symbolique se révèle ainsi pertinent comme théorie à mobiliser pour comprendre comment des catégories d'acteurs peuvent devenir des parties prenantes. Aux côtés de l'interactionnisme symbolique, il faut également associer la pensée de Weick puisqu'elle repose sur les mêmes thèses. Assurément, pour Weick également, le sens est toujours en cours d'élaboration (*on going*). Dans la pensée weickienne, le *sensemaking* est également le résultat d'une interprétation. Pour Daft & Weick (1984, p.286) l'interprétation est définie comme « *le processus de traduction des événements, le développement de modèles de compréhension, le fait d'apporter du sens en élaborant des schémas conceptuels pour les managers en situation de décision* ». La théorie du *sensemaking* se révèle pertinente car les parties prenantes ne se définissent pas comme telles mais sont définies comme telles par les représentants de l'entreprise (managers, dirigeants, etc.) C'est dire que dans l'analyse des

conversations, un intérêt particulier devrait être accordé aux *verbatim* des conversants pour comprendre comment est construit le sens qui aboutit à étiqueter une catégorie « partie prenante ».

Le processus d'élaboration dans l'école interactionnisme un processus collectif car pour qu'il y ait interaction, il faut qu'il y ait au moins deux individus. Mais pour les tenants de ce courant, il y en a toujours plus que deux. En effet, les interactants en co-présence sont toujours entourés d'autres interactants qui sont là par les éléments dont se servent les présents pour construire un sens nouveau. C'est pour cette raison que « *l'interaction n'englobe pas seulement les acteurs en présence, mais une multitude d'autres, invisibles, qui imprègnent leur rapport au monde. Aucun homme n'est une île* » (Le Breton, 2012, p. 53). Dès lors, les acteurs en présence et plus largement la société forme un réseau social dans lequel le sens est perpétuellement en cours d'élaboration. « *La société est un réseau d'innombrables acteurs à travers un tissu de sens et de valeurs plus ou moins partagées ou conflictuelles. Toute institution se réduit à une somme d'interactions* » (Le Breton, 2012, p. 51). Ainsi dit, il convient d'aborder les parties prenantes en considérant qu'*a priori* des acteurs forment un réseau social avec une entreprise, au sein de ce réseau s'opère une interaction dont l'issue pourra être l'étiquetage de ces acteurs comme parties prenantes de l'entreprise interagissant avec eux. Le moment de la constitution dudit réseau social forme le contexte ou plutôt ce que Giddens (1984 [2012]<sup>20</sup>, p. 440) nomme *la contextualité* qu'il définit comme « *le caractère situé de l'interaction dans l'espace-temps* ». C'est à ce niveau de la réflexion que la sociologie des réseaux sociaux prend le relai de l'interactionnisme symbolique pour le compléter dans l'élaboration du modèle conceptuel pertinent pour comprendre le processus par lequel une entité devient partie prenante d'une entreprise.

#### **4.2.2 La théorie des réseaux sociaux, une théorie pertinente pour saisir les parties prenantes**

La théorie des réseaux sociaux (généralement appelée sociologie des réseaux sociaux) vient compléter la théorie de l'interactionnisme symbolique. Elles sont en effet similaires dans la mesure où toutes les deux théories étudient les phénomènes sociaux en partant non pas des individus mais de leurs relations. Toutefois, la théorie des réseaux sociaux diffère de l'interactionnisme symbolique sur au moins deux points. L'interactionnisme symbolique est un courant de pensée qui privilégie les méthodes qualitatives (observation,

---

<sup>20</sup> Date de la traduction de la présente édition.



ethnométhodologie) alors que la théorie des réseaux sociaux, en empruntant les calculs de graphes notamment, repose sur des méthodes quantitatives. Ensuite, la théorie des réseaux sociaux diffère de l'interactionnisme symbolique par le fait que ses résultats portent sur principalement sur la caractérisation des individus dans un réseau : leur pouvoir, leur position, la densité, etc. L'interactionnisme symbolique se préoccupe de décrire les interactions en donnant par exemple leurs rites (Goffman, 1967), les cadres de l'expérience (Goffman, 1981) ou alors comment l'interaction crée du sens notamment par la labellisation d'acteurs comme déviants (Becker, 1985).

La théorie des réseaux sociaux permettra de comprendre comment les acteurs en co-présence forment un tissu dans lequel il existe une intersubjectivité. C'est-à-dire qu'échangeant les uns avec les autres, les acteurs membres du réseau se reconnaissent comme participant à la même *contextualité*. Cela revient à dire que les parties prenantes en puissance ne pourront émerger que de ce système d'interactions. La théorie des réseaux sociaux s'avère être utile dans l'étude du processus de détermination des parties prenantes dans la mesure où la formation du réseau social constitue une frontière délimitant ceux qui pourront *in fine* devenir des parties prenantes et ceux qui, du fait de leur non appartenance au réseau ne peuvent pas devenir des parties prenantes. L'interaction qui met en lien des acteurs à un moment donné se forme lors d'une action, d'une décision (ou même d'une rumeur) d'une entreprise. Les acteurs qui forment avec l'organisation un réseau à partir de ce moment peuvent *ex post* devenir des parties prenantes. Pour devenir des parties prenantes, des acteurs, à l'intérieur d'un réseau social, se mobilisent. Mais pour se mobiliser, il est impérieux d'avoir la capacité de se mobiliser. Donc agir, c'est pouvoir. C'est à ce niveau de la réflexion que l'approche par les capacités (nommée également *capabilités*) apparaît utile dans l'élaboration du modèle conceptuel.

#### **4.2.3 L'approche par les capacités, une théorie pertinente pour saisir les parties prenantes**

Pour Giddens, (1984 [2012]<sup>21</sup>) il existe un lien étroit entre action et pouvoir. « *Etre capable d'"agir autrement" signifie de pouvoir intervenir dans l'univers, ou de s'abstenir d'une telle intervention, pour influencer le cours d'un procès concret. Etre agent<sup>22</sup>, c'est pouvoir déployer continuellement, dans la vie quotidienne, une batterie de capacités causales, y*

---

<sup>21</sup> 2012, année de l'œuvre consultée traduite en langue française.

<sup>22</sup> Giddens utilise le terme « agent » fréquemment. Tout porte à croire que pour l'auteur, ce mot renvoie à acteur.

*compris celle d'influencer les capacités causales déployées par d'autres agents. L'action dépend de la capacité d'une personne de "créer une différence", donc d'exercer du pouvoir »* (Giddens 1984 [2012], p. 63). Dès lors, toute action de mobilisation suppose la détention de capacités. La détention de capacités est l'expression du pouvoir. C'est en ce sens que pour Giddens (1984 [2012], p. 64) « *le pouvoir est défini en termes d'intention et de volition, comme la capacité d'atteindre des résultats désirés, voulus [...] Le pouvoir à deux faces. La première renvoie à la capacité d'un acteur de mettre en œuvre des décisions qui lui agréent, et la seconde, à la "mobilisation des biais<sup>23</sup>" inhérente aux institutions [...] Le pouvoir n'est pas lié de façon intrinsèque à la poursuite d'intérêts sectoriels... Il ne caractérise pas de types de conduites particuliers, il est plutôt une dimension de l'action, quelle qu'elle soit. De plus, le pouvoir n'est pas lui-même une ressource ; celle-ci est un médium qui rend l'exercice du pouvoir possible en tant qu'élément routinier de l'actualisation des conduites dans la reproduction sociale* ». Le pouvoir n'est pas un stock mais un flux diffus dans une interaction. Il n'est pas donné mais acquis. Ainsi, le pouvoir est fonction des ressources détenues à un moment donné par un acteur dans un contexte interactionniste particulier. Le pouvoir varie en fonction des contingences.

L'approche par les capacités occupe de plus en plus une place importante en économie et en sciences de gestion. Plus précisément en éthique des affaires. Cela est dû à l'accueil qui a été réservé à la pensée d'Amartya Sen.

La conception des capacités<sup>24</sup> de Sen ne diffère pas d'avec celle de Giddens. Pour les deux, les capacités à agir ne dit pas comment agir. Lorsque Giddens dit que « *[le pouvoir] ne caractérise pas de types de conduites particuliers, il est plutôt une dimension de l'action, quelle qu'elle soit* » (Giddens, 1984 [2012, p. 64]) Sen affirme que « *dans l'approche par les capacités, on ne s'intéresse donc pas seulement à ce qu'une personne finit par réaliser, mais aussi à ce qu'elle est vraiment en mesure de faire, qu'elle choisisse ou non de le faire* » (Sen, 2009, p. 288). Dans les deux cas, les capacités ne sont pas prescriptives mais descriptives. La

---

<sup>23</sup> La "mobilisation des biais<sup>23</sup>" renvoie aux « trous structureaux » de Granovetter (1992) dans la théorie de la force des liens faibles ou encore aux zones d'incertitudes propres aux organisations. Lesquels espaces permettent aux acteurs de s'aménager des marges de manœuvre dans un système donnée (une organisation par exemple) selon Friedberg & Crozier (1977).

<sup>24</sup> L'œuvre de Sen est écrite en langue anglaise. Langue dans laquelle le mot « capacité » se traduit par « capability ». Certains éditeurs ont jugé opportun de conserver le mot anglais au moment de traduire les œuvres de cet économiste et philosophe en français donc "capability" n'est pas différent de "capacité". Simplement capability lorsqu'il est gardé comme tel en français renvoie à des considérations éthiques alors que capacité en français est moins restreint. Puisqu'il s'agit du même mot, le choix a été fait d'employer « capacité » et non « capability ».

portée de l'approche par les capacités est plus méthodologique. C'est en vertu de cette posture que l'auteur déclare encore que « *l'approche par les capacités est une méthode d'ordre général qui oriente l'attention vers l'information sur les avantages individuels, jugés en termes de possibilités et non en fonction d'un "projet" spécifique sur la bonne façon d'organiser une société* » (Sen, 2009, p. 285).

C'est en tant que méthode également que l'approche par les capacités sera retenue dans le cadre de l'élaboration d'un modèle conceptuel. L'approche par les capacités est chez Sen (2012) un *matériau pour la justice*. C'est-à-dire que cette approche sert à évaluer « *l'offre de justice sociale* » disponible à un moment donné (par exemple dans un pays). Elle met par exemple en exergue des situations dans lesquelles des individus peuvent ne pas pouvoir se mobiliser. Lesquelles situations pouvant être des situations de pauvreté ou de handicap (Sen 2009). L'évaluation du degré de justice sociale repose sur l'étude de deux critères principaux. Pour Sen (2012) être libre c'est à la fois avoir la liberté d'agir et la liberté de choisir les moyens d'agir. C'est le fondement de la capacité. La capacité est un instrument de mesure, *une base informationnelle*. Une base informationnelle permet de « *décider sur quels aspects du monde se concentrer pour juger une société et mesurer la justice et l'injustice* » (Sen, 2009, p. 283). Ainsi, « *l'approche par les capacités indique une base informationnelle sur laquelle se concentrer pour juger et comparer les avantages individuels globaux* » (Sen, 2009, p. 285).

L'approche par les capacités peut permettre de comprendre la mobilisation des parties prenantes. D'une part si celles-ci ont la possibilité d'agir et d'autre part, si les dites parties prenantes ont la liberté de choisir leurs moyens d'action. *A priori*, il est possible d'affirmer que du fait que les individus n'ont pas tous les mêmes possibilités d'action, alors il n'existe pas une même manière permettant à des acteurs de devenir parties prenantes. Dans le même temps, si des individus n'ont pas de liberté, ils n'ont donc pas de possibilité de devenir des parties prenantes. La capacité à se mobiliser détermine la possibilité d'être partie prenante. Certains contextes (certains pays) peuvent donc inhiber la possibilité d'être partie prenante.

Pour Sen comme pour Giddens, la capacité n'est pas une ressource. C'est la liberté de disposer d'une ressource. C'est la possibilité pour un individu de pouvoir acquérir une ressource mais aussi la faculté de choisir comment disposer de cette ressource. Mais la détention de la ressource en soi n'est pas une marque de liberté. Toutefois, l'acquisition et la possibilité de choisir comment disposer d'une ressource est l'incarnation de la capacité de

l'acteur. Il faut préciser que chez Sen la capacité peut être individuel ou collective (Sen, 2009, p. 299). L'approche par les capacités ne relève pas de l'individualisme méthodologique (Sen, 2012). Donc cette approche est compatible avec les autres théories retenues plus haut.

La littérature sur la théorie des parties prenantes comporte un certain nombre de travaux sur la mobilisation des parties prenantes. Et ces travaux sont essentiellement des études sur le comportement des dites parties prenantes. Les différents modèles qui sont proposés reposent sur la théorie de la dépendance vis-à-vis des ressources pour expliquer le comportement des parties. C'est le cas explicite chez Frooman (1999). Mais très peu aborde la question de qu'est-ce qui fait se mobiliser des acteurs ? Dans l'état des lectures menées, seul le texte de Rowley & Moldoveanu (2003) aborde la question. Pour les auteurs, c'est l'identité sociale des acteurs qui fait se mobiliser des acteurs. Plus un groupe d'acteurs à une identité sociale forte, plus celui-ci est enclin à se mobiliser le cas échéant. Rowley & Moldoveanu (2003, p. 211) définissent « *l'identité sociale d'un individu comme un ensemble de propositions élémentaires concernant un individu socialement encastré ou l'image qu'il s'en fait (rôle, la position, prestige et relations) qu'il tient pour vrai au sujet de lui-même ou elle-même. L'identité sociale d'un individu est, ensuite, un objet relationnel: il s'agit d'un pointeur vers les groupes sociaux que l'individu lui-même ou elle-même voit comme lui appartenant en propre* ». Toujours est-il que lu à l'aune de l'approche par les capacités, l'identité sociale n'est qu'une capacité. L'identité sociale d'un groupe est tributaire de l'environnement dans lequel le groupe est situé. Un groupe peut avoir une forte identité sociale et se retrouver dans un pays où les libertés fondamentales sont restreintes. Toujours est-il qu'il est utile de prendre en compte la capacité de mobilisation des acteurs dans l'étude du processus de détermination d'une entité comme partie prenante. La mobilisation renvoie à la dimension processuelle de la détermination des parties prenantes. Aussi est-il possible de dire que la capacité est l'expression du pouvoir d'action qu'ont les parties prenantes.

Cependant, au sein de la théorie des parties prenantes, la notion de pouvoir est abordée comme un élément figé. Le cas le plus emblématique est celui de Mitchell & al (1997) pour qui les parties prenantes détiennent au moins un des trois attributs que sont le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Pour les auteurs, ces attributs constituent des ressources à la disposition des parties prenantes. Si bien que selon qu'elles détiennent un, deux ou trois de ces attributs, les parties prenantes sont tour à tour dormantes, discrétionnaires ou définitives, etc. La plus importante des parties prenantes étant la partie prenante définitive qui recèle les trois attributs. Comme partie prenante définitive, les auteurs citent l'actionnaire. En tant que

partie prenante la plus importante, les attentes des actionnaires doivent être prises prioritairement en compte. Au-delà des critiques instrumentales qu'un tel raisonnement appelle, une critique d'ordre épistémologique peut être avancée. Comment peut-il y avoir de partie prenante prééminente qui dans tous les cas de figure a toujours le plus de pouvoir alors que le pouvoir tel que vu plus haut est fonction des interactions entre des acteurs ayant des capacités différentes ?

Effectivement, le pouvoir ne peut pas toujours être accordé *a priori* aux actionnaires car ces derniers n'ont pas toujours plus de capacités que d'autres acteurs. Il faut aborder la question en situation et non de manière décontextualisée. Si le pouvoir dépend des capacités détenues par des acteurs à un moment donné alors il importe d'étudier le moment où ces acteurs se mobilisent pour déterminer *a posteriori* qui est *in fine* est partie prenante.

Une autre remarque à propos des travaux de Mitchell & al (1997) est que dans leurs travaux, tout le monde est partie prenante. Or si l'actionnaire est partie prenante définitive, de qui est-il partie prenante ? Des parties prenantes discrétionnaires, dormantes, dangereuses, dépendantes ou de l'entreprise ? Si l'actionnaire est partie prenante de l'entreprise, qui incarne l'entreprise ? Dans le modèle de Mitchell & al (1997), les parties prenantes sont parties prenantes d'autres parties prenantes. Et s'il est dit avec Freeman (1984) que les parties prenantes sont influencées par les activités de l'entreprise et sachant que les décisions sont prises en autres par le conseil d'administration alors les actionnaires sont victimes de leurs propres décisions. Il peut être possible d'être juge et partie mais en général cela est perçu comme un manque d'équité. De même, il est très difficile de s'influencer soi-même (peut-être dans des cas d'hypnose).

Afin d'éviter des raisonnements aussi contradictoires, il paraît essentiel de postuler que certaines catégories ne peuvent être des parties prenantes. Car si tout le monde est partie prenante, qui ne l'est pas ? L'interactionnisme symbolique peut servir à appuyer cette proposition. En effet, puisque le sens se construit en interaction et que ce sens s'étudie postérieurement, c'est au cours cette rationalisation *a posteriori* que les individus se voient étiquetés. En fonction des interactions, ils auront des étiquettes différentes. Clients, salariés, actionnaires, parties prenantes, etc. ce ne sont que des étiquettes.

Les différentes théories sollicitées et leur développement en lien avec la question de la détermination des parties prenantes ont été l'occasion d'avancer un certain nombre de propositions afin de conduire la réflexion. Lesquelles propositions de recherche (ou

hypothèses intentionnalistes selon Perret & Séville, 2007) ont vocation à aider à construire la réalité qui fait l'objet de cette recherche : l'étude du processus de détermination d'une entité comme partie prenante. Il est possible de réduire les idées présentées plus haut à trois propositions de recherche.

**Première proposition :** Afin de déterminer une entité comme partie prenante, il est pertinent de centrer l'étude sur l'analyse des interactions et non sur les individus ou les groupes d'individus. De ce fait, c'est au cours de l'interaction que par construction de sens, des individus peuvent devenir *a posteriori* des parties prenantes. Autrement dit, selon une analyse relevant de l'interactionnisme symbolique, l'interprétation des interactions des acteurs en co-présence aboutit à l'étiquetage *ex post* d'acteurs comme partie prenante. Dès lors, être partie prenante c'est occuper momentanément un rôle dans une interaction donnée. Ainsi, une catégorie devient partie prenante, elle ne l'est pas par définition. Puisque l'interaction est imprévisible dans la mesure où le sens n'est pas défini à l'avance, alors il est possible que des acteurs en interaction ne soient étiquetés « parties prenantes ». Le système d'interactions forme un réseau social.

**Deuxième proposition :** Afin de déterminer une entité comme partie prenante, il est pertinent de considérer que l'entreprise forme avec des acteurs à un moment donné un réseau social. Les parties en co-présence interagissent avec l'entreprise suite à la survenue d'un élément qui constitue un enjeu (une décision d'entreprise par exemple). Le système d'interactions est caractérisé par de l'intersubjectivité, c'est-à-dire que les acteurs se reconnaissent mutuellement et se savent impliqués dans un système d'interactions. C'est au sein de ce réseau qui prend forme à la suite de la survenue d'un élément imputable à une entreprise donnée qu'il est possible de détecter des acteurs comme parties prenantes. La constitution de ce réseau constitue la contextualité de l'échange. C'est-à-dire que c'est pendant cet espace-temps que certains acteurs en co-présence peuvent être pour les représentants de l'entreprise des parties prenantes. Mis hors de ce contexte, les acteurs n'ont pas de lien entre eux et certains ne peuvent pas être étiquetés comme parties prenantes par d'autres acteurs.

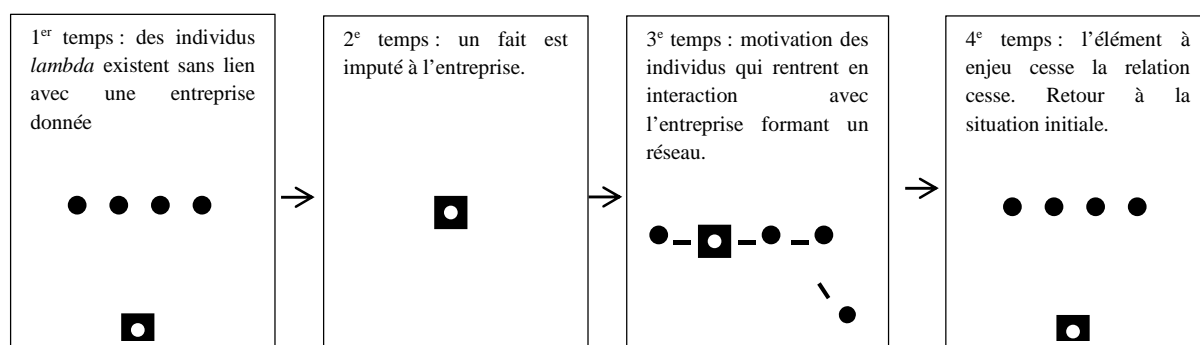
La participation d'acteurs au réseau à la suite de l'*élément à enjeu* soit l'élément imputable à une entreprise, est fonction de la détention de capacités à agir. Lesquelles capacités renvoient à la possibilité qu'on des acteurs non seulement d'agir mais également d'employer des ressources et une procédure pour rentrer en contact avec les représentants de l'entreprise. Le rapport de force s'établit lorsque les capacités de chaque groupe d'interactants se croisent.

Une fois la contextualité disparue, le réseau s'éteint. Si l'interaction avait fait apparaître des parties prenantes, ces dernières cessent d'être les parties prenantes de l'entreprise aux prises avec elles. Dès lors qu'il est admis que ce sont les représentants de l'entreprise qui étiquettent d'autres catégories d'acteurs comme parties prenantes, il en résulte que ces représentants ne peuvent être des parties prenantes.

**Troisième proposition :** Afin de déterminer une entité comme partie prenante, il est pertinent de considérer que des acteurs deviennent parties prenantes d'une entreprise. Etant entendu que par entreprise il s'agit en fait des personnes qui représentent l'entreprise. De ce fait, il n'y a pas de parties prenantes de parties prenantes mais seulement des parties prenantes d'une entreprise via des individus qui l'incarne dans un système d'interactions à un moment donné pour un moment donné. Les individus qui incarnent une entreprise ne peuvent être parties prenantes de cette entreprise puisqu'ils sont l'entreprise. Affirmer que les représentants d'une entreprise sont des parties prenantes revient à dire qu'elles sont parties prenantes avec elles-mêmes : ce qui est illogique. Les représentants d'une entreprise peuvent être des salariés, des actionnaires, des salariés-actionnaires, etc. Chacune de ces catégories a des relations avec l'extérieur de l'entreprise et c'est lorsqu'une relation se tisse avec des acteurs externes qui rentrent en contact avec un représentant suite à un élément imputable à l'entreprise que des parties prenantes peuvent émerger.

En somme, le modèle conceptuel qui présidera à cette recherche obéit à une démarche en quatre temps. Dans un premier temps, des acteurs existent indépendamment d'une entreprise. Dans un second temps, l'entreprise en question adopte un comportement, prend une décision ou fait l'objet d'une rumeur : ce qui constitue l'*élément à enjeu*. Dans un troisième temps, les acteurs qui auparavant n'étaient aucunement liés à l'entreprise se mobilisent et rentrent en interaction avec l'entreprise envers laquelle ils ont un grief ; c'est à cette étape que ces acteurs deviennent des parties prenantes. Quatrième temps, l'élément à enjeu disparaît la relation s'estompe, aussi bien l'entreprise que les acteurs ne sont plus en lien et cessent de fait d'être des parties prenantes. Il est possible de schématiser cette conception.

**Figure 3 : Model conceptuel en vue de l'étude du processus de détermination des parties prenantes**



Une fois le modèle conceptuel élaboré, il convient de spécifier comment aborder la question de recherche.

### 4.3 Appréhension de l'objet de recherche

Au vu de la question de recherche et des propositions qui sont avancées pour y répondre, le type de recherche est implicitement abordé. Grenier & Josserand (2007) distinguent deux manières d'étudier un objet : par son contenu ou par son processus.

Selon ces auteurs, « *les recherches sur le contenu cherchent à mettre en évidence la composition de l'objet étudié, tandis que les recherches sur le processus visent à mettre en évidence le comportement de l'objet dans le temps* » (Grenier & Josserand, 2007, p. 105). Les auteurs expliquent encore que la recherche sur le contenu aborde l'objet comme « un stock » alors qu'au contraire, la recherche portant sur le processus envisage l'objet à étudier comme « un flux » à travers une période de temps donnée.

Pour être encore plus précis, Grenier & Josserand (2007) affirment qu'il est également possible de distinguer deux types de recherche sur le contenu. Une recherche sur le contenu en vue d'une description et une recherche sur le contenu en vue d'une explication. « *Les recherches sur le contenu descriptives n'ont pas pour objectif l'explication de l'objet étudié au sens d'une recherche de causalité, mais plutôt sa description. L'objectif de la description est d'améliorer la compréhension de l'objet étudié* » (Grenier & Josserand, 2007, p.110). *Tandis que la recherche sur le contenu explicative consiste, à partir d'une connaissance descriptive de l'objet au préalable, à faire ressortir « les liens causaux qui se nouent entre ces éléments et qui expliquent finalement la forme de l'objet étudié »* (Grenier & Josserand, 2007, p. 111).



S'agissant de la recherche sur le processus, Grenier & Josserand (2007) définissent cet élément comme « *toute séquence de changement sur une variable organisationnelle* ». Il s'agit ici d'une définition que les auteurs empruntent à Miller & Friesen (1982, p. 1014). Dans l'optique d'une telle recherche, le chercheur entend étudier les évolutions, la transformation ou le changement de celle-ci. Implicitement, la recherche sur le processus repose sur des aspects dynamique et temporel.

Les auteurs précisent que la recherche sur le processus admet deux types de finalité. L'une porte sur la description tandis que l'autre se penche sur l'analyse de l'évolution de la variable à étudier dans le temps (Van de Ven, 1992 ; Grenier & Josserand, 2007).

« *Pour étudier le "comment", le chercheur peut vouloir mettre le profil d'évolution de la variable qu'il étudie dans le temps (Monge, 1990). Il peut ainsi mesurer la durée de la variable (temps durant lequel la variable est présente), sa périodicité (la variable observée a-t-elle un comportement régulier dans le temps ou non ?) ou encore sa tendance d'évolution (la variable décroît-elle ou augmente-t-elle dans le temps ?)* » (Grenier & Josserand, 2007).

Selon Grenier & Josserand (2007, p. 137), « les deux approches sont nécessaires pour améliorer la connaissance d'un objet en particulier ». Ils reconnaissent la possibilité d'œuvrer en procédant par une approche mixte entre la recherche sur le contenu et la recherche sur le processus. Ils recommandent ainsi de retenir le type de recherche qui « enrichit la connaissance existante » (Grenier & Josserand, p. 137). Autrement dit, la recherche sur le processus pourra faire avancer dans la connaissance d'un objet lorsque la recherche sur le contenu a été abondante en la matière. L'option pour une « stratégie de recherche » en particulier dépend d'une part de l'importance du contenu (acteurs, activités, éléments de contexte (Grenier & Josserand, 2007) dans la question de recherche et de l'importance du temps également dans la question de recherche. Le temps ici augure d'une dynamique dans la recherche. C'est en tenant compte de ces critères que les auteurs cités plus haut recommandent l'usage d'un positionnement particulier dans la tenue d'une recherche. Ces recommandations sont contenues dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 4 : Les positionnements d'une recherche en management**

Importance du contenu dans la recherche	Faible	Forte
Importance du temps dans la recherche		
Faible	-	Recherche sur le contenu
Forte	Recherche sur le processus	Recherche mixte

Source : Grenier & Josserand. (2007, p. 139)

Au vu du tableau ci-dessus, une recherche sur le processus sera recommandée lorsque, pour la compréhension de la question de recherche, la notion de temps est nécessaire pour étudier la variable qui est au cœur de la problématique. Dans un autre temps, une recherche sur le contenu sera suggérée lorsque l'importance d'une connaissance sur le contenu (activités, acteurs, etc.) sera pertinente pour comprendre une question donnée. Mais lorsque, pour une problématique donnée, il est nécessaire à la fois de connaître la nature de l'objet étudié et son évolution dans le temps, alors une recherche mixte est conseillée.

Il était essentiel de revenir sur ces éléments théoriques de méthodologie. Ceci afin de pouvoir mieux expliciter le positionnement de la recherche sur les parties prenantes.

En effet, la question de recherche du présent travail porte sur l'identification d'une entité comme partie prenante. Il s'agit de ce fait de définir la nature de cette entité : ce qui fait qu'elle puisse être nommée partie prenante. De ce fait, la question cette de recherche induit une recherche sur le contenu. Cette recherche sur le contenu se justifie par le fait que la théorie des parties prenantes (et donc la notion de partie prenante) est restée à un stade embryonnaire selon Gond & Mercier (2005). C'est une théorie très critiquée comme évoqué précédemment. Il y a donc une faiblesse constatée dans la littérature sur la connaissance de cette notion.

En outre, dans les propositions de recherche annoncées pour justement parvenir à identifier une entité comme partie prenante, il a été suggéré comme le recommande Frooman (1999 ; 2010), d'appréhender les parties prenantes à partir d'un événement. Il s'en suit donc que le temps occupe une place primordiale au sein de cette question de recherche. Effectivement, la survenue d'un événement contribue à la morphogénèse d'une partie prenante. Ainsi, la

variable partie prenante (ou future partie prenante plus exactement) connaît des modifications à travers le temps : une entité devient partie prenante. De ce fait, la question de l'identification des parties prenantes mérite aussi d'être abordée à l'aune d'une recherche sur le processus.

En somme, étant donné que pour comprendre comment une entité devient partie prenante il faut à la fois connaître la composition de cette entité (sa nature, ses caractéristiques, etc.), mais aussi l'étudier sur une période donnée, il convient donc d'opter pour une recherche mixte c'est-à-dire une recherche combinant simultanément contenu et processus.

Une fois le positionnement abordé ce que Grenier & Josserand (2007) nomment aussi "stratégie de recherche", il convient d'aborder la démarche à adopter pour conduire la recherche. Il s'agit de se pencher sur la manière à travers laquelle la recherche est menée.

## **Conclusion du chapitre quatrième**

Le quatrième chapitre a été l'occasion d'exposer le but essentiel de la recherche et le prisme sous lequel la question de recherche est étudiée. Il ressort donc de la réflexion qui a été menée à propos des aspects méthodologique et épistémologique que le paradigme constructiviste est le plus opportun pour étudier la question de la détermination d'une entité comme partie prenante. Ses postulats correspondent aux supposés de la question de recherche et notamment sur le fait qu'il ne s'agit pas d'étudier une réalité en soi mais d'une construction d'une manière de comprendre comment une entité est qualifiée à un moment donné de partie prenante.

En plus de découvrir le paradigme idéal, cette réflexion a abouti à la conclusion qu'il était plus heuristique de concevoir un modèle conceptuel qui prenne en compte à la fois les aspects interactionnistes et les rapports de force qui existent aux moments de ces interactions entre parties prenantes et entreprise. L'interactionnisme symbolique et la théorie des réseaux sociaux permettent d'appréhender les interactions et l'approche par les capacités permet de saisir la possibilité de mobilisation des parties prenantes.

Autant d'éléments qui permettent de poursuivre vers l'étape de la réflexion sur la voie de la recherche c'est-à-dire le choix entre le test ou l'exploration.

# **Chapitre cinquième : La voie vers la découverte des parties prenantes**

## **Introduction au chapitre cinquième**

Le chapitre cinquième a trois raisons d'être : trouver la voie de recherche juste pour conduire la réflexion sur le processus de détermination d'une entité comme partie prenante ; réfléchir aux types de données à récolter et déterminer la meilleure recherche possible entre recherche qualitative et recherche quantitative.

La méthodologie en sciences de gestion offre deux possibilités. Dans un premier temps il est donc question d'un arbitrage entre les deux voies. Pour retenir la plus pertinente, chacune des voies est soumise à une sorte d'étude d'impact : une recherche des incidences pour le choix de l'une ou l'autre des deux voies. Il sort de cette approche que l'exploration est la voie de recherche la plus convenable.

Ensuite, ayant retenu la recherche exploratoire comme voie de recherche idoine, la suite de la réflexion menée dans le cadre du chapitre cinquième, se porte sur le choix entre données primaires et secondaires. L'option pour un recueil des deux types de données s'avère pertinent.

Enfin, dans un troisième temps, la réflexion vise à sélectionner qui de la recherche dite quantitative ou de la recherche dite qualitative est la plus appropriée pour conduire cette réflexion. Compte tenu du choix pour une recherche exploratoire dans une perspective constructiviste, une recherche qualitative s'impose.

## 5. 1 Les deux voies de la recherche en sciences de gestion

Selon Charreire Petit & Durieux (2007), il existe deux principales façons de mener une recherche. L'une repose sur le test tandis que l'autre se base sur l'exploration. Par test, il faut entendre « *la mise à l'épreuve de la réalité d'un objet théorique* » (Charreire Petit & Durieux, 2007, p. 58). Et par exploration, il faut y voir « *la démarche par laquelle le chercheur a pour objectif la proposition de résultats théoriques novateurs* » (Charreire Petit & Durieux, 2007, p. 58). Il sera abordé dans les lignes suivantes, dans un premier temps, les différents types de recherche exploratoire, ensuite à comment conduire une recherche reposant sur le test. Enfin, après avoir compris en quoi consistaient ces deux démarches, il sera venu le moment de retenir la démarche adéquate pour l'objet d'étude qu'est la détermination d'une entité comme partie prenante. Et ce, non sans le justifier.

### 5.1.1 La voie de l'exploration

« *Explorer en management consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux grands objectifs : la recherche de l'explication (et la prédiction) et la recherche de la compréhension* » (Charreire Petit & Durieux, 2007, p. 59). Toujours selon Charreire Petit & Durieux (2007), il existe trois types de démarche exploratoire. Une exploration théorique, une exploration empirique et pour finir une exploration hybride. Les lignes qui suivent examinent les différentes facettes de cette démarche.

#### *L'exploration théorique*

L'exploration théorique est de mise lorsqu'il s'agit d'établir un lien entre au moins deux champs théoriques (ou deux disciplines) lorsque l'état de l'art à un moment donné ne mentionne pas l'existence d'un travail ne l'ayant pas déjà fait. Pour le dire autrement, afin de répondre à une question de recherche donnée, le chercheur retient des théories dans des domaines différents et les assimilent. Il peut dans ce cas procéder par analogie (Berger-Douce & Durieux, 2002) ou métaphore.

#### *L'exploration empirique*

Cette démarche consiste à explorer une question de recherche en partant du terrain de recherche comme source quasi exclusive de la connaissance. Le mode de raisonnement privilégié dans ce type de démarche est l'induction (Charreire Petit & Durieux, 2007).

Cependant, il est rare, en management, que des recherches soient effectuées en faisant table rase des travaux antérieurs. Par contre, pour des investigations ethnographiques, ce type de démarche est fréquemment utilisé. L'ethnométhodologie appliquée en sciences de gestion, se fait essentiellement par immersion au sein d'un contexte. D'après Van Maanen (1988), cela se fait sans mobiliser un cadre conceptuel très rigide.

### **5.1.2 L'exploration hybride**

Cette troisième forme de démarche exploratoire, l'exploration hybride, repose sur une exploration faite d'allers-retours entre la littérature existante sur une question et une enquête de terrain. Dans ce cadre, le chercheur élabore dans un premier temps un cadre conceptuel et par la suite, s'enquerra des données du terrain. C'est la confrontation entre les « données » de la littérature et les « données » du terrain qui est appelée aller-retour. Dans ce cas, le mode de raisonnement est abductif (ou adductif). Selon Glaser & Strauss (1967[2012]<sup>25</sup>) cette démarche permet d'enraciner les faits étudiés (Charreire Petit & Durieux, 2007, p. 73).

De manière générale, comme évoqué plus haut, l'exploration vise à la mise sur un pied d'un outil ou d'un modèle permettant la prédiction de la variable étudiée. Il s'agit donc de partir du singulier, un contexte, pour parvenir, par abstraction à élaborer un cadre conceptuel. Ce cadre conceptuel ou modèle théorique servira, par la suite, notamment par test à reproduire, lorsque les conditions sont réunies, la survenue de la variable étudiée précédemment. Ainsi, tel que le recommandent Eisenhardt (1989) ; Strauss & Corbin (1990), la démarche exploratoire devrait pouvoir formuler un cadre théorique à même de pouvoir servir de base de test dans des recherches futures (Charreire Petit & Durieux, 2007). Autrement dit, la démarche exploratoire est une partie intégrante de la phase de conceptualisation. Ayant pris connaissance de ce qu'est l'exploration, il convient à présent d'aborder l'autre démarche qu'est le test. L'idée ici est de pouvoir retenir celle qui sied le plus à la question de recherche.

## **5.2 La voie du test**

Le test est l'une des deux démarches de recherche fréquemment utilisées en sciences de gestion. Il s'agit de soumettre un objet théorique à la réalité (Charreire Petit & Durieux, 2007, p. 73). De fait, cette réalité est postulée comme existante indépendamment du modèle. Lequel modèle ne sert qu'à le percevoir. Pour ce faire, le chercheur, selon Charreire Petit & Durieux (2007, p. 73) peut recourir à des données tant qualitatives (écrits, paroles, images, etc.) que

---

<sup>25</sup> La référence consultée est l'œuvre traduite en français parue en 2012.

quantitatives (chiffres, statistiques, etc.). Mais il est communément admis que pour une telle démarche, la recherche procède par démarche quantitative. Le test est appliqué à une hypothèse, un modèle ou à une théorie. Analysons les différentes applications possibles d'un test.

### 5.2.1 Le test d'une hypothèse

Une hypothèse peut se définir comme « *une conjecture sur l'apparition ou l'explication d'un événement* » (Charreire Petit & Durieux, 2007, p. 73). La construction d'une hypothèse repose sur une mise en relation. Il est ainsi dit qu'un phénomène est une cause produisant un effet. De manière formelle, une hypothèse est exprimée telle « *une idée abstraite et générale, résultat de l'opération par laquelle l'esprit isole de certaines réalités données dans l'expérience un ensemble dominant et stable de caractères communs qu'on désigne ordinairement, en les généralisant, par le même mot* » (Morfaux, 1980, p. 50 cité dans Charreire Petit & Durieux, 2007, page 65).

Lorsqu'il s'agit de tester une hypothèse, le chercheur est invité à définir les critères d'acceptabilité ou non de cette hypothèse. Ces critères permettront de pouvoir dire si l'hypothèse est corroborée ou infirmée. Hempel (1996) énonce des critères de corroboration. Parmi ces critères, il est possible d'énumérer :

- La quantité : Pour Hempel (1996), « *en l'absence de faits défavorables à une hypothèse, sa confirmation sera considérée comme croissant avec le nombre des résultats favorables qu'on obtient quand on la soumet à des tests* » (Hempel, 1996, pp. 52-65 cité par Charreire Petit & Durieux, 2007, p. 74). Autrement dit, la confirmation d'une hypothèse est de plus en plus pertinente à mesure qu'un grand nombre de faits la corrobore.
- Diversité : Selon Hempel (1996, pp. 52-65) « *la confirmation d'une hypothèse dépend non seulement du nombre de faits favorables qu'on a réunis, mais aussi de leur diversité : plus celle-ci est grande, et plus fortement l'hypothèse se trouve corroborée* » (cité dans Charreire Petit & Durieux, 2007, p. 74). Pour le dire autrement, une hypothèse n'est pas validée uniquement que par les recherches propres au contexte où elle a été menée. Il faudrait également que dans d'autres recherches portant sur le même cas, la même hypothèse testée ait donnée le même résultat.



- Précision des faits : Par le fait de rendre le test plus pertinent en améliorant les procédures par plus de précision et de rigueur notamment, l'hypothèse testée et ainsi corroborée gagne en acceptabilité.
- Simplicité : Pour deux hypothèses tendant à expliciter le même phénomène et ce, dans des conditions identiques, la plus acceptable selon Hempel (1996) est celle formulée le plus simplement possible.

Pour Charreire Petit & Durieux (2007), ce dernier critère est subjectif quant à sa pertinence à juger de la validité d'une hypothèse. Les auteurs proposent de prendre en compte également les travaux de Popper (1973) et de considérer la condition de la falsifiabilité (ou réfutabilité) comme critère de validité d'une hypothèse. En effet, pour les poppériens, « un système faisant partie de la science empirique doit pouvoir être réfuté par l'expérience » (Monod, cité en préface de Popper (1973, p. 37). C'est ainsi que la voie du test est souvent présentée comme une méthode positiviste. De ce fait, elle repose sur une approche hypothético-déductive.

La démarche du test peut aussi avoir pour objet d'éprouver un modèle

### **5.2.2 Le test d'un modèle**

Avant toute chose, il convient de revenir sur la définition d'un modèle. D'après Kaplan (1964, p. 263, cité dans Charreire Petit & Durieux), « *on dit qu'un système A est un modèle du système B sans qu'il y ait de lien causal direct ou indirect entre A et B* ». Il faut entendre par « système A » une grille d'analyse préexistante à une réalité nommée « système B » qui n'est en aucune façon, la résultante du « système A ». C'est en ce sens que Charreire Petit & Durieux (2007, p. 67) définissent un modèle comme « *une représentation simplifiée d'un processus ou d'un système, destinée à expliquer et/ou à simuler la situation réelle étudiée* ». Un modèle peut faire l'objet d'un test.

Lorsqu'il s'agit de tester la pertinence d'un modèle, il est question pour le chercheur d'appréhender un système d'hypothèses pris dans son ensemble ou isolément (Charreire Petit & Durieux, 2007, pp. 77-79). Le modèle est également, selon les auteurs cités plus haut, réfutable. Il est enfin, possible de tester des objets théoriques concurrents.

### **5.2.3 Le test d'objets concurrents**

Charreire Petit & Durieux (2007, pp. 79-83), affirment qu'il est également possible de tester des objets théoriques concurrents. Cela est justifié lorsque la littérature offre plusieurs

modèles ou théories concurrentes à propos d'un sujet. En optant pour cette approche, il revient au chercheur d'explicitier le critère de rétion d'une théorie ou modèle par rapport à un autre. Popper (1973, cité dans Charreire Petit & Durieux, 2007, p. 80) propose de retenir la théorie ou le modèle « *qui semble être la plus (ou le plus) représentative de la réalité* ». Mais, il lui incombe également de présenter les critères d'évaluation de ces théories ou modèles susceptibles de répondre à sa problématique. Dodd (1968 cité dans Charreire Petit & Durieux, 2007, p. 80) a construit un catalogue de vingt-quatre critères regroupés par Charreire Petit & Durieux (2007) en quatre catégories : critères de forme, sémantiques, méthodologiques et épistémologiques. Mais les auteurs suggèrent également de tester individuellement chaque modèle avec la même méthode, « *puis de comparer la qualité de représentation de la réalité par chacun des modèles* » (Charreire Petit & Durieux, 2007, p. 80). Par la suite, le chercheur retient le modèle ayant le moins d'écart avec la réalité.

Après avoir exposé les deux principales démarches de recherche en vigueur dans les sciences de management à savoir l'exploration et le test, il importe à présent de retenir celle qui est la plus appropriée à l'objet de recherche qu'est l'identification d'une entité comme partie prenante.

### **5.3 Détermination de la démarche idoine à la question de recherche**

La problématique de la présente réflexion porte sur la détermination d'une entité comme partie prenante. Autrement dit, il s'agit d'étudier le processus à partir duquel une entité donnée devient partie prenante. Ainsi dit, il est sous-entendu que la réalité « partie prenante » n'est pas connue et donc « n'existe » pas en tant que telle. Comme énoncé plus haut, il s'agit d'étudier à la fois un processus et un contenu.

Or, il a été évoqué que le test était requis lorsqu'il s'agissait de soumettre un modèle à une « réalité » qui lui était indépendante : c'est-à-dire « existait » de manière autonome à ladite « réalité ». Cependant, l'exploration est indiquée lorsqu'il s'agit de rechercher à comprendre en prenant le terrain de recherche comme source fondamentale de connaissance. Or la question de recherche ici vise à comprendre comment une entité devient partie prenante, il en découle donc que l'exploration est la démarche de recherche la plus pertinente pour appréhender cette question de recherche. Et ce d'autant plus que la finalité de cette recherche est de proposer un modèle en vue justement de l'identification du processus à partir duquel une entité devient partie prenante.

Si l'exploration est la voie idoine pour la question de recherche qui fait l'objet de la présente réflexion, il convient de préciser de quelle exploration s'agit-il. En effet, il a été dit plus haut qu'il était possible de distinguer trois types d'exploration : l'exploration théorique, l'exploration empirique et l'exploration hybride. Etant donné qu'au vu de la question de recherche il ne s'agit pas de jumeler deux champs théoriques différents pour répondre à l'identification des parties prenantes, la méthode de l'exploration théorique n'est pas pertinente pour répondre à cette question de recherche. En considérant que l'élaboration de cette question de recherche trouve son point de départ dans la lecture de la littérature sur la théorie des parties prenantes, il n'est pas possible de l'ignorer. Dès lors, l'exploration empirique ne peut être retenue comme pouvant permettre de répondre à la question de recherche. Il s'en suit donc que l'exploration hybride est celle qui sied le plus. En effet, la présente réflexion demande des allers-retours entre la littérature et une enquête de terrain. Cela permettra d'une part de savoir comment les entreprises déterminent des entités comme des parties prenantes. D'autre part, il s'agira de récolter des données afin de pouvoir accoucher d'un modèle.

Puisque l'exploration hybride est la démarche de recherche qui est la plus juste, alors le mode de raisonnement abductif (ou adductif) est le plus approprié. Pour Eco (1990, p. 248 cité dans Charreire Petit & Durieux, 2007 p. 62), « *l'adduction est un processus inférentiel qui s'oppose à la déduction, car la déduction part d'une règle, considère le cas de cette règle et infère automatiquement un résultat nécessaire* ». L'abduction ou adduction repose sur l'analogie à des fins d'explications (Charreire Petit & Durieux, 2007). Cette explication repose sur des similitudes et autres ressemblances.

Les lignes supérieures ont permis de comprendre la question de recherche qui fait l'objet de la présente réflexion consiste en une étude du processus à partir duquel une entreprise devient partie prenante. Ce processus demande une exploration hybride. Laquelle exploration hybride exige un mode de raisonnement adductif. De ce fait, si l'exploration hybride est basée sur des allers-retours entre la littérature et le terrain, il convient d'expliciter s'il convient d'entendre par « terrain ». Par « terrain », il s'agit d'investiguer une source d'informations. Cette étape demande au préalable de déterminer non seulement le type de données qu'il s'agira d'aller récolter mais aussi la manière à travers laquelle ces dernières seront obtenues.

## 5.4 Le recueil de données

Il s'agira dans cette section de prendre connaissance de ce qu'est une donnée, d'en connaître les différents types. Par la suite l'occasion sera donnée d'aborder les différentes manières de recueillir et de traiter ces données. Enfin il sera venu le moment de retenir le type de données et le mode adéquat en vue de les obtenir dans la perspective de répondre à la question de la détermination des parties prenantes.

### 5.4.1 Considérations générales sur les données

Une donnée peut se comprendre comme tout élément de nature quelconque, pouvant offrir, directement ou après analyse et selon des méthodes élaborées antérieurement à son recueil, une information sur une question définie au préalable. La donnée sert de base à l'élaboration d'une théorie d'après Baumard & Ibert (2007). Cette acception induit, selon les auteurs, deux sous-entendus. L'un veut que la donnée précède la théorie et l'autre suppose que la donnée soit indépendante de la conceptualisation. En effet, il est généralement admis en méthodologie qu'il existe une phase de recueil, de traitement puis d'analyse des données. Mais pour les auteurs, cela est à la fois vrai et faux. Dans le processus d'élaboration d'une théorie, les données en sont à la fois « le médium et la finalité permanente » (Baumard & Ibert, 2007, p. 86).

La donnée est une représentation d'une réalité. Cependant, la donnée ne peut être considérée comme une traduction fidèle de la réalité qu'elle entend incarnée. Cela s'explique par le fait qu'il n'est pas possible d'insérer au sein d'une donnée tous les aspects de la réalité. C'est en ce sens que Stablein (1993, p. 514, cité dans Baumard & Ibert, 2007, p. 87) définit une donnée comme « *une représentation qui permet de maintenir une correspondance bidirectionnelle entre une réalité empirique et un système et un système symbolique* ». Mais toute représentation n'est pas une donnée (Stablein, 1993). La détermination d'une représentation comme donnée repose sur le positionnement du chercheur. En effet, ce dernier va considérer au vu de certains critères (qui peut être une convention ou même une habitude), que telle représentation de la réalité est une donnée et telle autre n'en est pas. C'est dans de ce sens que d'après, Baumard & Ibert (2007) l'étude de cas empirique repose sur une conception qui veut que « le terrain » soit un monde existant objectivement. Et partant de ce postulat, il revient au chercheur de découvrir les informations qu'il recèle. Mais ce postulat est selon Kuhn (1970) un ensemble de croyances auquel les chercheurs adhèrent. Il revient donc au chercheur d'exposer son positionnement à l'égard des données.

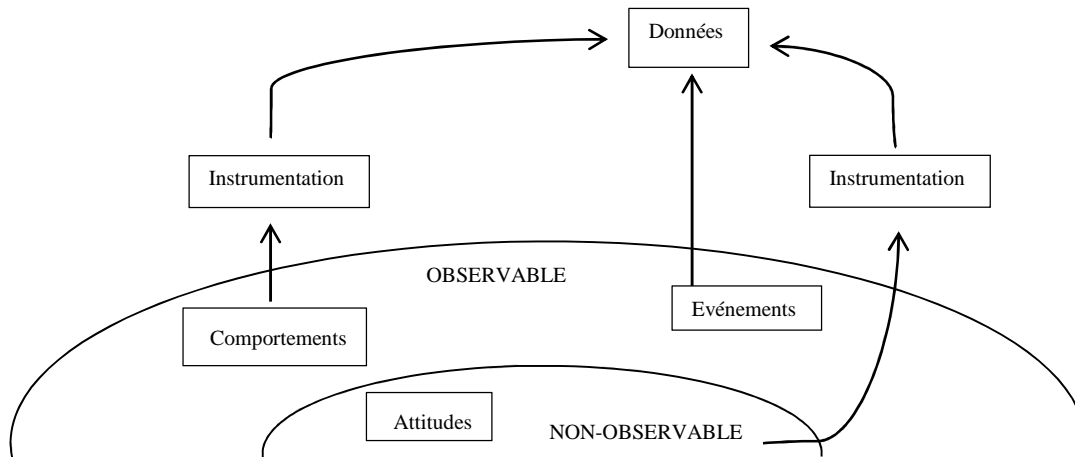
Par positionnement du chercheur vis-à-vis des données, il faut y voir l'attitude du chercheur qui admet que les données sont le résultat d'une découverte et d'une invention (Baumard & Ibert, 2007, p. 88). Pour Baumard & Ibert (2007), « *la constitution des données (leur découverte-invention) est de fait un travail d'évaluation, de sélection, de choix très impliquants pour le devenir de la recherche, et au-delà, va signer un positionnement épistémologique de la recherche* ». Ce processus de constitution des données repose sur des allers-retours durant lesquels le chercheur doit veiller à la cohérence entre son positionnement épistémologique et les éléments déterminés comme étant des données. Ainsi, il faudrait par exemple, que pour un positionnement épistémologique positiviste annoncé, les données obtenues soient conformes à ce positionnement. Il est sous-entendu ici que les données sont des constructions intellectuelles et donc que ces dernières sont influençables et admettent une certaine subjectivité.

La donnée est réactive car elle est « mouvante » et elle « pense ». Autrement dit, une donnée peut être modifiée par celui qui la transmet. Ceci peut avoir lieu peu importe la manière ou le mode par lequel cette donnée a été transmise. Qu'il s'agisse de l'observation, de l'interview ou du remplissage d'un questionnaire, l'« émetteur » a le loisir d'influencer le procédé par omission, dissimulation, tromperie, etc. C'est ainsi que Girin (1989, p. 3 cité dans cité dans Baumard & Ibert, 2007, p. 89) affirme : « *La matière [la source de la donnée] pense notamment à nous. Elle nous attribue des intentions qui, peut-être, ne sont pas les nôtres, mais qui vont conditionner la manière dont elle va parler, ce qu'elle va choisir de nous montrer ou de nous cacher* ». Cela demande de comprendre les différentes manières par lesquelles il est possible d'obtenir des données, leur nature et donc leur réactivité.

Selon Baumard & Ibert (2007), il existe trois modalités de constitution des données : l'interview, l'observation et l'analyse des attitudes. L'interview est un mode de recueil de données dans lequel il est demandé à une personne (ou groupe de personne) d'indiquer des informations soit par le récit soit par des données mesurables (chiffrées). Dans le cas du récit il s'agira de données qualitatives et dans le cas de données chiffrées, il s'agira de données quantitatives. En ce qui concerne l'observation, il s'agit de recueillir de *visu* des phénomènes. Dans ce cas, il peut arriver que le chercheur ait besoin d'un « intermédiaire d'une instrumentation transformant les stimuli en codes ou en chiffres (par exemple, *via* une catégorisation ou l'utilisation d'échelles) (Baumard & Ibert, 2007, p. 87). Enfin, le chercheur peut mobiliser des éléments non-directement observables tels que les attitudes. Dans ce cas, il

lui est nécessaire de recourir à une instrumentation afin de transformer les lesdites attitudes en données mesurables. A figure ci-dessous résume l'idée des auteurs.

**Figure 4: Trois modalités de constitution des données**



Source Baumard & Ibert (2007, p. 87)

S'il existe trois modalités de recueil de données, il faut également noter qu'il est communément admis de distinguer les données en fonction de leurs sources. Ainsi sera-t-il différencier des données primaires des données secondaires. Les lignes qui suivent s'attachent à en donner des précisions à ce propos.

#### **5.4.2 Distinction entre données primaires et données secondaires**

Dans une première partie il sera présenté ce qu'il est convenu d'appeler « données primaires » avec leurs implications pour la recherche et dans un second temps, il sera étudié ce qu'il entendre par « données secondaires » également avec leurs conséquences.

##### **5.4.2.1 Données primaires**

Lorsqu'en méthodologie, des données sont qualifiées de « primaires », il s'agit de désigner des données ayant été constituées (indifféremment du mode de constitution : interview, observation, attitudes) par le chercheur (ou l'équipe de chercheurs) qui a initié le projet de recherche. Il s'agit de « données de premières mains » (Baumard & Ibert, 2007). Baumard et

Ibert (2007) affirment qu'ils existent de nombreuses idées reçues au sujet des données primaires. Une des premières idées reçues sur les données primaires est son caractère ontologique. « *On aura tendance à accorder un statut de vérité plus grande à une recherche fondée sur des données primaires, parce que son auteur pourra "témoigner" de phénomènes qu'il a vus de ses propres yeux* » (Baumard & Ibert, 2007, p. 91). Autre préjugé est l'attribut de l'impertinence méthodologique accordée à des données de secondes mains. En effet, en considérant que des données sont obtenues à partir d'une question de recherche précise qui elle-même demande une méthodologie précise, utiliser lesdites données à d'autres fins est souvent jugé impertinent (Baumard & Ibert, 2007). Mais il n'est pas vrai que des informations obtenues pour une question spécifique ne peuvent servir que pour cette question. Elles peuvent au contraire être déployées dans le cadre d'une autre recherche.

Par ailleurs, les données primaires occasionnent souvent des doutes quant aux résultats auxquelles elles aboutissent. En effet, le chercheur ayant le seul à interagir avec la source, les informations obtenues peuvent souffrir de suspicions. Mais là aussi, il s'agit d'une idée reçue d'après Baumard & Ibert (2007).

Enième préconçu à l'endroit des données primaires est la pensée qui veut que les données primaires sont plus flexibles mais plus difficiles à obtenir. Par flexibilité, il faut entendre le fait que la source d'information reste disponible en cas d'interrogations, de besoin de précisions : il y a donc des allers-retours. Mais flexibilité ne signifie pas que la source donne nécessairement des informations valides. Il peut s'agir de donner biaisées ou dissimulées.

Sur un autre plan, la réalité empirique en management concerne très souvent les organisations. Mais ces dernières sont souvent réticentes à l'idée de s'ouvrir à un environnement extérieur pour plusieurs raisons allant aussi bien du manque d'intérêt pour le sujet à l'hostilité à la question de recherche en passant par le manque de disponibilité. Le tableau ci-dessous résume les idées reçues au sujet des données primaires, il est tiré de Baumard & Ibert (2007).

**Tableau 5: Idées reçues sur les données primaires**

	Idées reçues	Implications directes et indirectes
Quant à leur statut ontologique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les données primaires ont un statut de vérité parce qu'elles proviennent directement du terrain.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Excès de confiance dans les déclarations des acteurs.</li> <li>Théories trop intuitives ou tautologiques.</li> </ul>
Quant à leur impact sur la validité interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les « données de première main » (ex. : interviews) ont une validité interne immédiate.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'excès de confiance dans la validité interne des données primaires pousse à éluder des explications rivales ou à ignorer des variables intermédiaires.</li> </ul>
Quant à leur impact sur la validité externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'utilisation de données essentiellement primaires diminue la validité externe des résultats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>On compense par des données secondaires qui ont un rapport avec la question de recherche.</li> </ul>
Quant à leur accessibilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les données primaires sont difficilement accessibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>On privilégie des données secondaires accessibles mais incomplètes alors que le l'objet de la recherche mériterait le recueil de données primaires (heuristique ou disponible).</li> </ul>
Quant à leur flexibilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les données primaires sont très flexibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>On s'embourbe dans le terrain par le manque de disponibilité des acteurs.</li> <li>Travestissement des données primaires en les détournant de l'objet pour lequel elles ont été recueillies.</li> </ul>

Source : Baumard & Ibert, 2007, p. 92



#### 5.4.2.2 Données secondaires

Des données sont dites secondaires lorsque pour une recherche précise, le chercheur mobilise, en vue d'y répondre des données constituées pour d'autres recherches auxquelles il n'a pas participé. Baumard & Ibert les nomment également « données de secondes mains ». De manière générale, en management, les données secondaires sont très peu usitées et particulièrement pour les recherches qualitatives (Chabaud & Germain, 2006). La raison à cela tient sans doute au fait qu'il existe à propos des données secondaires un certain nombre d'idées reçues. D'après Baumard & Ibert (2007), les préjugés portés à l'encontre des données secondaires sont pêle mêle de l'ordre ontologique, méthodologique, en termes d'accessibilité et de flexibilité.

Sur le plan ontologique, les données secondaires sont souvent affublées d'une forte crédibilité car les données sont publiées (Baumard & Ibert, 2007). N'ayant pas été élaborés par le chercheur lui-même, leur formalisation peut être considérée comme un gage d'objectivité. Cette objectivité peut être encore plus grande en fonction de sa source. Certaines organisations bénéficient d'une très bonne réputation. Ce bon augure se répercute également au niveau de la validité interne de la recherche. En ce sens, du fait que le chercheur peut exhumer « ses sources », il s'estime à l'abri d'une quelconque accusation de manipulation. Mais ce n'est pas la publication qui doit être considérée comme un critère d'objectivité mais plutôt le procédé d'élaboration de la méthodologie (Stablein, 1996, cité par Baumard & Ibert, 2007, p. 93).

Autre préjugé accordé aux données secondaires, est leur relative facilité en ce qui concerne leur accessibilité. En effet, les données dites secondaires sont de plus en plus aisées à acquérir ; cela s'explique tant par des obligations légales (rapports d'activités et de développement durable, notamment), que par le souci de communiquer des entreprises (principe de transparence oblige) que par les moyens de communications que sont les nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC) qui font maintenant partie du quotidien de tout un chacun. Le risque pour le chercheur est de se retrouver noyé par une pléthore d'informations. Il lui appartient donc de ne retenir que les informations les plus pertinentes pour sa question de recherche.

De même, une croyance veut que les données secondaires soit moins flexibles que les données primaires. Autrement dit, les données secondaires ne peuvent plus être modifiées donc influencées par la source ni le chercheur qui les exploite en second lieu. Mais, pour Baumard

& Ibert (2007, p. 93), « il s'agit là d'une croyance naïve car le fait que les données secondaires soient stabilisées et formalisées ne signifie aucunement que les phénomènes qu'elles décrivent se soient figés ou stabilisés à l'instar des données disponibles qui les décrivent ».

Cependant, il n'en demeure pas moins que la réutilisation de données secondaires (RDQ) reste secondaire en management. Malgré cet état de fait, un certain nombre de théorisations ont été exclusivement et pour d'autres quasi exclusivement établies à partir de données secondaires. Le cas le plus cité est celui de Karl Emmanuel Weick. En effet, Baumard & Ibert (2007) et Chabaud & Germain (2006) déclarent que c'est l'incendie de Mann Gulch qui permit à Weick (1993) de concevoir la théorie du *sensemaking*. Ainsi, elle est tirée d'un ouvrage (donc d'une réutilisation de donnée secondaire) de MacLean, *Young Men and fire*. Dans ce livre, l'auteur y relate l'affaire d'un incendie qui ôtera la vie à treize pompiers. De même, Chabeaud & Germain (2006) renchérisent à ce propos en affirmant également que Mintzberg, Raisinghani et Théorêt (1976) ont utilisé pour étudier les processus de décision non structurés une méthodologie proche de la réutilisation de données qualitatives.

Au vu de ce qui précède, il faut donc considérer que le recours aux données secondaires est méthode qui regorge de pertinence et est autant admissible que ne peut l'être l'usage de données primaires.

Baumard & Ibert (2007, p. 94) récapitule les idées reçues au sujet de l'usage des données secondaires au sein d'un tableau ; lequel tableau est repris ci-dessous.

**Tableau 6 : Idées reçues sur les données secondaires**

	Idées reçues	Implications directes et indirectes
Quant à leur statut ontologique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les données secondaires ont un statut de vérité supérieur aux données primaires car elles ont été formalisées et publiées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>On ne s'interroge pas sur la finalité et les conditions des recueil et traitement initiaux.</li> <li>On oublie les limitations que les auteurs avaient attachées aux données qu'ils avaient produites.</li> <li>On reprend des propositions et on leur attribue le statut de vérité</li> </ul>
Quant à leur impact sur la validité interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le statut ontologique de véracité des données secondaires offre une maîtrise de la validité interne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'intégration de données disponibles peut conduire à négliger la robustesse des construits de la recherche. Le chercheur « externalise » le risque de validité interne (excès de confiance).</li> </ul>
Quant à leur impact sur la validité externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'établissement de la validité externe de la recherche est facilité par la comparaison avec des données secondaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'établissement de la validité externe peut être biaisé par l'excès de confiance dans les données secondaires.</li> <li>Le chercheur conclut à une généralisation excessive de ses de ses résultats.</li> </ul>
Quant à leur accessibilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les données secondaires sont disponibles et facilement accessibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La plus grande accessibilité peut donner au chercheur le sentiment de complétude, tandis que sa base de données est incomplète.</li> </ul>
Quant à leur flexibilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les données secondaires sont peu flexibles, donc plus fiables car moins manipulables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Croyance naïve : la formalisation des données secondaires ne gage pas de leur pérennité. Les données manquent d'actualisation et subissent un biais de maturation.</li> </ul>

Source : Baumard & Ibert, 2007, p. 94

Tout type de données comporte des contraintes. Les données primaires nécessitent non seulement l'accès à un terrain, mais en plus une interaction régulière (Ibert et al, 2007). Par contre les données secondaires n'offrent pas cette possibilité d'interagir avec « le terrain » même si certaines données secondaires sont parfois plus aisées à obtenir à l'instar des livres, rapports d'activités (pour les entreprises cotées notamment), sites internet, etc.

Les contraintes inhérentes aux données sont également présentes quand vient leur analyse. En effet, selon Baumard & Ibert (2007, p. 95), dans le cadre de l'interprétation des données primaires, le chercheur est « juge et parti dans la mesure où il recueille lui-même les données

qu'il va plus tard analyser ». De même, toujours selon les auteurs cités en sus, les données secondaires présentent l'inconvénient de dépendre de l'interprétation, de la traduction et de la mise à disposition des informations que l'auteur veut bien divulguer. De la sorte, « si le chercheur est confronté à des données secondaires partielles, ambiguës ou contradictoires, il ne peut que rarement remonter à la source pour les compléter ou les clarifier » (Baumard & Ibert, 2007, p. 95).

Les auteurs (Baumard & Ibert) récapitulent leurs travaux au sein d'un tableau qu'il paraît judicieux de reprendre ici.

**Tableau 7 : Les contraintes inhérentes aux données primaires et secondaires**

	Données primaires	Données secondaires
Difficultés de recueil	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il est essentiel de maîtriser un système d'interaction complexe avec le terrain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le chercheur dispose d'une moins grande latitude pour constituer</li> </ul>
Difficultés d'analyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le fait d'« être juge et partie » peut introduire des distorsions dans l'analyse des données produites (poursuite d'un modèle implicite dans l'analyse).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le chercheur ne peut que rarement compléter ou clarifier des données partielles, ambiguës ou contradictoires.</li> </ul>

Source : Baumard & Ibert, 2007, p. 95

Puisque données primaires et données secondaires comportent des difficultés, il paraît avisé de jumeler les deux types de données de façon à ce que l'une se serve des avantages de l'autre pour combler ses propres lacunes. C'est ainsi qu'il est conseillé de recourir aux deux types de données, dans la mesure du possible, en recherche (Baumard & Ibert, 2007).

### 5.5 Option pour des données primaires et secondaires

Dans le cadre de cette recherche sur l'identification d'une entité comme partie prenante. Il a été évoqué plus haut qu'une démarche exploratoire hybride était plus indiquée pour appréhender cette question. Or une démarche exploratoire hybride associe aussi bien la littérature que l'exploitation empirique. S'il y a exploitation empirique alors les données obtenues sont nécessairement des données primaires. Ainsi donc les données privilégiées, sont des données primaires. Cependant, il a été fait état du fait que les données primaires n'étaient pas aisées à obtenir et à analyser et que donc il était possible de les compléter par des données secondaires. Mais en plus, comme pour le cas de Weick (1993) vu plus haut, des travaux peuvent se bâtir essentiellement en se focalisant sur des données secondaires. Dès lors, dans le cadre de cette réflexion sur l'identification des parties prenantes, non seulement il sera retenu

un mélange de données primaires et secondaires mais la présente réflexion pour n'avoir comme bases de données que des données secondaires. Ceci pour palier d'éventuelles difficultés d'accès au terrain ou autres contrariétés.

S'il est entendu que les données à recueillir sont des données primaires et secondaires, il reste à savoir quelle est la nature fondamentale de ces dernières. Autrement, il convient de s'attarder sur le fait d'opter pour des données qualitatives ou quantitatives.

## **5.6 Le choix entre une approche qualitative et approche quantitative**

S'il est possible de distinguer les données en fonction de leur accessibilité : données de premières mains ou données primaires et données de secondes mains ou données secondaires, il est également possible de différencier les données en fonction de leur nature. Dans cet ordre d'idées il est possible de classer les données en deux grandes catégories : données qualitatives et données quantitatives. Les lignes ci-dessous permettront de détailler ces deux groupes et de retenir le type de données qui se prêtent le mieux à notre problématique de recherche.

### **5.6.1 A la recherche d'une détermination entre recherche qualitative et recherche quantitative**

Il existe un débat au sein de la littérature académique sur les critères de définition d'une approche comme étant une approche qualitative et une approche quantitative. Il est donc important avant d'opter pour une approche particulière de bien comprendre ce dont il s'agit. Analysons donc les critères qui permettent d'élire un type d'approche comme qualitative ou quantitative.

#### **5.6.1.1 Critères de détermination d'une approche comme qualitative ou quantitative**

D'après Baumard & Ibert (2007), quatre critères méritent d'être pris en compte (ensemble) pour déterminer une recherche comme étant qualitative. Pour ces auteurs, ces critères sont : la nature de la donnée, l'orientation de la recherche, le caractère objectif ou subjectif des résultats et la flexibilité de la recherche.

##### *La nature des données comme critère de détermination d'une recherche qualitative*

Certains auteurs considèrent que le critère le plus pertinent pour différencier une recherche qualitative d'une recherche quantitative est la nature des données récoltées. Si les données récoltées sont des mots, des phrases alors il s'agit d'une donnée qualitative (Miles &

Huberman 1991, Yin, 2014 ; 2011). Tandis que si les données, toujours obtenues sont relatives à des nombres, des chiffres, des pourcentages, alors la recherche menée est une recherche quantitative car ce type de données aboutissent à des preuves qualitatives (Yin, 1988; 2014). Mais pour Baumard & Ibert (2007, p. 97) « *la nature de la donnée ne dicte pas forcément un mode de traitement identique* ». Autrement dit, il n’y a pas de lien de causalité entre nature de données et traitement particulier. Il est possible de compter des mots ou d’en faire un traitement statistique. Dans ce cas, d’un côté les données sont qualitatives et de l’autre, le traitement est quantitatif. De même pris inversement, certains chiffres ne permettent pas de faire une analyse quantitative. Par exemple les chiffres indiquant des localisations géographiques (position de salles dans un bâtiment, des localités administratives 75000 pour Paris, 49000 pour Angers ou 37000 pour Tours, etc.). En effet, des variables de mesure d’échelles nominale ou ordinale ne donnent pas lieu à des calculs à l’opposé des variables de mesure d’échelles reposant des intervalles cardinale ou des ratios qui eux permettent des calculs.

**Tableau 8 : Types d’opérations et types de données collectées**

	Données qualitatives Echelles non métriques		Données quantitatives Echelles métriques	
	Nominales	Ordinales	Intervalles	Proportion
<b>Opérations permises</b>				
<b>Comparaison de base</b>				
Identification, appartenance	Oui	Oui	Oui	Oui
Classement ordonné	-	Oui	Oui	Oui
Rapport de différences	-	-	Oui	Oui
Rapport de grandeurs absolues	-	-	-	Oui
<b>Tendance centrale</b>				
Mode	Oui	Oui	Oui	Oui
Médiane	-	Oui	Oui	Oui
Moyenne	-	-	Oui	Oui
<b>Dispersion</b>				
Ecart interfractiles	-	Oui	Oui	Oui
Variance, écart type	-	-	Oui	Oui

Source : Baumard & Ibert (2007, p. 99. Adapté de Peeters in Lambin (1990, p. 132)

Au final, le critère de la nature des données n’est suffisant pour déterminer s’il est question d’une recherche qualitative ou non. Il faut donc investiguer d’autres critères à l’instar de l’orientation de la recherche.

### *L'orientation de la recherche comme critère de détermination d'une recherche qualitative*

L'orientation de la recherche est relative à la finalité du projet de recherche. En somme, il s'agit de savoir si la réflexion vise à tester ou à construire un objet théorique (Baumard & Ibert, 2007). Il est d'usage de considérer qu'une recherche orientée test induise une approche quantitative et qu'une recherche orientée construction infère une approche qualitative (Brabet, 1988). Pour Sylverman (1993), il existe deux écoles en sciences sociales : une école reposant sur le test quantitatif d'hypothèses et l'autre basée sur la génération qualitative d'hypothèses (cité dans Baumard & Ibert, 2007, p. 99). Mais selon Baumard & Ibert (2007), il s'agit d'un préjugé. Il y a idée reçue sur la question car « pour construire ou tester, le chercheur peut adopter tout aussi bien une approche quantitative qu'une approche qualitative (Baumard & Ibert, 2007, p. 100 ; Charreire & Durieux, 2007). Glaser & Strauss (1967, pp. 17-18) affirment qu' « *il n'y a pas de conflit fondamental entre les buts et les potentialités des méthodes ou des données qualitatives et quantitatives. [...] Chacune des formes de données est utile pour la vérification et la généralisation de théorie* ». Autrement dit, une démarche exploratoire peut reposer sur une approche quantitative et il est possible de tester une théorie à partir d'une approche qualitative. D'ailleurs, Whyte (1955) a testé qualitativement le modèle de la désorganisation sociale. A partir d'une seule étude de cas sur un quartier italien et il a pu réfuter ce modèle qui prétendait expliquer la pauvreté dans les grandes villes américaines.

Si, en générale, la démarche exploratoire cohabite avec une approche qualitative, c'est essentiellement en raison du fait que la méthode qualitative est destinée à la falsification (Baumard & Ibert, 2007 ; Stake, 1995). Cette falsification ou réfutation tient au fait que l'approche qualitative, habituellement basée sur une étude de cas, est toujours une démarche contextualisée. Ainsi, les résultats obtenus sont toujours tributaires du cas retenus. Qu'à cela ne tienne, les résultats issus d'une démarche qualitative, parce qu'ils offrent des possibilités de recoupement plus larges offrent une plus grande possibilité d'explication. Cela permet de décrire des systèmes sociaux plus complexes (Marshall & Rossman, 1989). Outre l'orientation de la recherche, la distinction entre recherche qualitative et recherche quantitative peut également se faire à partir du caractère objectif ou subjectif des résultats.

### *Le caractère objectif ou subjectif comme critère de détermination d'une recherche qualitative*

Lorsqu'il est question de déterminer le caractère quantitatif ou qualitatif d'une recherche, il est possible de recourir à la relation que le chercheur entretient avec les données. En d'autres termes, il est question de savoir si le traitement des données en questions laisse une grande

place à l'interprétation ou non. La recherche dans laquelle les résultats émanent d'une interprétation est qualifiée de recherche qualitative alors que la recherche dont le résultat n'en admet pas est quantitative, en général. La recherche reposant sur l'interprétation est dite subjective tandis que la recherche l'interdisant est dite objective. Cependant, il convient d'affirmer avec Baumard & Ibert (2007, p. 101) que « cette dichotomie est n'est pourtant pas pertinente. [Car] non seulement les chercheurs quantitatifs n'ont pas tous prôné l'existence d'une réalité objective, indépendante de la conception que la connaissance scientifique peut permettre. » Si l'interprétation caractérise effectivement la recherche qualitative (Erickson, 1986), il convient de comprendre à quoi renvoie l'interprétation dans la recherche qualitative. L'interprétation dont il est question dans la démarche qualitative porte sur l'étude des données obtenues auprès des différentes données primaires ou secondaires. Il ne s'agit pas de la pensée de l'auteur. Comme l'affirme Coulon (1987, p. 11) « *c'est à travers le sens qu'ils assignent aux objets, aux situations, aux symboles qui les entourent, que les acteurs fabriquent leur monde social* ». Dans les faits, le chercheur confronte sa réflexion à la représentation des sujets étudiés (Stake, 1995). Pour Baumard & Ibert (2007, p. 102), « *l'approche qualitative admet tout à la fois la subjectivité du chercheur et celle des sujets* ».

Si comme vu précédemment l'interprétation est distinctive de la démarche qualitative, il n'en demeure pas moins que des méthodes existent pour éviter les travers que cette démarche pourrait engendrer (arguments d'autorité, idéologie, etc.). Effectivement, un certain nombre d'auteurs (Glaser & Strauss, 1967 ; Miles & Huberman, 1991 [2003]; Yin, 2014) ont préconisé la mise en évidence d'une « chaîne de preuves » afin d'offrir des critères d'objectivités à leurs travaux. Pour Miles & Huberman (1991[2003], p. 31) il s'agit de « découvrir entre [des phénomènes sociaux] quelques relations légitimes et raisonnablement stables ». Pour Yin (2014), la chaîne de preuves doit permettre à quiconque qui voudrait comprendre les résultats de suivre le cheminement initié par l'auteur afin de parvenir aux résultats escomptés. La chaîne de preuves augure d'un renouveau épistémologique en ce sens qu'il fonde le positivisme aménagé (Miles & Huberman 2003). Il s'agit d'une synthèse entre le paradigme positiviste qui repose sur des faits (des régularités) et une approche qualitative qui elle permet l'interprétation. En somme, le critère de l'objectivité ou de la subjectivité des résultats sert en général pour distinguer une recherche quantitative d'une recherche qualitative. Toutefois, au vu de ce qui précède, cette distinction n'est pas tout à fait pertinente. Chacune des démarches admet une part plus ou moins minime de subjectivité et d'objectivité. Le plus important repose sur la cohérence entre la collecte des données et le type d'analyse



requis. Il serait opportun d'évoquer un ultime critère permettant de spécifier une recherche qualitative d'une recherche quantitative. Il s'agit de la flexibilité de la recherche.

#### *La flexibilité de la recherche comme critère de détermination d'une recherche qualitative*

Lorsque Baumard & Ibert (2007) évoquent la flexibilité de la recherche comme critère de démarcation d'une approche qualitative d'une approche quantitative, ils entendent la capacité à modifier un des aspects du dispositif (question de recherche, méthodes de collecte de données, traitement, etc.) de recherche à mi-parcours. Il est reconnu à la recherche qualitative d'offrir une plus grande flexibilité (Stake, 1995). A l'inverse, la recherche quantitative est plus rigide. Cela s'explique par le cadencement de l'agenda de recherche. Le chercheur devant recueillir les données par questionnaire, n'a pas toujours la possibilité de le modifier une fois envoyé aux destinataires. Ces derniers peuvent le cas échéant, constituer un échantillon dont la composition peut elle aussi varier en fonction du temps.

En conclusion, il n'est pas aisé de trouver une ligne de démarcation entre une recherche dite qualitative et une recherche quantitative. Pour ce faire, il convient de procéder en cumulant les critères de distinction souvent avancés séparément. Ainsi, il est possible de définir une recherche qualitative comme étant un type de recherche basé sur une construction sociale de la réalité avec pour finalité la falsification d'une théorie. Cette démarche de falsification repose sur une interprétation des données émises par le sujet couplée à celle de l'auteur. Durant cette étape, il est possible de modifier certains aspects de la recherche afin de mieux répondre aux données du terrain. Il est peut-être plus pertinent de qualifier un type de recherche comme étant qualitative en fonction du type de recherche menée.

Pour Yin (2011, p. 7), une recherche qualitative porte sur cinq domaines essentiels. Ces domaines sont les suivants :

- Etudier, dans des conditions réelles, le sens que les gens donnent à leur vie.
- Etudier les représentations accordées par des personnes aux visions et perspectives qui sont les leurs.
- Appréhender les conditions contextuelles dans lesquelles les personnes vivent.
- Contribuer à faire émerger des concepts qui permettent d'expliquer un comportement de l'homme en société et ;
- S'efforcer d'utiliser de multiples sources de preuves plutôt que de se focaliser sur une seule source.

Nonobstant cette question, non moins essentielle, de la définition d'une recherche comme qualitative. Il reste que la question principale ici est de vérifier qu'au regard de l'objectif de la recherche menée, l'approche qualitative est la plus indiquée.

En effet, il s'agit d'étudier le processus par lequel une entité peut être qualifiée de partie prenante. Or il a été allégué plus haut que cette question de recherche induisait une recherche sur le processus. Laquelle recherche sur le processus appelait elle-même une exploration. Cette exploration nécessite un recueil de données. Qu'il s'agisse de données primaires ou secondaires, ces dernières seront des mots, des phrases, etc. Dans tous les cas, il s'agira de données non-métriques. Car ce type de données permet de mener des études dont le but est l'identification d'une entité comme partie prenante. Ainsi donc, le type de recherche qui correspond à la problématique de la présente réflexion est une recherche dite qualitative. Cette déduction est conforme aux recommandations de (Miles & Huberman 1991[2003], Yin, 2014 ; 2011) pour qui non seulement une recherche qualitative admet comme nature des données des mots, des phrases mais aussi que ce type de recherche porte sur des questions ayant trait à l'étude « des représentations accordées par des personnes aux visions et perspectives qui sont les leurs » (Yin, 2011, p. 7).

En conclusion, pour ce qui concerne la posture épistémologique propre à cette question de recherche sur l'identification d'une entité comme partie prenante, il faut retenir que cette question de recherche reposera sur l'étude d'un processus basé sur l'exploration hybride, c'est-à-dire un aller-retour entre le terrain et l'étude empirique. Ceci est fait sur la base de données primaire et secondaire selon une approche qualitative sous-entendant donc une démarche de falsification. Au final, il s'agira de proposer un modèle d'identification des parties prenantes. Si les éléments épistémologiques ont été mis au jour, il reste à élaborer le dispositif permettant de concrétiser ladite recherche au regard des différents aspects épistémologiques évoqués.

## Conclusion du chapitre cinquième

En conclusion du chapitre cinquième, trois idées forces sont à retenir. Premièrement, l'exploration est la voie de recherche la plus pertinente pour mener à bien cette recherche sur la détermination d'une entité comme partie prenante. L'exploration est indiquée car elle permet de comprendre un phénomène ; ce qui est le but escompté par l'objet de la problématique.

Deuxièmement, cette recherche exploratoire demande le recueil de données à la fois primaires et secondaires car les deux sortes de données sont opportunes pour répondre à la question de recherche. Se faisant, ce double recueil permet la triangulation. Ce qui augmente la validité de la recherche.

Troisièmement, la réflexion a abouti à justifier une recherche qualitative. Cela s'explique par le fait que ce type de recherche permet des opérations qui correspondent au projet de recherche à savoir l'identification nominale et les critères d'appartenance comme la détermination d'une entité comme partie prenante.

Ces éléments permettent dans l'ensemble de construire plus précisément le *design* de la recherche et plus largement le travail d'enquête de terrain. Ce qui est l'objet de la troisième partie et du chapitre sixième pour ce qui est du *design* de la recherche.

## Conclusion de la deuxième partie

En conclusion de la deuxième partie, il est possible de retenir trois éléments.

Premièrement, le processus par lequel une entité devient partie prenante est une construction sociale. Non seulement ce processus mais également les parties prenantes car elles n'existent pas en soi. C'est en raison de cet état de fait que le constructivisme s'impose comme paradigme pertinent pour mener à bien cette recherche.

Deuxièmement, le modèle conceptuel pour conduire cette recherche a été bâti à partir des théories de l'interactionnisme symbolique, des réseaux sociaux et de l'approche par les capacités (*capabilités*). Trois propositions de recherche président à cette réflexion : une définition *a posteriori* des parties prenantes, une conception des parties prenantes potentielles formant un réseau social avec les personnes représentant l'entreprise et une mobilisation des futures parties prenantes rendue possible par la mise en œuvre de capacités.

Troisièmement, la question qu'est la compréhension du processus par lequel une entité devient partie prenante sera menée au travers d'une étude exploratoire hybride mêlant données issues de la littérature et données empiriques. Il s'agit donc d'une recherche qualitative. Celle-ci permet de pouvoir collecter qui permettent une identification nominale. Ce qui correspond au but du projet de recherche.

Les résultats de cette réflexion sur les aspects épistémologiques et méthodologiques vont pouvoir préparer l'étude de la stratégie d'accès au réel. Cette méthode d'enquête s'avèrera être l'étude de cas.

## **Troisième partie**

# **Définition du *design* de la recherche & enquête de terrain**

## Introduction à la troisième partie

La troisième partie de la recherche sur la détermination du processus de détermination des parties prenantes aborde les questions de stratégie d'accès au réel et l'architecture d'une telle stratégie. Il s'agit donc de concevoir ce qu'il est communément appelé le *design* de la recherche. Trois chapitres structurent la troisième partie.

Le chapitre sixième se focalise sur la stratégie d'accès au réel. Etant donné la non intervention du chercheur sur le cours des événements étudiés, la contemporanéité de la recherche et la volonté d'ériger sur la base des résultats de cette recherche un modèle d'appréhension des parties prenantes, l'étude de cas s'impose comme la méthode d'investigation la plus indiquée. Ainsi, les différents éléments du *design* d'une étude de cas sont appliqués par la suite à la question de recherche.

Le **chapitre septième** traite des aspects liés au traitement des données. Après un débat pour choisir entre la méthode des cartes cognitives et l'analyse de contenu. Cette dernière méthode sort au final justifiée dans sa portée heuristique. Elle permet de comprendre, d'étudier des représentations et l'abstraction des données. Et ce sans supposer que parmi les acteurs étudiés se trouvent *a priori* des parties prenantes. Dès lors, une analyse thématique avec un codage *a priori* est retenu pour mettre à l'épreuve les propositions de recherche élaborées au moment de la définition du modèle conceptuel.

Le **chapitre huitième** est consacré à proprement parler à l'exécution de l'étude de cas. Trois entreprises sont étudiées : La Poste, ArcelorMittal et Vedanta Resources. Dans un premier temps les cas sont présentés pour une meilleure compréhension du terrain. Puis les données présentées sont analysées en deux mouvements. Premier mouvement, une analyse intra cas et second mouvement une analyse inter cas. Les résultats de ces analyses permettent au final de faire ressortir un modèle et une théorisation permettant de comprendre comment une entité devient prenante d'une entreprise au travers de plusieurs *scenarii*.

S'en suit une confrontation des résultats obtenus à la littérature actuelle sur la théorie des parties prenantes avant de conclure le projet de recherche.

# Chapitre sixième : Le *design* de la recherche

## Introduction au chapitre sixième

Selon Royer & Zarlowski (2007, p. 143) « *le design de la recherche ou l'architecture de la recherche, est la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultat* ». A chaque question de recherche son *design* et l'ordre ici présenté n'est qu'un ordre parmi d'autres. Autrement dit, une recherche peut débiter par les données, une autre par la littérature, etc. Cependant, tout *design* doit faire la preuve de sa cohérence interne, toutes les combinaisons des composants du *design* ne sont recevables (Grunow, 1995). C'est-à-dire que les différents éléments de l'architecture doivent se convenir : pour un type de données correspond un type d'analyse ; pour une question de recherche précises, il convient de mobiliser la revue de littérature qui traite de cette question ; etc. Pour Royer & Zarlowski (2007, p. 144) : « *l'évaluation de la qualité d'un design repose, d'une part sur la logique de l'ensemble de la démarche de recherche et, d'autre part, sur la cohérence de tous les éléments qui la constituent* ». Certains éléments composant le *design* ont d'ores et déjà été présentés à l'instar de la revue de littérature, la question de recherche, la voie de recherche (exploration) et le type de recherche (approche qualitative). Il s'agira donc dans les lignes qui suivent d'aborder les aspects méthodologiques liés notamment au cadre dans lequel les données vont être récoltées et leur analyse. Plus concrètement, il sera question d'aborder l'opportunité d'une étude de cas ou d'étude de cas multiples, ensuite il sera question de rechercher la méthode la plus pertinente d'obtenir des données et comment les analyser. Enfin, il s'agira de retenir le procédé de traduction idoine entre la mesure et l'abstraction.

## 6.1 Opportunité d'effectuer une étude de cas

Le *design* d'une recherche impose de définir le cadre général inhérent à la dimension empirique de l'étude. Plusieurs cadres généraux sont disponibles et peuvent servir à différentes études. Ici, il s'agira d'examiner la possibilité de retenir la méthode de l'étude de cas comme cadre méthodologique à travers lequel l'étude sera menée.

D'après Yin (2014), il existe au moins cinq méthodes au moyen desquelles une recherche peut être menée. Chacune de ces différentes méthodes est recommandée d'usage en fonction de trois critères. Le premier critère est celui de la forme de la question de recherche, le deuxième est inhérent au contrôle qu'à le chercheur sur le cours des événements étudiés. En troisième et dernière position la contemporanéité des événements. L'auteur résume sa pensée au sein d'un tableau. Ledit tableau est repris et présenté ci-dessous. Le seul aménagement porte sur la traduction faite par l'auteur.

**Tableau 9: Situations pertinentes pour différentes méthodes de recherche<sup>26</sup>**

Méthode	Forme de la question de recherche	Contrôle du cours des événements	Contemporanéité des événements
Expérimentation	comment ; pourquoi ?	oui	oui
Sondage	qui ; quoi ; où ; combien ?	non	oui
Analyse d'archives	qui ; quoi ; où ; combien ?	non	Oui/non
Histoire	comment ; pourquoi ?	non	non
Etude de cas	comment, pourquoi ?	non	oui

Source : Yin (2014, p. 9) / COSMOS Corporation

Au vu de ce qui précède, le chercheur, pour déterminer la méthode de recherche qui sied le mieux à son projet de recherche doit, au préalable, se poser des questions sur les trois critères identifiées par Yin (2014) : la question de recherche relève-t-elle du « comment, du pourquoi, du qui, du quoi ou du combien ? » ; « ai-je le contrôle sur le cours des événements » et enfin, « les faits étudiés sont-ils contemporains où appartiennent-ils à une époque révolue ? ». Les réponses à ces différentes interrogations aboutissent à la sélection de la méthode la plus pertinente. Ainsi, il semble opportun de procéder à cette démarche en vue de retenir la méthode idoine.

La question de recherche de la présente étude concerne- faut-il le rappeler- le processus de détermination d'une entité comme partie prenante. Pour le dire autrement, il s'agit de mettre au jour la manière à travers laquelle une catégorie de personnes devient pour autrui une partie

<sup>26</sup> Le titre est également repris de Yin (2014, p. 9)



prenante. Indéniablement, cette question de recherche a pour forme le « comment ? ». S'agissant de la seconde étape de la démarche de Yin (2014) qui porte sur le contrôle des événements, il faut dire, à propos de la présente question de recherche que le processus par lequel une entité devient partie prenante est un mouvement qui correspond à une interaction entre des acteurs au sein d'un contexte dans lequel le chercheur n'a pas à intervenir au risque d'être juge et partie et de fausser ainsi l'étude. Il faut donc, afin d'éviter tout biais, que ledit chercheur n'influence en aucune façon le contenu des données et encore moins les personnes à interviewer. Ceci dit, voici venue la dernière étape qui porte sur le caractère contemporain des faits étudiés. Donc, il n'y a pas d'emprise sur le cours des événements. Le caractère contemporain de l'étude est révélé par le mode de récolte de données. Il paraît évident que si le chercheur recourt à l'observation (par exemple d'une réunion de travail) et à des entretiens alors le fait étudié est indubitablement un événement contemporain (Yin, 2014). De plus d'après Yin (2014, p. 13) « le *design* [de l'étude de cas] fonctionne bien, entre autres, lorsqu'une communauté, des consommateurs ou des usagers d'un service sont des unités d'analyse ». Or, l'étude en question porte sur des individus (qui peuvent former une communauté ou non) qui sont définis à un moment donné comme des parties prenantes.

En somme, le passage en revue des différents critères élaborés par Yin (2014) amène à conclure que la méthode de recherche correspondante au présent projet de recherche est l'étude de cas. Si tel est le cas, il convient dans un second temps d'appréhender en détails en quoi consiste cette méthode de recherche singulière. Ceci permettra d'opérationnaliser le design en vue de respecter scrupuleusement cette méthode de recherche.

## **6.2 Design de l'étude de cas**

D'après Yin (2014, p. 2), « *une étude de cas investigate un phénomène contemporain (le cas) dans son contexte réel, spécialement quand les frontières entre le phénomène et le contexte peuvent être clairement identifiés* ». Plus loin il rajoute qu' « *une étude de cas permet aux chercheurs de se focaliser sur un cas et demande une perspective holistique et réelle telle que l'étude des cycles de vie des individus, le comportement d'un groupe restreint, les processus organisationnels et managériaux, le changement de quartier, la performance éducative, les relations internationales et la maturité des industries* » (Yin, 2014, p. 2).

L'étude de cas est une méthode de recherche qui se suffit à elle-même. En effet, il arrive souvent que cette méthode soit utilisée comme préliminaire à une démarche de recherche. Le chercheur mène au préalable une étude de cas afin de se faire une idée empirique sur la

question de recherche puis par la suite il met au point une méthode perçue comme plus « scientifique » pour conduire son projet de recherche. Cependant, pour nombre d'auteurs (Eisenhardt, 1989; Yin, 2014) il est possible de construire une théorie, c'est-à-dire généraliser des résultats à partir d'une seule étude de cas. Car en effet, l'étude de cas, à l'instar de l'expérimentation, ne vise pas l'extrapolation mais l'abstraction. Or l'abstraction est un préliminaire à la théorisation. De même une étude de cas peut servir à tester une théorie ; lequel test pouvant se faire soit par une approche qualitative ou quantitative. Ainsi, l'étude de cas peut avoir une dimension falsificatrice au sens de la pensée poppérienne (Royer & Zarlowski, 2007). Toujours est-il que l'étude de cas, comme toutes les autres méthodes obéit à des règles particulières. Comment concevoir une étude de cas ?

Pour une question de recherche donnée, correspond des propositions ou des hypothèses préfigurant les résultats escomptés. Pour ce faire, une méthode de recherche convenable doit être mise au point. Inutile ici de revenir sur la question de recherche et les propositions de recherche. Il s'agira dans les lignes qui vont suivre d'aborder le *design* de l'étude de cas à proprement parler. Pour ce faire, les préceptes élaborés par Yin (2014) seront mis à contribution. Selon Yin (2014), une fois la question de recherche élaborée ainsi que les propositions, le cas échéant, surviennent les étapes consistant à définir l'unité d'analyse, la collecte de données et les critères d'interprétation de ces données.

L'unité d'analyse désigne ce sur quoi porte le cas. De fait, l'unité d'analyse est « le cas » en lui-même. Pour Yin (2014) l'étape de définition de l'unité d'analyse vise deux finalités : d'une part définir le cas et d'autre part définir ses frontières. Le cas peut porter sur une personne prise individuellement, une communauté, une organisation, etc. En ce qui concerne la détermination des frontières, le grand principe est de situer le cas dans l'espace et le temps. Enfin, l'ultime étape correspond à la détermination des critères d'interprétation des données. L'interprétation des données consiste à lier les données aux propositions (Yin, 2014). L'interprétation des données peut se faire selon plusieurs procédés (Yin, 2014, p. 36). L'auteur cite notamment le modèle explicatif (*pattern matching*), la théorisation (*explanation building*), l'analyse séquentielle (*time-series analysis*), l'usage de modèles (*logic models*), et l'analyse inter cas (*cross case synthesis*). Ces différentes méthodes seront développées plus loin. Le but de ces différentes méthodes d'interprétation est « *que les résultats permettent d'identifier et révéler des explications rivales* » (Yin, 2014, p. 36). Pour l'auteur, plus l'étude de cas aboutit à des explications rivales plus les résultats sont solides.

Une fois ces différentes étapes menées, il doit pouvoir être possible de juger de la qualité des résultats obtenus. Pour Yin (2014) il existe 11 « tactiques » pour s'assurer de la qualité du design d'un travail de recherche et singulièrement d'une étude de cas. Ces différentes « tactiques » sont rangées dans quatre types de tests. Les quatre types de tests sont : la *validité construite*, la *validité interne*, la *validité externe* et la *fiabilité*.

La *validité construite* permet d'« identifier si des mesures opérationnelles ont été correctement mises en œuvre pour appréhender les concepts à étudier » (Yin, 2014, p. 46). Pour Yin (2014), trois tactiques sont offertes pour apprécier la validité construite d'une étude de cas. La première est celle du recours à de multiples sources de preuve pour augmenter la crédibilité des résultats. L'auteur recommande cette méthode lors du recueil de données. La deuxième tactique est l'établissement d'une chaîne de preuves. D'après l'auteur, la chaîne de preuve vise à établir des « liens existant entre les résultats provenant des données collectées et maniées dans le respect des règles protocolaires d'une étude de cas et à la question de recherche initiale » (Yin, 2014, pp. 237-238). La chaîne de preuves est pertinente lors de la collecte des données et elle doit se comprendre aussi bien en partant de la question de recherche vers les résultats qu'inversement. Enfin, la troisième tactique de construction d'une validité est celle du recours à des personnes clés. Ces dernières ne sont pas nécessairement des collègues chercheurs, mais il peut s'agir des personnes qui ont été interrogées ou rencontrées dans le cadre de l'étude de cas. Yin (2014) invite le chercheur à inclure les commentaires de ces personnes lorsqu'ils sont pertinents. Cependant, si des désaccords surviennent, le chercheur est invité à revoir son étude jusqu'à la disparition de ces mésententes. Cette étape est indiquée lors de la rédaction finale (*composition*) de l'étude de cas. Telles sont les « tactiques » prônées par Yin (2014) lorsque, pour s'assurer de la crédibilité d'un travail, le chercheur se base sur le test de la *validité construite*. Toujours est-il qu'à côté de la *validité construite*, il existe d'autres tests de validité et particulièrement la validité interne.

La *validité interne* est indiquée pour « les études explicatives ou causales aussi bien que pour les études descriptives ou exploratoires » (Yin, 2014, p. 46). Cinq « tactiques » entrent dans la catégorie du test de la *validité interne*.

La tactique de la réplique (*pattern matching*) peut être citée en premier. Cette tactique demande de « comparer un modèle empirique construit à partir des résultats de l'étude de cas avec les prédictions annoncées avant la collecte des données » (Yin, 2014, p. 143).

La seconde tactique est celle de la théorisation (*explanation building*). Cette tactique est selon Yin (2014) une forme spéciale de *pattern matching*. Le but de cette tactique est « *d'analyser les données de l'étude de cas en procédant par une approche explicative (causale) de ce cas* » (Yin, 2014, p. 147). Il s'agit pour l'auteur de réécrire l'histoire en faisant ressortir des liens de cause à effet.

La troisième tactique est celle de l'analyse de séquences (*time-series analysis*). Elle consiste en l'observation de changements de tendances dans le temps selon des protocoles préétablis et provenant parfois d'autres recherches (Yin, 2014, pp150-155).

La quatrième tactique mise en avant par Yin (2014) est celle de l'émission d'explications rivales (*address rival explanations*). Il s'agit d'émettre pour des raisons de méthodes, des explications contraires aux résultats obtenus afin d'obtenir un résultat qui sera comparé à celui obtenu par une autre méthode.

La cinquième tactique appartenant au test de la validité interne est celle des modèles logiques. Selon Yin (2014, p. 155) : « *les modèles logiques stipules et opérationnalisent une chaîne complexe d'occurrences ou d'événements sur une période temps étendue. Les événements sont rangés dans une répétition de cause-effet-cause-effet à travers lequel ce qui est une variable dépendante à un moment donné, (l'événement) devient ultérieurement à un autre stade la variable indépendante (événement causal) pour le prochaine stade* ». L'élément causal peut avoir lieu à un niveau individuel, organisationnel ou institutionnel (comme un programme politique)

Aux côtés de la *validité construite* et de la *validité interne*, il existe une troisième méthode visant à juger de la qualité du design d'une étude de cas. Yin (2014) nomme *validité externe* l'ensemble des moyens (tactiques) qui, pour juger la robustesse d'une étude de cas, se basent sur les résultats de ladite étude de cas pour soit enrichir des théories déjà existantes soit bâtir un modèle explicatif pour des cas ultérieurs. Il en ressort donc deux tactiques pour évaluer la *validité externe* d'une étude de cas. L'une est la théorisation des résultats comme moyen de généralisation et l'autre est la réplication d'un modèle à d'autres cas. Selon Yin (2014) la généralisation à partir d'une théorie est appropriée lorsqu'il s'agit d'une étude cas basée sur un cas unique et la réplication est indiquée dans le cas où l'étude de cas mobilise plusieurs cas. Il convient de donner des détails à ces différents procédés de validation.

La généralisation issue de l'étude cas est une forme de validité externe. Un seul cas suffit pour concevoir une théorie à partir d'une étude cas (Eisenhart, 1989). La généralisation à partir d'un de cas peut se faire à partir de méthodes quantitative (statistiques) ou qualitative. Dans le premier cas il s'agit d'une inférence ou extrapolation à partir d'une population jugée représentative. Le mode privilégié de collecte des données est le sondage (*survey*) ou la collecte de données d'archives (Yin, 2014, p. 40). Cependant, dans le second cas, c'est-à-dire lorsque le cas repose une méthode qualitative, le cas étudié ne peut donner lieu à généralisation sur la base d'une inférence ou extrapolation. Ceci à cause du fait qu'en s'appuyant sur une approche qualitative, le cas étudié n'est pas un échantillon mais simplement une situation. Dès lors, Yin (2014, p. 40) ne parle plus d'extrapolation mais de *généralisations analytiques (analytic generalizations)*. Ces généralisations analytiques ont pour but de réinterpréter d'autres situations concrètes, de définir d'autres pistes de recherche. Une généralisation analytique peut servir de grille de lecture pour d'autres situations futures. La science de gestion est nantie de plusieurs outils issus de généralisation analytique. Ainsi, les différentes matrices Boston Consulting Group (BCG), matrice de Porter, matrice des Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces sont autant d'outils provenant d'autres études et qui sont désormais appliqués à d'autres situations.

Enfin, Yin (2014) propose un quatrième critère pour juger de la qualité du design d'une étude de cas. Une étude de cas peut s'apprécier par un ensemble de méthodes que Yin (2014, p. 45) appelle la *fiabilité (reliability)*. Il s'agit, lors de la collecte de donnée, de veiller à respecter un *protocole d'étude de cas* ou de développer une base de données. Protocole et base de données sont les deux tactiques énoncées par Yin (2014) pour juger de la fiabilité d'une étude de cas. Comment élaborer un protocole d'étude de cas et comment concevoir une base de données dans le cadre d'une étude de cas ?

Selon Yin (2014), un protocole d'étude de cas devrait avoir quatre sections. Une première section nommée « section A » qui pose le cadre général de l'étude : son objectif, le problème étudié. La deuxième seconde « section B » établit la procédure de collecte des données (protection de l'anonymat, identification des sources des données, etc.). La troisième section ou « section C » concerne les questions permettant d'obtenir les données idoines et les sources de preuves. Enfin, la quatrième et dernière section, la « section D », traite des aspects liés à la manière dont l'étude de cas sera restituée.

Pour Yin (2014, p. 86) établir un protocole permet au chercheur d'une part de rester focaliser sur le sujet de son étude et d'autre part de forcer se dernier à anticiper d'éventuels problèmes. Il récapitule les postulats des différentes méthodes dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 10: Tactiques d'interprétation d'une étude de cas pour quatre types de test<sup>27</sup>**

Tests	Tactique de l'étude de cas	Phase à laquelle la tactique est appliquée
Validité construite	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usage de multiples sources de preuves</li> <li>• Etablissement d'une chaîne de preuves</li> <li>• Faire évaluer l'étude de cas par des évaluateurs pertinents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecte de données</li> <li>• Collecte de données</li> <li>• Rédaction du cas (composition)</li> </ul>
Validité interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concevoir un modèle explicatif</li> <li>• Concevoir des explications</li> <li>• Avancer des explications rivales</li> <li>• Utiliser des modèles logiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des données</li> <li>• Analyse des données</li> <li>• Analyse des données</li> <li>• Analyse des données</li> </ul>
Validité externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• User d'une théorie dans un cas unique</li> <li>• Utiliser une réplique logique dans une étude multi cas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception du <i>design</i></li> <li>• Conception du <i>design</i></li> </ul>
Fiabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser un protocole d'étude</li> <li>• Développer une base de données</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecte des données</li> <li>• Collecte des données</li> </ul>

Source : Yin (2014, p. 45)

Yin (2014) distingue plusieurs designs possibles pour effectuer une étude de cas. Il différencie quatre manières de concevoir une architecture pour une étude de cas. Chaque forme d'étude de cas correspond à autant de manière d'étudier un contexte. Il classe les différents cas en fonction de leur nombre et du nombre de leurs unités d'analyse. Ainsi, il peut exister quatre sortes de cas (le cas correspond à un contexte): un cas ayant une unité d'analyse (type 1), plusieurs cas ayant une seule et même unité d'analyse (type 3), un cas incluant plusieurs unités d'analyse (type 3) et enfin, plusieurs cas ayant plusieurs unités d'analyse (type 4). Pour Yin (2014) les types 1 et 3 sont des études de cas reposant sur une approche holistique à l'exclusion des deux autres. Les type 1 et type 2 sont nommés *single-case designs* alors que les type 3 et type 4 sont appelés *multiple-case designs*. Chaque famille de cas est pertinente dans des circonstances bien précises.

Les types 1 et 2, soit la famille des cas uniques (avec une ou plusieurs unités d'analyse), sont recommandés, selon Yin (2014) pour cinq (5) raisons. Lorsque l'étude de cas vise un cas critique (*critical case*), un cas inhabituel (*unusual case*), un cas commun ou cas d'école (*common case*), un cas révélateur (*revelatory case*), une étude longitudinale. L'étude de cas critique consiste à remettre en cause des théories établies. L'étude de cas inhabituel que Yin

<sup>27</sup> Le titre original est: « Case Study Tactics for Four Design Tests » (Yin 2014, p. 45).

(2014, p. 52) nomme également cas extrême (*extreme case*) est l'application d'une étude à un contexte très peu usité voire décalé dans la recherche. Il s'agit d'étudier la replicabilité d'une théorie. Quant au *revelatory case* il désigne le type de cas extrême difficile d'accès à la recherche. Il peut s'agir de terrain d'accès dangereux comme le milieu du trafic de drogue (Yin, 2014, p. 52). La difficulté d'un tel terrain fait que le chercheur ne peut multiplier les cas au risque de se mettre en danger ; il va donc se limiter à un seul. Enfin, l'étude cas longitudinale est également un cas où le chercheur peut selon Yin se limiter à un seul cas étant donné que l'étude s'étale sur une longue période. Le chercheur est supposé recueillir plusieurs informations de manière à fortifier son travail.

Par contre le choix entre une ou plusieurs unités d'analyse dans une étude de cas revient à l'objectif du chercheur. Opter pour plusieurs unités d'analyse permet d'aller dans les détails d'une étude de cas. Mais Yin met en garde contre un trop grand nombre d'unités d'analyse qui pourrait rendre l'étude opaque.

Pour ce qui des types 3 et 4, c'est-à-dire des études de cas multiples, ils sont indiqués lorsque l'étude de cas vise à offrir des outils de généralisations analytiques. Pour qu'il y ait généralisation en recherche qualitative, il faut qu'il y ait réplique. La réplique se définit comme le fait de dupliquer les résultats d'une étude à d'autres études. Yin (2014) distingue deux types de réplique : une réplique littérale (*literal replication*) et une réplique théorique (*theoretical replication*). Une réplique littérale est obtenue lorsque le nombre d'études retenues est compris entre deux (2) et trois (3) : il s'agit d'une réplique qui prédit des résultats similaires. Mais lorsque l'étude de cas inclut entre six (6) et dix (10) cas avec une prédiction pour des résultats contrastés, alors il s'agit de réplique théorique.

Comme vu plus haut, Yin (2014) distingue les études de cas holistique et embarquée (*embedded*). Une étude de cas multiples peut être holistique (types 1 et 3) ou embarquée (Type 2 et 4). Lorsque le choix du chercheur se porte sur une étude de cas multiples avec réplique littérale ou réplique théorique, il reste encore à choisir entre une étude de cas holistique ou embarquée. Ce dernier choix dépend selon Yin à la fois du phénomène étudié et de la question de de recherche.

Mais de manière générale, pour Yin (2014, p. 63) : « *quand vous avez le choix (et les ressources), l'étude de cas multiples est préférable à l'étude cas unique. Si vous pouvez même ne faire que « deux cas », vos chances de faire une bonne étude de cas sera meilleure qu'en utilisant qu'un cas unique. Les études de cas unique sont aussi vulnérables que si vous mettiez*

*tous les œufs dans le même panier. Plus important, les analyses issues de deux cas (ou plus) sont substantielles* ». Une fois exposés les principes qui guident le design d'une étude de cas, il convient d'appliquer ces différents éléments théoriques à l'étude de cas envisagée.

### **6.3 Design de l'étude de cas pour la détermination des parties prenantes**

Il a été démontré qu'au vu de la question de recherche du présent travail doctoral, l'étude de cas était le procédé méthodologique approprié pour comprendre comment une entité devient partie prenante. Les lignes qui suivent présentent les détails de la mise en œuvre de ladite étude de cas. Ainsi, est-il question dans un premier temps de définir l'unité d'analyse ou les unités d'analyse, ensuite les différentes méthodes de validité du *design*, puis le type d'étude de cas, c'est-à-dire l'option entre une étude de cas unique ou une étude de cas multiples. Dans l'optique d'une étude cas multiples en définir le nombre pour savoir si les résultats relèveraient plus d'une *réplication littérale* ou d'une *réplication théorique*.

#### **6.3.1 L'unité d'analyse**

Freeman (1984, p. 46) définit les parties prenantes comme « [un] individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». L'objet de cette étude est de déterminer le processus par lequel une entité (ou catégorie) devient partie prenante pour une entreprise. Dès lors, l'individu (ou les individus) se trouve être l'unité d'analyse pertinente pour servir de base à l'étude de cas. Certes les parties prenantes sont celles de l'entreprise mais en réalité c'est dans la perception des managers que les individus deviennent des parties prenantes (Gond & Mercier, 2005) à partir d'une situation (Frooman, 2010). C'est en effet à partir de l'entreprise qu'il faut démarrer pour comprendre le processus à l'orée duquel une partie prenante émerge. Mais il s'agira au sein de cette organisation d'interviewer les individus. Le but est de faire ressortir les différentes étapes suivies par les potentielles parties prenantes jusqu'à ce qu'elles puissent être qualifiées pleinement de parties prenantes.

#### **6.3.2 Les critères de validité**

Comme vu plus haut, Yin (2014) distingue plusieurs critères de validité pour juger de la qualité d'une étude. Quatre formes de validité ont été mises en œuvre par l'auteur à savoir pour rappel la validité construite, la validité interne, la validité externe et la fiabilité. Chacune de ces formes de validité étant applicables à des degrés divers de la recherche. Dès lors, pour quelles tactiques opter lors des différentes phases de la recherche?



Durant la phase de collecte des données, Yin (2014) propose comme tactiques le recours à des sources multiples, l'établissement d'une chaîne de preuves, l'usage d'un protocole d'étude de cas entre autres. A l'étape de collecte des données, il a été jugé pertinent de collecter à la fois les données primaires et secondaires. Autrement dit, l'option pour une triangulation des données a été retenue. Dès lors, pour la phase de collecte des données, le recours à des sources de preuve est sélectionné. Par ailleurs, étant donné que de plus en plus les entreprises exigent des documents qui expliquent les raisons pour lesquelles des individus souhaitent les interroger, il convient de rédiger un protocole de recherche afin d'expliquer en quoi consiste le projet de recherche. Telles sont les deux tactiques qui seront privilégiées pour la collecte des données.

Pour l'étape de l'analyse des données, Yin (2014) suggère le test de la validité interne. Ce test admet comme tactiques : la conception de modèle explicatif, l'élaboration d'explications, la proposition d'explications rivales et l'usage de modèles logiques. Pour Yin (2014, p. 143) « *pour l'analyse des études de cas, l'une des techniques les plus recherchées est de recourir à un modèle explicatif* ». Cela s'explique selon l'auteur par le fait qu'une telle technique provient des résultats de l'étude de cas menée. L'élaboration du modèle explicatif est issue du processus de réplcation qui correspond à une abstraction. Quant à l'élaboration d'explications, il s'agit « *d'analyser les données de l'étude cas en construisant une explication sur le cas* » (Yin, 2014, p. 147). L'auteur recommande cette tactique dans des études de cas explicative. L'énonciation d'explications rivales il s'agit d'émettre à titre purement méthodologique une alternative plausible afin d'expliquer les résultats obtenus. Par exemple en mobilisant une théorie concurrente. Enfin, les modèles logiques. Il s'agit selon l'auteur d'une autre forme de modèle explicatif mais qui se différencie par son élaboration séquentielle. Cette tactique consiste en l'association « *d'événements observés empiriquement à des événements théoriquement prédits* » (Yin, 2014, p. 155).

Ces différentes tactiques peuvent se combiner les unes avec les autres (Yin, 2014). Dès lors, elles seront toutes mobilisées au moment de procéder à la validité interne des résultats de l'étude de cas. Reste à déterminer les tactiques à retenir pour la validité externe.

Le test de la validité externe intervient au moment de concevoir le design de l'étude de cas. Il s'agit pour le chercheur d'annoncer le résultat escompté par la recherche et de veiller à ce que les résultats correspondent aux intentions affichées *ex ante*. Deux tactiques vérifient le test de

la validité externe : l'élaboration d'une théorie lorsqu'il s'agit d'une étude cas unique et la réplication lorsqu'il est question d'une étude de cas multiples.

Deux raisons conduisent à opter pour l'élaboration d'une réplication. D'une part, il a été dit au moment de retenir le constructivisme comme paradigme idoine que la finalité de cette recherche était l'édification d'un modèle théorique à même de permettre l'identification des parties prenantes. D'autre part, Yin (2014) recommande de recourir à une étude de cas multiples afin d'accroître la pertinence de l'étude de cas. Toutefois il faut indiquer que les deux techniques ne sont pas exclusives l'une de l'autre. Donc il est possible de retenir les deux quand l'étude de cas est une de cas multiples.

Enfin, pour ce qui est du test de la fiabilité, les tactiques recommandées par Yin sont l'usage d'un protocole de recherche et le développement d'une base de données. Ces deux tactiques seront retenues.

Il convient maintenant de justifier le choix pour une étude de cas unique ou une étude de cas multiples.

### **6.3.3 Cas unique ou cas multiples ?**

Comme vu plus haut, Yin (2014) accorde une importance plus grande au recours à des cas multiples car débouchant sur des travaux plus pertinents. Mais en plus, étant entendu que l'objectif de ce travail est de décrire le processus à travers lequel une entité devient partie prenante d'une entreprise, la littérature académique recommande une approche multi cas. En effet, selon Miles & Huberman ([1994] 2003<sup>28</sup>) et Yin (2014), les designs d'étude de cas basés sur des cas multiples favorisent la généralisation (Miles & Huberman parlent de *généralisabilité* quand Yin parle de généralisation analytique). Accoucher d'un modèle expliquant l'identification d'une entité comme partie prenante demande de construire une théorie générale bâtie à partir des études empiriques obtenues par le truchement des différents cas étudiés. Lorsque la généralisation est possible, la réplication est de fait également possible.

Pour des raisons de ressources (temps, notamment) il est plus aisé de mener une réflexion s'appuyant sur deux à trois études de cas que six ou dix. Dès lors, la réplication qui sera

---

<sup>28</sup> L'année entre crochet désigne l'année de parution de l'œuvre originale tandis que « 2003 » est celle de l'édition traduite en français.

privilegiée dans le cadre de cette étude est une réplique littérale. Il n'en demeure pas moins que d'autres recherches ultérieures parviennent à mettre au point une réplique théorique.

En somme, le *design* de l'étude de cas repose sur une approche multi cas ayant pour unité d'analyse les différents acteurs intervenant sur les sites (cas). La finalité est d'aboutir à une théorie générale décrivant comment une entité devient partie prenante. Toujours est-il qu'une étude de cas demande d'accéder à des données. Il convient donc d'aborder l'obtention desdites données et comment ces dernières seront analysées.

## **6.4 Recueil des données et analyse**

Il a été explicité plus haut pourquoi il était justifié d'appréhender la détermination d'une entité comme partie prenante en optant pour une étude qualitative. Laquelle démarche a conduit à se pencher sur les données qui étaient communément qualifiées de « données qualitatives » comme les mots, les phrases, etc. Il sera donc abordé ici le type de données à récolter, la manière de les obtenir et comment les analyser, en s'évertuant à chaque fois de montrer en quoi telle ou telle méthode sied le plus à la question de recherche de la présente étude. Il est important de mentionner ici que seules les méthodes qualitatives seront visitées.

### **6.4.1 Le recueil des données qualitatives**

La collecte des données qualitatives est divisée en deux grandes catégories : la collecte des données primaires et la collecte des données secondaires. La distinction entre données primaires et données secondaires a été faite plus haut. Il s'agira ici d'aborder chacune des catégories des données. Dès lors, dans un premier temps il s'agira d'appréhender comment aborder les données primaires puis dans un second temps, il viendra le moment de s'enquérir du comment obtenir des données secondaires.

#### **6.4.1.1 Le recueil des données primaires**

La littérature académique (Yin, 2014 ; Yin, 2011 ; Baumard & al, 2007) s'accorde à reconnaître qu'il existe deux manières de récolter les données primaires. Des données primaires peuvent s'obtenir par l'entretien, l'observation. Les lignes qui suivent s'attachent à détailler les différents modes de recueil. Ainsi sera-t-il analysé les différents types d'entretien puis les différentes formes d'observation.

##### *L'entretien*

Selon Baumard & al (2007 : 241), « *l'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental ou conscient des individus* ». Au sein des recherches qualitatives, une distinction est faite entre plusieurs sortes d'entretien. Il est possible de différencier l'entretien individuel de l'entretien de groupe.

### *L'entretien individuel*

L'entretien individuel est la forme d'entretien qui met face à face un chercheur et un sujet. Ce dernier est supposé, en fonction de ses caractéristiques, pouvoir apporter des informations. L'entretien individuel qualitatif se décompose lui-même en entretien semi-directif et entretien libre (ou entretien non directif). En effet, l'entretien directif est inapproprié en recherche qualitative car il se présente sous la forme d'un questionnaire qui le cas échéant donne lieu à un traitement statistique. Il en ressort donc que les entretiens individuels applicables à la recherche qualitative sont les entretiens semi-directif et libre (ou entretien non directif).

De façon générale l'entretien individuel repose donc sur une non-directivité (Evrard & al, 2000, p. 95) c'est-à-dire que le sujet adopte « une attention positive inconditionnelle ». Dans cette attitude, l'ensemble des propos émis par l'intéressé est supposé être utile à la recherche. Les auteurs rajoutent également que l'investigateur devrait pouvoir faire preuve d'empathie autrement dit, le chercheur doit être en mesure de se mettre à la place de l'interviewé. Toujours est-il qu'il y a une nuance entre entretien semi-directif et l'entretien non directif.

L'entretien non-directif est une forme d'entretien individuel dans lequel l'interviewer se limite à présenter un thème général à l'interviewé sans en donner des orientations particulières. Quant à l'entretien semi-directif, il repose sur l'emploi d'une grille d'entretien qui centre le débat autour de questions particulières mais d'autres questions peuvent survenir au cours de l'entretien. Merton & al (1990) l'appelle pour cette raison, « entretien centré ». Pour Yin (2014), paradoxalement, les questions ne sont pas posées à l'interviewé mais au chercheur. En fait, le chercheur pose à l'interviewé les questions qu'il se pose à lui-même. Dès lors, sans volonté de chosifier l'autre, autrui est instrumentalisé. Pour l'auteur dernièrement cité, la grille d'entretien qui cadre l'échange comprend cinq niveaux de questions. Le premier niveau a trait à des questions spécifiques à la personne interrogée (nom, prénom, fonction, etc.). Le deuxième niveau est relatif à l'objet de l'étude du cas en lui-même. Le troisième niveau porte sur le modèle de résultat auquel la réflexion pourrait aboutir au vu des différents cas. Le quatrième niveau se penche sur les documents publiés par

l'organisation et disponibles. Lesquels documents ne concernent pas nécessairement la question de recherche. Le cinquième et dernier niveau se concentre sur « *les questions normatives à propos des recommandations et des conclusions politiques, allant au-delà de la portée limitée de l'étude* » (Yin, 2014, p. 91). Il en est tout autre de l'entretien de groupe.

### *L'entretien de groupe*

L'entretien de groupe se distingue de l'entretien individuel principalement par le fait qu'il y a plus de participants à l'échange. Ces derniers sont invités à interagir autour d'un sujet annoncé par le chercheur. Celui-ci joue le rôle d'animateur ; à ce titre, il doit faciliter le débat en s'assurant notamment que les uns et l'autre puisse prendre la parole et veiller à ce les propos soit en phase avec l'objet de la réunion. Il n'est pas aisé d'organiser un groupe de parole.

En effet, certains auteurs tels que Rubin & Rubin (1995) considèrent que l'entretien de groupe peut faire naître des réticences. Effectivement le regard des autres peut freiner et ou atténuer les propos des uns et des autres. Ainsi, les paroles prononcées étant « édulcorées », les données perdent en pertinence. Cependant, pour Fontana & Frey (1994) l'entretien de groupe peut servir à identifier des informateurs clés. Si cette méthode est néanmoins retenue, le chercheur doit respecter certains principes. Selon Merton & al (1990) l'investigateur doit éviter que le débat soit monopolisé par un individu ou une coalition ; il doit inciter les personnes récalcitrantes à participer et susciter une analyse par le groupe du thème de la réunion.

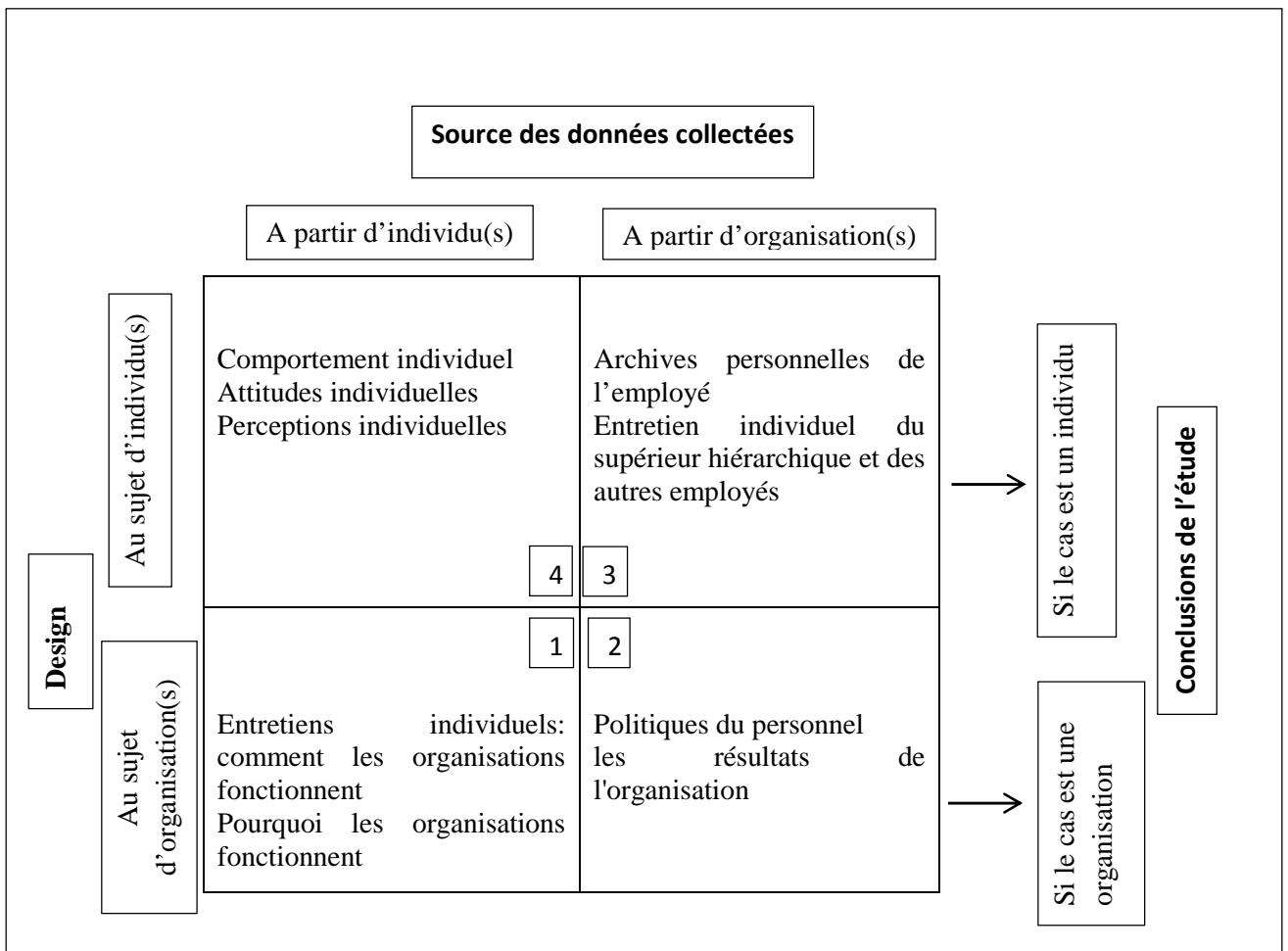
Le mode de recueil de données qu'est l'entretien et la définition de l'unité d'analyse sont très liés. En effet, c'est en fonction de l'unité d'analyse de l'étude cas que la personne à interroger est choisie (Yin, 2014). Yin (2014) considère la personne à interviewer comme une « unité de collecte de données » qui est donc corrélée à l'unité d'analyse. Pour l'auteur la détermination de l'unité de collecte de données est une étape cruciale car elle peut provoquer des distorsions. Selon lui :

*« La confusion commence en général parce que les sources de collecte de données peuvent être des personnes individuelles, alors que l'unité d'analyse de l'étude de cas peut être un collectif - une conception fréquente quand l'étude de cas porte sur une organisation, une communauté ou un groupe social. Même si votre collecte de données peut avoir à s'appuyer beaucoup sur les informations des individus interrogés, vos conclusions ne peuvent pas être*

entièrement basées sur les entrevues en tant que seule source d'informations (l'étude de cas serait transformée en un sondage, non en une étude de cas) » (Yin, 2014, p. 92).

L'auteur suggère dans un tableau un couplage unité de collecte de données et unité d'analyse de manière à préfigurer des conclusions attendues. Il est intéressant de reproduire ce tableau ici. Il pourrait à guider la réflexion dans la justification des personnes à interroger.

**Figure 5 : Design versus Collecte des données : Différentes unités d'analyse**<sup>29</sup>



Source : Yin (2014, p. 92)

Ainsi, selon Yin (2014), lorsque les sources d'une étude de cas proviennent d'un individu et que le cas porte sur une organisation : l'unité d'analyse est la manière de fonctionner ou les causes du fonctionnement d'une organisation ; c'est le cas 1. S'il s'agit d'un *design* portant sur une organisation et que dans le même temps les informations proviennent également de

<sup>29</sup> Le titre est repris et traduit à partir de: « Design versus Data Collection : Different Units of Analysis » de Yin (2014, p. 92).

l'organisation, alors, l'unité d'analyse correspond au management des hommes qui forment cette organisation ou sur les résultats de cette organisation ; c'est le cas 2. Tandis que si les sources des données résultent de l'organisation et que le *design* est au sujet d'un individu, dans cette circonstance, l'unité d'analyse porte sur l'individu et non sur l'organisation ; c'est le cas 3. En effet, les données fournies par l'organisation seront des archives sur l'individu ou des propos tenus par des individus (collègues, supérieurs hiérarchiques, etc.).

Ainsi ; en fonction de ce type de données, les conclusions ne peuvent porter que sur l'individu et non pas sur l'organisation. Enfin, si l'étude de cas a pour objet l'individu et que les données récoltées s'obtiennent à partir de l'individu : alors l'unité d'analyse porte sur le comportement, les attitudes et les perceptions des individus, c'est le cas 4. Les cas 3 et 4 ont les mêmes unités d'analyse.

Une fois analysé le mode de collecte de données qu'est le l'entretien, il convient à présent de se pencher sur l'autre méthode de collecte de données qu'est l'observation.

#### *L'observation*

L'observation est l'autre méthode de recueil de données lorsqu'il s'agit de collecter des données primaires. Elle se caractérise par le fait que « *le chercheur observe de lui-même, de visu des processus ou des comportements se déroulant dans une organisation, pendant une période de temps limité* » (Baumard & al, 2007, p. 244). L'observation se distingue également de l'entretien par le fait que dans le cadre de l'observation, les « *occurrences sont certaines, plutôt que des données verbales dont l'inférence factuelle est sujette à caution* » (*idem*).

Il est possible de distinguer deux types d'observation (Jorgensen, 1989) : l'observation participante et l'observation non participante. Mais il existe quatre formes intermédiaires entre ces deux extrêmes (Junker, 1960 et Gold, 1970) à savoir : le participant complet, le participant-observateur, l'observateur-participant et l'observateur complet. Il convient d'analyser les différentes formes d'observation.

#### *L'observation participante*

L'observation participante est une forme de participation dans laquelle « *le chercheur adopte un point de vue interne* » (Baumard & al, 2007, p. 244). Autrement dit, le chercheur observe la réalité à partir de la position qui lui a été assigné. Par exemple, il sera admis dans l'organisation entent qu'invité, en tant que stagiaire, etc. Baumard & al (2007) distinguent

trois degrés d'observation-participante : le chercheur peut-être un « participant complet », un « participant-observateur » ou un « observateur-participant ».

Le chercheur est participant complet lorsqu'il dissimule à l'organisation ou aux sujets observés à la fois son rôle de chercheur et comme corollaire les raisons pour lesquelles il les observe. Cette attitude peut se justifier de plusieurs manières. Sur le plan méthodologique cela présente l'avantage de limiter (ou éliminer) les biais de raisonnement (Lee, 1993). Par ailleurs, selon Douglas (1976) en raison d'une méfiance habituelle pour toute forme d'investigation, les personnes ont tendance à être rétives à la recherche ; alors la dissimulation permet de contourner cette difficulté. De même, cette méthode peut être recommandée lorsque le chercheur ne parvient pas à obtenir des informations non seulement par d'autres modes de collecte de données comme l'entretien mais aussi par d'autres formes d'observation. Mais il s'agit-là d'une démarche risquée. En effet, une fois démasqué, le chercheur s'expose à des poursuites judiciaires. Et même si cela ne se produit pas, il n'en demeure pas moins que sur le plan éthique, la déontologie est mise en question. En outre, même si les données collectées ne sont que très peu biaisées, il est difficile au chercheur d'approfondir une question sur laquelle il voudrait avoir plus de précisions. Autant de raisons qui incite des chercheurs à opter pour un autre degré d'observation par exemple en étant « participant-observateur ».

Lorsque le chercheur décline son rôle réel et les motifs pour lesquels participe à des activités de l'organisation, alors dans ce cas, le chercheur est participant-observateur. Dans ce cas, la collecte des données s'expose à la réactivité de la source : il peut en résulter des biais, des dissimulations, des réticences, etc. Cependant, le chercheur peut coupler l'observation par des entretiens, ce qui peut par triangulation augmenter la fiabilité de son travail. Pour amoindrir ces aléas, il est possible que le chercheur opte pour un degré d'observation plus faible.

Lorsque le chercheur est intégré à l'organisation de façon marginale, c'est-à-dire que sa présence se limite à une observation ponctuelle plus ou moins fréquente, alors l'investigateur est dans un rôle d' « observateur qui participe » ou observateur participant. A cette aune, l'observateur est dans une position où l'objectif est d'abaïsser les potentielles réticences qui peuvent affectées la personne interviewée puisque les personnes appartenant à l'organisation ne le voit pas régulièrement et que les interactions sont très faibles (Baumard & al, 2007).

A côté de cette catégorie d'observation, il existe une autre forme d'observation : l'observation non participante.



### *L'observation non participante*

Selon Baumard & al (2007), il est possible de distinguer deux sortes d'observation non participante : l'observation non systématique et l'observation systématique encore appelée par Evrard & al (2000) « observation flottante ». Il convient d'analyser tour à tour chacune de ces formes d'observation.

Pour Baumard & al (2007, p. 246) « *l'observation systématique consiste à mener des observations en adoptant, tout au long du recueil de données, un même dispositif de collecte et de d'analyse* ». A cela il faut ajouter que le chercheur doit définir au préalable les éléments observés de manière précise et étroite (Baumard & al 2007). Pour Evrard & al (2000) entendent par « dispositif de collecte » un « cadre standard d'observation ». Pour ces auteurs, un cadre standard d'observation doit admettre :

- un système de catégories respectant des règles d'attribution exclusive, d'exhaustivité, d'homogénéité et de pertinence ;
- des unités de découpage et d'enregistrement ;
- un plan d'échantillonnage ;
- un plan d'analyse des données.

Il importe donc que le cadre standard d'observation soit validité antérieurement à la collecte comme le recommande Bouchard (1976). Si la rigidité caractérise l'observation systématique, c'est tout le contraire qui se retrouve dans l'observation flottante.

L'observation flottante ou non systématique désigne le cas où le chercheur se retrouve au sein d'une organisation pour percevoir de manière soit préliminaire ou complémentaire une réalité. Effectivement, Yin (2014) recommande de se rendre sur le terrain afin de s'assurer qu'il est pertinent de retenir un cadre comme terrain d'étude. Il peut à cette occasion se faire une idée sur le climat social par exemple. De même afin d'approfondir une question, le chercheur peut revenir sur un terrain et observer de manière rapide ledit terrain de façon à assouvir son besoin d'information. L'observation flottante sert souvent à visualiser des données comportementales et en cela, elle se rapproche des mesures discrètes.

### *Les mesures discrètes*

Baumard & al (2007, p. 246) notent qu'il existe des « *données primaires, transversales à la classification des différents modes de collecte de données* ». Ils nomment ces données

mesures « discrètes » qui se trouvent être leur traduction du terme anglophone *unobstrusives*. La particularité de ces données est « *qu'elles ne sont pas affectées par la réactivité des sujets-sources de données primaires car elles sont recueillies à leur insu* » (Baumard & al, 2007, p. 246). Webb & al (1966 cité dans Baumard & al, 2007, p. 246) proposent une liste d'éléments pouvant faire l'objet de mesures discrètes. Ces éléments sont : «

- les traces physiques telles que le type de revêtement de sol ;
- les données courantes et publiques ayant trait à la démographie, aux activités politiques aux décisions judiciaires ou encore émises par les *mass media*... ;
- les données ponctuelles et privées telles que les niveaux de vente, l'évolution des parts de marché, les statistiques sectorielles ou encore les archives d'entreprise (décisions, correspondance...)... ;
- les simples observations sur le comportement des individus, la gestion des distances et de l'espace dans les différentes pièces, la gestion du temps et plus généralement les mesures non verbales... ;
- l'enregistrement électronique des comportements, par vidéo et encore par pointage. »

Les mesures discrètes telles que présentées sont très transversales et peuvent induire une certaine confusion. En effet, elles sont à la fois le fruit d'une observation participante et non participante. En fait, il s'agit de données non affectées par la réactivité du sujets-sources et complémentaires. Mais en plus, elles se confondent avec les données secondaires. Il est opportun de se pencher sur cette catégorie de données dites secondaires.

### **6.5 La collecte des données secondaires**

A l'opposé ou en complément des données primaires, il existe des données secondaires. La recherche en sciences de gestion s'y réfère et surtout lorsque celle-ci est menée de manière quantitative. L'usage des données secondaires présente dans la recherche un certain nombre d'avantages. D'abord, le coût d'acquisition de ces données est faible pour ne pas dire gratuit (c'est le cas notamment des rapports d'activités des entreprises cotées en bourse qui ont l'obligation de publier leurs comptes ou des articles de presse). Ensuite, elles ont aussi l'avantage d'« être déjà assemblées et ne nécessitent pas forcément un accès aux personnes qui les ont fournies » (Baumard & al, 2007, p. 257). Cependant, elles ont aussi des inconvénients. Tout d'abord, elles peuvent être truquées. De nombreux scandales -notamment financiers- ont été rendus possibles par la mise à disposition de fausses informations. Par ailleurs, elles ne sont pas toujours aisément disponibles. Certaines sont dissimulés au grand

public (notes internes, études de marché et de faisabilité, etc.). Enfin, le format n'est pas toujours idéal pour la recherche (affiche, vidéo long métrage, etc.). La littérature académique (Baumard & al, 2007) distingue deux types de données secondaires : les données secondaires internes et les données secondaires externes. Il est question dans les lignes ci-dessous d'étudier ces deux sortes de données secondaires au regard de leur apport à la recherche.

### **6.5.1 Les données secondaires internes**

Les données secondaires internes sont des données sur l'organisation, c'est-à-dire qu'elles sont émises par l'organisation qui fait l'objet de l'étude de cas ou produites par une tierce personne sur ladite entreprise. Elles peuvent être destinées à un usage interne ou au public. Lorsqu'elles sont à usage interne, il s'agit de données privées et lorsqu'elles sont communiquées au public, il s'agit de données semi-privées (Baumard & al, 2007). Au titre de données secondaires internes privées, il est possible de citer en exemple les notes internes, les comptes rendus de réunion, les procédures écrites, etc. Pour ce qui est des données secondaires internes semi-privées, il s'agit des rapports d'activités d'entreprises cotées en bourse, des études universitaires ou syndicales, ...

Ces données secondaires internes présentent des avantages pour la recherche. En effet, elles permettent de mieux contextualiser l'étude et pour d'inscrire le travail dans le temps ce qui est fort utile lorsqu'il s'agit d'une approche longitudinale. Elle permet en outre de mieux s'imprégner du terrain. Et enfin, les données secondaires sont importantes pour établir la validité de la recherche en recourant à la triangulation. Mais il est important que le chercheur obtienne ces données avec l'accord de l'entreprise pour être éthiquement acceptable.

Une fois en possession des données, le chercheur peut les analyser. L'analyse des données secondaires est fonction de son format. Selon Baumard & al (2007), les données secondaires qui se présentent sous forme littéraire s'analysent par analyse de contenu et celles qui sont sous formes de chiffres donnent lieu en général à un traitement statistique ou comptable. Mais l'analyse n'est pas toujours aisée car elles peuvent être teintées par les représentations de ses auteurs. Le chercheur peut compléter les données secondaires internes en collectant des données secondaires externes.

### **6.5.2 Les données secondaires externes**

Les données secondaires externes sont des données émises par toutes organisations ou un auteur privé et portant sur des questions macro éco-sociales. Les auteurs n'appartiennent pas à

l'organisation. Il peut s'agir de thèses de docteur, des analyses d'instituts nationaux de statistiques tels que l'INSEE ou encore d'organisations intergouvernementales à l'instar du Fonds Monétaire International (FMI).

L'analyse des données secondaires externes est identique à celle des données secondaires internes. C'est-à-dire qu'elle est basée sur l'analyse de contenu pour les données qualitatives et traitement statistique pour les données quantitatives. Après avoir présenté les différents modes de collecte des données, il convient de retenir celles qui correspondent le plus à la question de recherche qu'est la détermination du processus par lequel une entité devient partie prenante en prenant le soin de le justifier.

## **6.6 Mode de collecte des données applicable à la question de recherche**

Pour le projet d'étude du processus de détermination d'une entité comme partie prenante, il est important de définir le mode idoine de collecte des données à la fois primaires et secondaires. Dans un premier temps il convient de rechercher les différentes manières de collecter les données primaires. Enfin il viendra le temps de sélectionner les données secondaires pertinentes pour cette question de recherche.

### **6.6.1 La collecte des données primaires pour déterminer les parties prenantes**

#### **6.6.1.1 La forme d'entretien idoine**

Il a été vu que les données primaires s'obtenaient de deux manières. Soit par entretien et ou par observation. L'entretien peut se faire en individuel ou groupe et être semi-directif ou non directif lorsque la recherche est menée de manière qualitative. Quant à l'observation, elle peut être participante ou non participante. Dès lors, faut-il pour déterminer une entité comme partie prenante retenir l'entretien semi-directif ou non directif ? De même, à la même question, faut-il mobiliser l'observation participante ou non participante ? Et si observation participante il y a, quel type d'observation participante ? Egalement, si l'observation non participante est justifiée, s'agit-il d'une observation non participante systématique ou non systématique (flottante) ?

Pour commencer, il est convenable de commencer par s'intéresser à la forme d'entretien pertinente pour collecter des données primaires utiles répondre à la question de cette étude. Autrement dit, il s'agit de choisir entre entretien individuel ou de groupe d'une part et d'autre

part entre entretien semi-directif ou non directif puisqu'il a été démontré plus haut que cette étude est plus pertinente à mener par une approche qualitative.

Aussi bien pour l'entretien individuel que pour l'entretien de groupe, il existe pour chacune de ces méthodes des avantages et des inconvénients. Pour ce qui de l'entretien de groupe, il a été vu que cette modalité de recueil avait le désavantage d'inhiber les participants à l'échange mais cette forme d'entretien pouvait servir à détecter les sujets et les interlocuteurs pertinents. De plus les acteurs, dont les fonctions hiérarchiques peuvent différentes sont interrogées autour des mêmes questions : ce qui peut ne pas être pertinents. Mais pour ce qui est de l'entretien individuel, si effectivement il existe le risque que l'interviewé biaise les informations transmises, il faut avouer que ce risque est présent dans toute forme d'entretien. Par contre, l'échange en face à face permet au chercheur d'aller en détails dans l'échange et la personne interrogée peut, si l'enquête est anonyme, donner plus d'informations sans grandes craintes.

Dès lors, pour ce qui est de retenir la forme d'entretien la plus pertinente entre entretien individuel et entretien de groupe, il paraît opportun de sélectionner l'entretien individuel. En effet, la théorie des parties prenantes est selon Gond & Mercier (2005) « restée à un stade embryonnaire » ; elle suscite plusieurs interrogations. Face à cette situation, il paraît opportun d'opter pour un mode de collecte de données qui permet d'aller en profondeur dans l'échange. Ceci n'est pas véritablement permis par l'entretien de groupe qui est sur un plan opérationnel difficile à concevoir car les interlocuteurs ne sont pas toujours tous disponibles au même moment. Si l'entretien individuel est justifié, reste à définir son déroulement. Il s'agit ici de savoir si l'entretien individuel doit être semi-directif ou libre.

Il peut utilement être rappelé que l'entretien libre s'effectue en informant simplement le sujet interrogé sur le thème de l'échange alors que dans le cadre d'un entretien semi-directif, l'interview est structurée autour d'une grille d'entretien qui peut être modifiée au cours de l'échange. Ainsi, interrogé un sujet dans le cadre d'un entretien individuel libre reviendrait simplement à lui indiquer que l'échange porte sur la détermination d'une entité comme parties prenantes. Il semble peu commode de procéder car face à un sujet aussi académique, la personne interrogée peut ne pas pouvoir répondre aux attentes du chercheur. Il est plus pertinent de s'y prendre autrement et de bâtir l'échange autour de questions préétablies. Lesquelles questions peuvent être amendées de manière *ad hoc* ou en fonction du rôle de la personne dans la structure.

Au final, il ressort donc que l'entretien individuel semi-directif s'avère être le mode de collecte de données privilégié au regard de la pertinence de cette méthode par rapport à l'entretien de groupe ou l'entretien individuel libre. Ceci étant, la collecte des données primaires comporte une autre méthode de recueil de données à savoir l'observation. Il est intéressant de s'enquérir de son apport dans la perspective de cette étude sur les parties prenantes.

#### **6.6.1.2 La forme d'observation participante idoine**

La littérature académique comme vu plus haut, permet de distinguer deux grandes formes d'observation : l'observation participante et l'observation non participante. Il s'agit ici de déterminer quelle forme d'observation exacte permet de récolter des données à même de permettre, après analyse, de comprendre comment une entité devient partie prenante. Pour le savoir, il convient de retenir chaque forme d'observation et d'analyser les résultats auxquels celle-ci pourrait aboutir.

Ainsi, dans un premier temps les formes d'observation appartenant à l'observation participante seront mobilisées. Dès lors, quel peut-être le résultat obtenu si les données à récolter sont acquises en se plaçant comme « participant complet » ? Sous cette posture, cela revient à dire qu'il faudrait avoir accès à des informations et à leurs sources de manière subreptice. Mais dans ce cas comment intégrer une organisation. Mais en plus, pourquoi procéder ainsi alors que le mode de recueil primaire retenu est l'entretien individuel. En effet, pour qu'il y ait entretien, il faut que l'organisation puisse identifier la personne qui souhaite interroger les acteurs. Donc dévoiler son identité et les motifs qui président à l'entretien voulu. Il en résulte alors que la forme d'observation nommée « participant complet » est non seulement difficile d'application mais en plus, elle entre en opposition avec un autre mode de recueil de données primaires sélectionné qu'est l'entretien individuel. Une autre forme d'observation est donc à privilégier.

Parmi les formes d'observations participantes, il se trouve également la forme dite du « participant-observateur » (Baumard & al, 2007). Pour le rappeler brièvement, il s'agit de la forme d'observation dans laquelle le chercheur est participant à la vie de l'organisation. Il peut d'ailleurs en être lié par un contrat de travail. Mais il est également « observateur ». A ce titre il mène des recherches parfois pour le compte de l'organisation mais dans les cas avec son aval. Dès lors, cette posture peut biaiser la recherche et susciter des réticences. Quoiqu'il en soit, la présente étude sur le processus de détermination d'une entité comme partie

prenante n'est pas mandatée par une quelconque organisation et le chercheur qui la conduit n'est lié à aucune organisation. Compte tenu du risque de biais encourus en adoptant la forme d'observation participante qu'est « le participant-observateur », il est plus opportun d'opter pour une forme autre d'observation participante.

La troisième forme d'observation avancée par Baumard & al (2007) est celle de l' « observateur-participant ». Selon les auteurs, le chercheur est présent de manière marginale au sein de l'organisation. Cette marginalité contribue à abaisser sans les annihiler les réticences éventuelles. Mais il est clairement identifié comme tel par les sujets-sources. De ce fait, il peut procéder à des entretiens et avoir accès à des documents autorisés. Ainsi par triangulation, il peut faire face aux biais qui peuvent survenir. Ainsi, par sa neutralité vis-à-vis de l'organisation, par sa souplesse dans sa mise en œuvre et parce qu'elle ne contrevient pas au recours à l'entretien, la posture d' « observateur-participant » requière tous les éléments apportant une pertinence au recueil données. Ces données sont pertinentes car variées (observations, entretiens et documentations). Si l'observation participante en tant qu'observateur-participant est retenue il reste à se demander si les données peuvent s'obtenir également par le truchement de l'observation non participante.

#### **6.6.1.3 La forme d'observation non participante idoine**

Les données primaires peuvent également se récolter par observation non participante. A partir des travaux de Baumard & al (2007), il a été distingué deux sortes d'observation non participante : une observation systématique et une observation non systématique (encore appelée observation flottante). Il est donc question dans cette partie de se demander si au moins l'une des deux différentes méthodes d'observation non participante peut être adjointe aux différents dispositifs retenus plus haut à savoir : l'entretien individuel et l'observation participante selon la posture de l'observateur participant.

Brièvement il a été dit que l'observation systématique se faisait à l'aide d'un cadre standard d'observation (Evrard & al, 2000) alors que l'observation non systématique était une forme d'observation non participante complémentaire ou préliminaire à d'autres méthodes de recueil de données. Dès lors, si l'observation systématique est retenue, cela suppose la mise en œuvre d'un cadre standard d'observation. Or, selon Evrard & al (2000) doit comporter un certain nombre de composants comme « *un système de catégories respectant des règles d'attribution exclusive, d'exhaustivité, d'homogénéité et de pertinence ou encore des unités de découpage et d'enregistrement* » (citée dans Baumard & al, 2007, p. 247). La mise en œuvre d'un tel

dispositif nécessite au préalable que le chercheur sache exactement ce qu'il recherche. En effet, le cadre standard d'observation examine des catégories délimitées avec pertinence. Or dans le cadre de cette étude, une des propositions de recherche émises affirme que les catégories sont définies *a posteriori* comme parties prenantes et de manière aléatoire et imprévisible. Dès lors, il est difficile d'observer des catégories dont il est incertain d'affirmer qu'il s'agit de parties prenantes. Aussi, l'observation systématique apparaît-elle comme un mode de recueil non pertinent au regard de la question de recherche. L'observation flottante peut-elle être retenue ?

Selon Yin, 2014, l'observation flottante (ou non systématique) est utile pour recueillir des données sur le climat social, l'état d'entretien, etc. Autant d'informations qui servent à établir des mesures discrètes et qui peuvent compléter la base de données obtenues par les entretiens et les observations participantes. L'observation flottante peut aussi servir pour obtenir des informations complémentaires le cas échéant (Baumard & al, 2007). Ainsi, compte tenu du fait que l'observation flottante complète en même temps qu'elle permet d'obtenir d'autres types de données (non verbales, sur la structure de l'organisation). Par ailleurs dans le même temps, cette méthode ne s'oppose pas aux dispositifs de recueil de données retenus plus haut à l'instar de l'entretien individuel et de l'observation participante en tant qu'observateur participant.

Pour résumer cette section sur le recueil des données, il faut noter que les données primaires devant être collectées le seront par l'entremise de l'entretien individuel, de l'observation participante en tant qu'observateur-participant et par l'observation non participante et en particulier par l'observation flottante. Si les moyens de recueil des données primaires ont été identifiés, il reste à mettre au jour les modes de collecte des données secondaires.

## **6.6.2 La collecte des données secondaires pour déterminer les parties prenantes**

Les lignes qui vont suivre s'attacheront à détecter les voies et moyens d'obtenir des données secondaires à la fois interne et externe.

### **6.6.2.1 La forme de recueil des données secondaires internes idoine**

La nature des données secondaires internes a été abordée plus haut. A titre de rappel, il a été dit que cela concernait des documents du type archives d'entreprises, rapports, compte rendus de réunions, etc. Leur obtention dépend de la volonté de l'entreprise, il faut donc la contacter et le prévoir dans le protocole de recherche liant le chercheur à l'organisation qui l'accueille.



Elles sont très utiles lorsqu'il s'agit de faire de la triangulation afin d'augmenter la viabilité de la recherche. Par ailleurs, elles ne s'opposent pas à la pratique des entretiens, des observations participantes et non participantes. Aux données secondaires internes, il est utile d'y associer les données secondaires externes.

#### **6.6.1.2 La forme de recueil des données secondaires externes idoïne**

Les données secondaires externes sont des documents dont l'organisation non seulement n'est pas l'auteur mais le contenu ne concerne pas explicitement l'organisation qui fait l'objet de l'étude de cas. En général, il s'agit des documents émanant d'organismes d'étude tels que le Fonds Monétaire International (FMI), l'organisation Mondiale du Commerce (OMC), la Banque Mondiale, etc. Ces documents peuvent servir à se faire une idée du contexte globale dans lequel l'étude de cas s'effectue. Par exemple il se peut que des considérations relevant du développement durable aient un impact quelconque sur les décisions prises ou encore la crise économique, etc. L'acquisition de ce type de documents se fait aisément via des bases de données disponibles via internet gratuitement (FMI, Banque Mondiale, OMC) ou non. Dans le cas où l'accès est payant, il faudrait prévoir un abonnement. Toujours est-il que leur usage ici n'est pas pour rendre l'étude non pertinente ou la fausser. Au contraire, les données secondaires externes accroissent la validité du travail mené et ne s'opposent pas aux autres moyens d'obtenir des données primaires ou même des données secondaires internes. Dès lors, il convient également de munir des données secondaires externes par les voies indiquées.

En somme, les données secondaires seront mobilisées pour comprendre comment une entité devient partie prenante.

De façon plus générale, s'agissant du recueil des données nécessaires à l'étude du processus de détermination d'une entité comme partie prenante, les données à collecter le seront par : entretien individuel, observation participante par le mode observateur-participant et par observation flottante pour ce qui est de l'observation non participant. Voilà pour ce qui est du recueil des données primaires. Pour ce qui est des données secondaires, les données secondaires internes seront obtenues après demandes dûment effectuées auprès de qui de droit. Les données secondaires externes seront acquises par consultation des sites des organismes émetteurs des informations recherchées. Le recueil des données est une étape parmi d'autres dans une recherche. A la phase de recueil des données survient la phase d'analyse des données ainsi récoltées. S'il y a des méthodes de recueil des données, il existe

également des méthodes d'analyse des données. Il convient de les passer en revue avant de sélectionner celles qui correspondent le mieux à l'objet de la présente étude.

## Conclusion du chapitre sixième

Le chapitre sixième a été exclusivement dédié à l'élaboration du *design* de la recherche. La stratégie d'accès au réel retenue est l'étude de cas. Cette méthode d'investigation se justifie par le fait que le chercheur n'a pas d'emprise sur le cours des événements et qu'il existe une volonté de mener la recherche sur des cas contemporains. L'étude de cas s'impose comme méthode de recherche car cette méthode sied à la nature de la question qui porte sur le « comment » et plus précisément comment une entité devient partie prenante d'une entreprise.

Pour ce faire, l'étude de cas aura comme unité d'analyse l'individu car le cas porte sur la perception que des individus (appartenant à une entreprise) ont sur d'autres individus (possiblement parties prenantes). Se faisant, les données primaires à récolter auprès de ces individus s'obtiendront par entretien semi-directif individuel. L'entretien semi-directif se justifie par le fait que le sujet est méconnu et demande donc des précisions constantes. Les données primaires seront également acquises par observation à la fois par observation flottante et en tant qu'observateur participant. Quant aux données secondaires, elles seront à la fois des données secondaires interne et externe.

La collecte de ces différentes formes de données donnera lieu à une analyse. Laquelle analyse devra se trouver parmi les différentes manières d'analyser les données qualitatives et particulièrement les discours. C'est l'objet du chapitre septième.

# **Chapitre septième : L'analyse de contenu comme méthode d'analyse**

## **Introduction au chapitre septième**

La présente étude a pour objectif, faut-il le rappeler, l'étude du processus à travers lequel une entité devient partie prenante. Les éléments méthodologiques jugés pertinents jusque-là pour mener à bien cette étude ont montré qu'une démarche dite qualitative est plus appropriée pour ce faire. Dès lors, pour rester cohérent avec cette option, les données doivent être analysées à l'aune des méthodes indiquées pour analyser les données considérées comme qualitatives. En sciences de gestion, selon Allard-Poesi & *al*, 2007, deux méthodes d'analyse sont indiquées pour analyser les entretiens et les documents, ou pour le dire autrement, des discours et des représentations, en somme des données qualitatives. D'une part ces types de données peuvent être analysés par l'analyse de contenu et d'autre part, cela peut se faire par la cartographie cognitive. Il convient donc ici de rechercher la méthode d'analyse idoine afin d'analyser les données permettant la compréhension de l'objet de cette étude. Mais avant de retenir la méthode la plus pertinente, il est judicieux de présenter en quoi consiste chacune de ces deux méthodes à savoir : la cartographie cognitive et l'analyse de contenu.

## 7.1 Présentation des méthodes d'analyse des données qualitatives<sup>30</sup>

### 7.1.1 La cartographie cognitive

La méthode d'analyse nommée « cartographie cognitive » a pour but l'établissement et l'analyse des cartes cognitives : « *c'est-à-dire la représentation des croyances d'une personne ou d'une organisation concernant un domaine particulier* » (Allard-Poesi & al, 2007, p. 507). Une représentation se définit comme : « *la structure formée des croyances, valeurs, opinions concernant un objet particulier et de leurs liens d'interdépendance* » (Allard-Poesi & al, 2007, p492). Une carte cognitive comprend deux éléments : des concepts (encore appelés variables) et des liens entre ces concepts (Idem). Selon les auteurs, les liens peuvent être des liens de similarité, de contiguïté, de ressemblance, d'influence, de causalité ou tous à la fois. La mise en œuvre de l'analyse des cartes cognitives repose sur une série d'étapes : la collecte des données, le codage et enfin l'analyse. Des détails succincts sont donnés plus bas.

#### 7.1.1.1 La collecte des données dans l'analyse par la cartographie cognitive

La collecte des données en vue d'appliquer une analyse de données par le moyen de la cartographie cognitive s'effectue en mobilisant deux méthodes distinctes : les méthodes structurées ou *a priori* et des méthodes non structurées ou *a posteriori*. Dans le cadre des méthodes structurées *a priori* les variables sont données par des recherches antérieures et le chercheur les adoptent à nouveau en vue de les soumettre aux répondants afin qu'ils établissent les liens. Tandis que dans le cadre des méthodes non structurées, les variables émergent de la lecture de la consultation des données. Lesquelles variables sont issues du contexte de l'étude et donc plus attachées aux répondants qui peuvent mieux établir les liens qui existent entre elles. Dans le cadre des méthodes non structurées, les données sont obtenues au moyen d'entretiens ou de documentations.

#### 7.1.1.2 Le codage des données dans l'analyse par la cartographie cognitive

Le codage des données dans l'analyse par cartographie cognitive se fait en trois phases : la détermination des unités d'analyse, la catégorisation et la fusion des relations.

« L'unité d'analyse dans la cartographie cognitive est une assertion du type "concept A/lien/concept B" (Axelrod, 1976). Ces assertions correspondent en général à une phrase » (Allard-Poesi & al, 2007, p. 509). La détermination de l'unité d'analyse est corrélée à l'objet

---

<sup>30</sup> Les éléments présentés pour aborder ces deux méthodes sont tirés de Allard-Poesi & al, 2007, pp. 507-518.

de la recherche qui lui est lié au type d’assertion à faire ressortir. Si l’objet de la recherche est la recherche d’une cause, alors le type d’assertion devra faire ressortir des liens de causalité. Après avoir déterminé les unités d’analyses, survient la phase de catégorisation.

Dans l’analyse de cartographie cognitive, la catégorisation consiste à identifier les assertions et à les faire dire par le répondant comme « concept influençant », « concept influencé » et établir le lien. L’établissement des liens est la recherche comme indiqué plus haut de relation d’influence, de causalité, non influence (lien nul), etc. Enfin, le codage se termine par la fusion des relations. Cette étape consiste à mettre ensembles des catégories ayant les mêmes relations. En général la cartographie est représentée graphiquement. A la suite du codage arrive la phase d’analyse des résultats.

### **7.1.1.3 L’analyse des données dans l’analyse des cartographies cognitives**

Les différentes manières d’analyser les résultats issus de la cartographie sont multiples et variées. Il est possible de dénombrer deux grandes catégories de méthodes d’analyse : une analyse structurale des cartes cognitives et une analyse du contenu des cartes cognitives.

« Les méthodes d’analyse de la structure des cartes cognitives visent à décrire et à analyser l’organisation, la topographie » (Allard-Poési & al, 2007, p. 513). Deux méthodes principales composent l’analyse structurale des cartes cognitives : une méthode quantitative des cartes cognitives et une méthode axée sur « les dimensions structurantes » de l’organisation (idem). L’analyse quantitative des données dans la cartographie cognitive permet d’ « évaluer la complexité cognitive des sujets » (Allard-Poési & al, 2007, p. 513). Il s’agit de calculer le nombre de variables et le groupe de variables (également appelé *cluster*) ainsi que le nombre de liens et de boucles<sup>31</sup>. Le nombre de variables révèle « le degré de différenciation entre leurs éléments constitutifs » (idem) alors que le nombre de liens indique le degré d’interconnexion entre eux. S’agissant de l’analyse des dimensions structurantes de l’organisation, il est question « d’appréhender comment s’organisent les représentations des sujets étudiés » (Allard-Poési & al, 2007, p. 514). Concrètement, il s’agit de mettre en évidence les concepts centraux présents dans la carte cognitive. Il peut aussi être question de déterminer les dimensions autour desquelles se structurent les représentations des sujets. Mais l’analyse des cartes cognitives peut porter également sur le contenu des cartes.

---

<sup>31</sup> « Une boucle est une chaîne de relations d’influence dont la variable initiale est liée à la variable finale, c’est-à-dire lorsqu’une variable exerce, de façon indirecte, une influence sur elle-même. (Cossette & Audet, 1994, p. 49. Cité dans Allard-Poési & al, 2007, p. 514).

L'analyse du contenu des cartes cognitives regroupe des méthodes spécifiques. Cette analyse vise à « comparer les représentations d'un sujet collectées à différentes reprises, ou d'un groupe de sujets à un même moment » (Allard-Poesi & al, 2007, p. 515). D'une part se trouvent les méthodes globales de comparaison et d'autre part, se regroupent les méthodes locales d'analyse (idem).

Les méthodes globales de comparaison se divisent en deux classes de méthode : les mesures de distance et les mesures de similarité. Dans le cadre des méthodes globales de comparaison reposant sur les mesures de distance, il s'agit principalement de mesures de distance euclidienne. La variation des mesures de distance indique une variation des représentations. Dans le cadre des mesures de similarité, « on cherche avant tout le nombre de points communs entre les différents espaces à comparer en termes de liens et ou variables que l'on peut pondérer par le nombre de points communs et différents dont ils disposent » (Allard-Poesi & al, 2007, p. 515). A côté des méthodes globales de comparaison subsistent des méthodes locales d'analyse.

Les méthodes locales d'analyse sont utiles lorsque l'objet de la recherche est la comparaison des représentations existant entre deux groupes sur un même thème. Pour ce faire l'analyse porte sur des « sous-cartes » divisées en deux ; d'un côté celle regroupant les facteurs influencés par et de l'autre les facteurs « influençant plus ou moins directement une variable intéressant le chercheur » (Allard-Poesi & al, 2007, p. 516). L'interprétation qui en est faite est en général qualitative.

Tel est, de manière concise, une présentation de la cartographie cognitive. Une des méthodes usuelle pour analyser les représentations et les discours. Cependant, aux côtés de cette méthode se trouve l'analyse de contenu qui est sollicitée également pour analyser les discours. Il importe de la présenter afin de pouvoir jauger de sa pertinence quant à son emploi dans le cadre de la présente étude.

## **7.2 L'analyse de contenu**

L'analyse de contenu peut se définir avec Bardin (2013, p. 47) comme « *un ensemble de techniques d'analyse des communications visant par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables)* ». Le postulat de base de cette méthode est que les sujets

émetteurs du ou des discours révèlent leurs centres d'intérêts à travers leurs communications (Allard-Poesi & al, 2007). L'analyse de contenu s'effectue en trois étapes : collecte des données, le codage et l'analyse des données.

### **7.2.1 La collecte des données dans l'analyse de contenu**

Les données permettant l'analyse de contenu doivent être obtenue à partir de méthodes non structurées ou semi-structurées telles que les entretiens (libres ou semi-directifs) ou les méthodes documentaires. (Allard-Poesi & al, 2007, 503). A la suite de la collecte vient le codage.

#### **7.2.1.1 Le codage des données dans l'analyse de contenu**

Le codage des données dans l'analyse de contenu « *correspond à une transformation – effectuée selon des règles précises- des données brutes du texte. Transformation qui par découpage, agrégation et dénombrement, permet d'aboutir à une représentation du contenu, ou de son expression, susceptible d'éclairer l'analyste* » (Bardin, 2013, p. 134). Le codage dans l'analyse de contenu comprend soit deux, soit trois phases. Deux phases lorsque l'analyse qui suit cette étape est qualitative (Bardin, 2013) et trois dans le cas d'une analyse quantitative (Allard-Poesi & al, 2007). Ces étapes sont : le découpage en unités d'analyse (que Bardin, 2013 nomme unités d'enregistrement), l'énumération qui correspond « au choix des règles de comptages » (Bardin, 2013) ; cette étape est propre à l'analyse quantitative et enfin, la catégorisation.

#### **7.2.1.2 La définition des unités d'analyse dans l'analyse de contenu**

L'unité d'analyse « *est l'unité de signification à coder. Elle correspond au segment de contenu à considérer comme unité de base en vue de la catégorisation et du comptage fréquentiel* » (Bardin, 2013). La définition des unités d'analyse peut se faire de deux manières. Soit le découpage est lexical soit il est thématique. Lorsque le découpage se fait de manière lexicale, l'unité d'analyse est le mot. Plus précisément, il étudie la présence ou non de mots. Lorsque le découpage se fait de façon thématique, l'unité d'analyse est le paragraphe ou la phrase. Dans ce cadre le chercheur recherche « des noyaux de sens » (Bardin, 2013). Selon Allard-Poesi & al (2007), cette approche est plus fréquente dans la recherche en sciences des organisations. Pour Bardin (2013, p. 137), « *le thème est utilisé généralement comme unité d'enregistrement pour des études de motivations, d'opinions, d'attitudes, de*



valeurs, de croyances, de tendances, etc. ». Une fois les données codées, vient la phase d'énumération.

### **7.2.1.3 L'énumération des données dans l'analyse de contenu**

L'énumération est la manière de compter les unités d'analyse (Bardin, 2013). Il peut s'agir d'énumérer la présence ou l'absence d'éléments. Dans ce cas, la présence ou l'absence infère une certaine interprétation. Il peut être question également de fréquence, dans ce cadre, la répétition ou non d'un mot ou d'un thème dénote de son importance. L'ordre peut être aussi l'objet d'énumération : il faut entendre par là l'ordre d'apparition de l'unité d'analyse. La catégorisation suit l'étape de l'énumération si cette dernière a été retenue.

### **7.2.1.4 La catégorisation des données dans l'analyse de contenu**

« *La catégorisation est une opération de classification d'éléments constitutifs d'un ensemble par différenciation puis regroupement par genre (analogie) d'après des critères préalablement définis. Les catégories sont des rubriques ou classes qui rassemblent un groupe d'éléments (unités d'enregistrement dans le cas de l'analyse de contenu)* » (Bardin, 2013, p 151) Le processus d'élaboration des catégories peut se faire par le biais d'un concept, d'un thème, d'un mot, ou de « *catégories des formes de discours telles que les silences, les intonations, les formes grammaticales ou syntaxiques* » (Allard-Poesi & al, 2007, p. 504). La formation des catégories peut se faire de manière *a priori* ou de manière *a posteriori* (Allard-Poesi & al, 2007 ; Bardin, 2013).

Lorsque les catégories sont déterminées de manière *a priori*, cela revient à dire celles-ci sont établies avant l'étape du codage. En général, elles émanent des travaux antérieurs ou de l'expérience. Cette approche est usuelle lorsqu'il s'agit de vérifier des hypothèses (Allard-Poesi & al, 2007 ; Bardin, 2013). Quand les catégories sont conçues *a posteriori*, celles-ci émergent de « la lecture flottante » des données. Plus concrètement, les unités d'analyse sont répertoriées, classées par similarité et étiquetées c'est-à-dire catégoriser.

Pour Bardin (2013), la catégorisation obéit à cinq principes. Il s'agit des principes suivants :

- L'exclusion mutuelle : en vertu de ce principe, une unité d'analyse ne peut appartenir qu'à une seule catégorie.
- L'homogénéité : par ce principe, il est entendu que les catégories sont établies de la même manière, c'est-à-dire à partir de la même unité d'analyse.

- La pertinence : sur la base de ce principe, la catégorie doit être adéquate à la question de recherche et doit permettre une analyse optimale du matériel à analyser.
- L'objectivité et la fidélité : ce principe exige que les variables et les critères de catégorisation soient explicités de manière à permettre de retrouver les mêmes catégories.
- La productivité : ce principe veut que la définition apporte une richesse aux résultats de l'analyse.

Lorsque cette étape de catégorisation est terminée, vient alors celle de l'analyse.

#### **7.2.1.4 L'analyse des données dans l'analyse de contenu**

De façon générale, l'analyse des données dans l'analyse de contenu se fait par inférence (Bardin, 2013). L'inférence est la capacité à tirer des conclusions à partir des données objectives. Mais il existe plusieurs manières d'inférer, autrement dit, dans l'analyse de contenu il y a plusieurs façons d'analyser les données. Il est possible d'analyser les données de deux manières en analyse de contenu : soit de manière quantitative, soit de manière qualitative (Allard-Poesi & al, 2007).

L'analyse quantitative consiste à établir des éléments de compréhension se présentant sous une forme chiffrée. Elle se fait en général en deux étapes. Premièrement dénombrer le nombre d'unités d'analyse. En second lieu, calculer leur fréquence. L'analyse quantitative vise à mesurer l'importance des thèmes abordés dans le discours. Quant à l'analyse qualitative, elle permet d'apprécier la valeur du thème qui fait l'objet d'étude. Elle consiste en l'étude dans son contexte d'une unité d'analyse afin de comprendre son usage. Mais cette démarche méthodologique permet aussi « *de dépasser la seule analyse de contenu [...] L'analyse de contenu peut être utilisée à des fins de description, de comparaison ou d'explication* » (Allard-Poesi & al, 2007, p. 501).

Il revient au chercheur, en fonction de l'objet de sa recherche, d'opter pour l'une des deux démarches ou de recourir au deux si cela est justifié. Cette entreprise de justification doit au préalable être arbitrée entre cartographie cognitive et analyse de contenu.

### **7.3 Détermination de la méthode idoine d'analyse des données**

Il s'agit ici de rechercher la méthodologie la plus indiquée afin d'analyser les données à même de permettre d'élucider la problématique de cette recherche. Pour rappel, l'objet de recherche

de cette initiative est la mise en lumière du processus par lequel une catégorie devient partie prenante d'une entreprise. Cela suppose donc qu'au départ, il n'y a pas de partie prenante. Dès lors, il convient de comparer les conséquences qu'aurait l'option pour l'une ou l'autre de ces deux méthodes d'analyse de données qualitatives. L'approche sera d'abord conduite en considérant la cartographie puis la même démarche sera à l'analyse de contenu. Puis il viendra le temps de retenir la méthode la plus pertinente.

Comme cela a été dit plus haut la cartographie cognitive vise à établir et analyser des représentations. Or une représentation est une croyance, à ce titre, elle peut être fausse. Aujourd'hui, le terme « partie prenante » est galvaudé. Il est employé si abusivement que sa pertinence se perd. De ce fait, interroger des individus sur l'influence de telle personne considérée comme partie prenante risque de biaiser l'étude et donc induire en erreur le projet de recherche. Une critique ayant trait à l'identification des parties prenantes à déjà été mise en exergue par Cazal (2011) et Moriceau (2006), tous les deux constatent que les parties prenantes sont déterminées du point de vue de l'entreprise et donc cette dernière agit comme si elle les connaissant déjà. Or, en considérant à nouveau le processus d'influence comme aléatoire car marqué par des phénomènes d'hystérésis, il paraît difficile d'interroger des acteurs qui peut-être ne se considèrent pas parties prenantes ou au contraire se considèrent comme telles alors que l'entreprise ne les perçoit pas de la sorte. Dès lors, l'étude des représentations n'est pas pertinente pour comprendre comment une entité (ou une catégorie) devient partie prenante d'une entreprise. Il convient d'avoir la même réflexion avec l'analyse de contenu.

L'analyse de contenu comme mentionnée plus haut vise à décrire et expliquer notamment. Or l'objet de la présente étude est la recherche de la description du processus par lequel une catégorie sociale devient partie prenante. Ensuite, l'analyse de contenu permet de dépasser le contenu des données pour expliquer les comportements des auteurs des discours qui font l'objet de l'analyse (Allard-Poesi & al, 2007). Par ailleurs, l'analyse de contenu en tant que méthode d'analyse de données qualitatives permet au même titre que la cartographie d'étudier les représentations (Allard-Poesi & al, 2007). Ainsi, il est possible en optant pour cette méthode, comme le suggèrent Gond & Mercier (2005), d'étudier le processus à travers lequel une partie devient partie prenante dans la représentation du manager. Appliquer au présent objet de recherche, cela revient à révéler comment le représentant de l'entreprise parvient à considérer tels acteurs comme des parties prenantes et donc à dire comment cette représentation se construit. Se faisant sous cette approche, la démarche permet de réduire pour

ne pas dire annihiler la présence de biais cognitifs en ne basant pas la démarche sur le point de vue de l'entreprise. Aussi, l'analyse de contenu se trouve-t-elle plus pertinente pour analyser les données permettant d'étudier le processus de détermination d'une entité comme partie prenante. Si tel est le cas, il reste à détailler l'application des données aux préceptes de l'analyse de contenu.

#### **7.4 Application de l'analyse de contenu de la détermination des parties prenantes**

Il est question de donner des éléments concrets qui gouverneront l'analyse des données afin de comprendre le processus de détermination des parties prenantes. Lesquels éléments sont tirés de l'analyse de contenu.

Il a été dit que l'analyse de contenu obéissait à trois étapes : la définition des unités d'analyse, la catégorisation et l'analyse. Ainsi comment mettre en œuvre ces étapes ? Les lignes qui suivent détermineront la manière de coder, catégoriser et analyser les données.

Il a été vu avec Bardin (2013) que le codage dans l'analyse de contenu peut se faire en deux ou trois temps : identification des unités d'analyse, énumération (en cas d'analyse quantitative) et catégorisation. Il est donc question de savoir en combien d'étapes s'effectuera le codage des données, en d'autres termes, y aura-t-il une analyse quantitative ou une analyse qualitative ?

Le codage peut être thématique ou lexical. Lorsque le codage est thématique, le but de la recherche des motivations, de valeurs, de croyances ou de tendances (Bardin, 2013). A l'inverse, lorsque le codage est lexical, la recherche vise la richesse du vocabulaire comme indicateur d'importance mesuré en termes de fréquence. L'objet de la présente étude n'est pas de mesurer l'importance des parties prenantes pour une organisation mais comment ces dernières émergent à un moment donné. Certes les énumérer peut indiquer qu'elles sont apparues à un moment mais cela ne dit pas comment. Dès lors, le codage thématique se révèle plus opportun au regard de l'objet d'étude. Ceci a des implications sur la suite de la démarche.

En effet, puisqu'il ne s'agit pas de compter des mots et que des indications chiffrées s'avèrent difficile de comprendre le processus par lequel une partie prenante devient partie prenante, l'étape d'énumération ne sera pas retenue. De ce fait, l'analyse ne sera pas quantitative. Dès lors, le codage se fera en deux étapes : définition d'unité d'analyse et catégorisation.

La catégorisation comme cela a été indiqué plus haut, peut se faire de deux manières : soit *a priori* soit *a posteriori*. La catégorisation *a priori* est pertinente lorsque la recherche est basée sur la vérification d'hypothèses (ou plutôt de proposition de recherche en l'occurrence puisqu'il s'agit de méthode qualitative). Dans le cas contraire, la catégorisation *a posteriori* est plus indiquée dans le cas. La présente étude consistant en la détermination d'entités comme parties prenantes repose sur des propositions de recherche exposées lors de la définition du cadre conceptuel. C'est dire donc qu'une volonté de vérifier leur validité existe et donc que le codage *a priori* paraît plus adéquat pour procéder à la catégorisation. Dans tous les cas, il faudra que cette étape respecte les cinq principes de catégorisation présentés par Bardin (2013) pour permettre une meilleure analyse.

L'analyse des données sera une analyse qualitative. En effet, conformément à ce qui découle de l'étape du codage, n'ayant pas d'énumération à faire, il s'en suit que l'analyse sera une analyse qualitative des catégories répertoriées. L'analyse catégorielle « *fonctionne par découpage du texte en unités puis classification de ces unités en catégories selon des regroupements analogiques* » (Bardin, 2013, p. 207). Ainsi, les inférences seront bâties à partir des dites catégories. L'architecture générale d'analyse étant présentée, vient l'étape de l'appliquer aux cas retenus.

## Conclusion du chapitre septième

Le chapitre septième a été l'occasion d'apporter encore plus de précisions à l'élaboration du *design* en indiquant comment les données allaient être analysées. Les débats consistaient à choisir entre deux méthodes d'analyse : l'analyse de contenu et la méthode des cartes cognitives. C'est la première méthode qui a été jugée la plus pertinente car elle permet à la fois d'étudier des représentations et permet la description. Mais la méthode des cartes cognitives appliquée à la question de recherche risque de biaiser la recherche car le terme « partie prenante » connaît un usage si galvaudé que cela risque de fausser les représentations des personnes interrogées.

Dès lors que l'analyse de contenu a été retenue, son application au traitement des données se déroulera par codage thématique puisque ce procédé permet de saisir les perceptions et les comportements. Mais il sera caractérisé également par une catégorisation a priori puisque que le codage est influencée par des idées provenant de la littérature et des propositions de recherche issues du modèle conceptuel.

Les éléments sur l'analyse des données et les aspects liés au *design* préparent à la phase d'enquête de terrain. C'est l'objet du chapitre huitième.

# Chapitre huitième : L'étude de cas comme méthode d'enquête de terrain

## Introduction au chapitre huitième

Le thème du chapitre huitième est consacré à la phase d'enquête de terrain. Cette enquête de terrain est structurée autour de trois cas qui impliquent tous des entreprises. Ce chapitre est construit en quatre temps.

Dans un premier temps, les trois cas sont présentés simplement. Il s'agit de donner au lecteur une plus ample connaissance des cas étudiés. Dans un deuxième temps, il est procédé à une analyse de contenu intra cas. Le but recherché est de faire ressortir des occurrences. Dans un troisième temps, les occurrences constatées sont comparées les unes autres dans une analyse inter cas. A cette étape, il ressort de cette analyse une approche nouvelle de l'entreprise comme nœud de liens. C'est à partir de l'un de ces quatre liens, *le lien social* qu'un groupe peut se mobiliser pour devenir partie prenante d'une entreprise. Les résultats de cette phase d'analyse sont discutés dans un quatrième et dernier temps.

Les trois entreprises au cœur de cette enquête sont : La Poste, ArcelorMittal et Vedanta Resources. Si trois cas ont été retenus afin de servir d'étude de cas, cela s'explique d'une part par le fait que Yin (2014) considère que plus une étude de cas compte plusieurs cas, plus celle-ci est pertinente. D'autre part, étant donné que l'objectif de cette recherche est l'élaboration d'un modèle de détermination des parties prenantes, alors il convient d'opter pour un *design* qui permette la réplication. Or, la réplication, qui est une généralisation analytique des résultats d'une étude, ne peut se faire que dans la situation où l'étude de cas est une étude cas multiples (Yin, 2014). Enfin, pourquoi trois et pas six cas ? Il n'est pas aisé de trouver six entreprises qui acceptent de s'ouvrir à des études de cas et la contrainte de temps oblige à limiter le nombre de cas à étudier.

Parmi ces trois, il existe une distinction à faire. L'un constitue une étude de cas principale et les deux autres sont des cas secondaires. Cette distinction n'est pas un jugement de valeur, elle s'opère par la démarche d'enquête. L'étude cas principale l'est du fait qu'elle a été menée de manière « classique » c'est-à-dire avec des entretiens semi-directifs, des observations et la collecte de données secondaires. Tandis que les deux autres cas ont été « menés » exclusivement par réutilisation de données qualitatives (RDQ. Chabaud & Germain, 2006 ;

Baumard & Ibert, 2007). Autrement dit uniquement à partir des données secondaires. La raison à ce recours est due au fait que le chercheur ayant mené le projet de recherche a rencontré des « mésaventures ». Deux des entreprises qui ont pourtant accepté de signer des protocoles de recherche ont, pour des raisons inexplicables, manqué à leurs engagements. Et ce sans aucun avertissement. Le temps n'a pas suffi pour retrouver d'autres entreprises qui veillent s'adonner à un tel projet. Le choix pour la RDQ s'est trouvé requis également parce que le chercheur a constaté, en menant l'enquête au sein de La Poste, que l'interview des personnes sur les parties prenantes entraînait des biais cognitifs. Cet aspect sera détaillé dans l'analyse des résultats.

Aussi, les trois cas sont : pour le cas principal, le cas de l'entreprise La Poste ; il s'agit d'y étudier une commission particulière qui met en relation l'entreprise citée, les collectivités locales et l'Etat. Cette commission se nomme Commission Départementale de la Présence Postale Territoriale (CDPPT). Cette instance de décision veille au respect par La Poste de ses obligations de service public et entre autres l'aménagement du territoire. Il existe autant de commissions que de départements français. Dès lors, il a fallu en étudier qu'une, c'est la CDPPT de l'Indre-et-Loire qui fera l'objet d'enquête.

S'agissant des cas dits "secondaires", il s'agit de cas de crise. Car selon Rowley (1997), Frooman (1999 ; 2010), Kujala & al (2012) il est plus opportun d'étudier les parties prenantes dans des cas de crise ou de vives tensions. De ce fait, il a été retenu l'affaire de la fermeture des hauts fourneaux de Florange mettant aux prises ArcelorMittal, d'une part et les ouvriers de cette usine et l'Etat français d'autre part. L'autre cas de crise concerne un projet d'exploitation d'une montagne contenant de la bauxite mais où vivent un peuple indigène : les Dongria Kondh.

Dans l'ordre sera d'abord étudié le cas de la CDPPT, le cas du projet de fermeture des hauts fourneaux de Florange et le projet d'exploitation de la montagne où vivent les Dongria Kondh.



## **8.2 La Commission Départementale de la Présence Postale Territoriale (CDPPT)**

### **Résumé**

La Commission Départementale de la Présence Postale Territoriale est une instance de décisions qui met en lien La Poste, les élus d'un département donné et la Préfecture dudit département. Cette instance a pour vocation de veiller au respect de l'obligation d'aménagement du territoire qui incombe à La Poste en vertu de la loi. Par ailleurs, la CDPPT assure la bonne exécution d'un fonds qui permet à La Poste de contribuer à la dite obligation d'aménagement du territoire. L'enquête qui y a été menée a permis de comprendre comment les acteurs qui la composent travaillent ensemble et comment ils se perçoivent. Mais, il convient d'abord de présenter brièvement l'entreprise La Poste et plus particulièrement la CDPPT. Par la suite, un focus sera fait sur les acteurs qui y interviennent.

### **La Poste ou l'histoire d'une institution française**

Il ne s'agit pas ici de prétendre à l'exhaustivité, mais de donner les grandes dates de l'histoire de cette entreprise qu'est aujourd'hui La Poste. L'intérêt est double. D'une part, l'intérêt principal est de prendre connaissance des périodes de changement de statut juridique et accessoirement de comprendre l'institutionnalisation de cette entité, ce qui peut expliquer l'attachement que les Français ont pour cette structure.

#### *1671 : L'origine mais non le commencement de La Poste*

L'histoire des origines de la Poste révèle que c'est en 1671 que Louis Rouillé, un ancien porteur de lettres originaire de Tours, et Léon 1er Pajot font l'acquisition de l'Hôtel Particulier de Nicolas de Villeroy sis au 34 rue des Bourdonnais dans l'actuel quartier des Halles à Paris. Ils décident d'installer dans leur nouvelle propriété la Poste aux Lettres. Ils seront redevables d'une taxe royale pour leur nouvelle activité. Ils seront faits plus tard, Contrôleurs généraux des postes. L'entreprise connaît un fort succès et s'agrandit.

Cependant, dès 1477, le Roi Louis XI possédait des relais des postes. Il s'agissait d'un attelage de chevaux pré-positionnés à différents lieux sur le territoire pour acheminer uniquement le courrier royal. Cette pratique (le relai de transport) a toujours existé à partir du moment où des territoires ont été rassemblés sous l'autorité d'un régent.

### *1789 : La Révolution française est aussi postale*

La Révolution française de 1789, menée au nom de la liberté ne pouvait pas ne pas s'intéresser à La Poste aux Lettres des Rouillé et Pajot. En effet, le Roi Louis XIV n'avait pas seulement exigé des Contrôleurs généraux des postes le paiement d'une taxe, il leur avait fait obligation également de le tenir informé des courriers dits « intéressants » reconnaissables aux sceaux qu'ils arboraient. C'est la naissance du « cabinet noir »: un service secret dont la mission était de lire le courrier des particuliers pour le compte du Roi. Richelieu prendra d'ailleurs la tête du Cabinet du secret des postes sous Louis XV. La Révolution arguera de la protection contre cette inquisition pour avoir le monopole postal. Toutefois le secret des correspondances n'est pas totalement éradiqué. L'acheminement du courrier devient donc une affaire d'Etat et en 1792, le premier réseau de communications postales voit le jour. L'Etat français aura le monopole postal de 1792 jusqu'à 2008 et son parachèvement en 2010. Mais entre-temps, le Groupe La Poste est né.

### *Les Postes, Télégraphes et téléphones, père de La Poste moderne*

En 1832, le télégraphe électrique est inventé. En 1853, une direction en charge du télégraphe est créée au sein du ministère de l'Intérieur. En le 12 octobre 1870 un décret de la délégation de la défense nationale à Tours dispose en son article premier : « l'administration des lignes télégraphiques et l'administration des postes sont placées sous une direction unique ». Le décret est signé entre autres par Léon Gambetta. Mais le premier ministère des Postes et des Télégraphes ne verra le jour qu'en 1879 ; le téléphone viendra se placer quelques années plus tard sous l'égide de ce ministère pour former en 1889, l'administration des Postes, Télégraphes et Téléphones (PTT).

Le 10 mai 1946, par décret, sont créées la direction générale des télécommunications (DGT) et la direction générale de la poste (DGP). En 1988, la DGT devient France Télécom. Puis, deux ans plus tard, en vertu de la réforme des PTT de 1990, France Télécom, ancienne direction générale des télécommunications et la direction générale de la poste deviennent deux entreprises publiques : France Télécom et La Poste. Cette réforme est actée par la loi n°90-568 du 2 juillet 1990 qui confère aux deux entreprises le statut de personne morale de droit public. Cependant France Télécom sera la première des deux anciennes administrations à vivre l'ouverture à la concurrence et à perdre cette qualité d'entreprise de droit public en 1996. La Poste suivra.

### *La Poste en marche vers le marché*

La Poste devenue entreprise publique intègre plus précisément la catégorie des établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC). Elle a à ce titre, la charge de gérer un service public : le droit pour tous d'accéder au réseau postal, c'est-à-dire d'émettre et de recevoir du courrier : c'est le service universel postal garanti par l'article L1 du code des Postes et des communications électroniques et par la loi n°2005-516 du 20 mai 2005 en son article premier. Dans le même temps, comme toutes les entreprises, elle doit faire du profit. Et ce d'autant plus que la concurrence arrive. Mais pour l'heure, La Poste apprend les règles du marché.

Pour faire du profit, il faut avoir une stratégie. Dès 1991 la stratégie de diversification est employée avec la création de Débitel, qui est à cette époque un opérateur de téléphonie virtuelle<sup>32</sup>. Il deviendra le 23 mai 2011, La Poste Mobile<sup>33</sup>. 2004, Poste Immo est née. C'est un opérateur immobilier, une filiale détenue à 100% par La Poste. 2006, La Banque Postale est née.

L'entreprise se développe et dans le même temps l'ouverture à la concurrence de son cœur de métier, la distribution du courrier, est à l'œuvre ; construction européenne oblige.

### *2008, Paris reçoit un message de Bruxelles*

La directive 97/67/CE du 15 décembre 1997 envisageait l'élaboration des « règles communes pour le développement du marché intérieur des services postaux de la Communauté et l'amélioration de la qualité du service ». En vertu de cet objectif, les Etats membres de la Communauté étaient invités à prendre les mesures pour veiller à ce que « les utilisateurs jouissent du droit à un service universel qui correspond à une offre de services postaux de qualité déterminée fournis de manière permanente en tout point du territoire à des prix abordables pour tous les utilisateurs<sup>34</sup> ». En 2008, l'harmonisation est, aux dires des dirigeants européens, aboutie. C'est ce qu'affirme la directive 2008/6/CE. Et puisque les règles communes sont en vigueur dans la Communauté, la Commission enjoint les Etats membres à libéraliser le secteur postal dans leurs pays respectifs au plus tard le 31 décembre 2010. C'est

---

<sup>32</sup> Un opérateur de téléphonie virtuelle utilise les fréquences et les infrastructures d'un autre opérateur pour offrir des services de téléphonie. Exemple Virgin Mobile, NRJ Mobile, Carrefour Mobile, etc.

<sup>33</sup> La Poste Mobile est détenue est une filiale détenue à 51 % par La Poste et à 49% par SFR.

<sup>34</sup> Article 3 de La directive 97/67/CE du 15 décembre 1997.

dans ce contexte que La Poste devra donc ne plus être un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC).

### *2010, L'entreprise publique devient anonyme*

Accusant réception du message de Bruxelles, Paris décide de changer le statut de La Poste. Le 1<sup>er</sup> janvier 2010, La Poste devient une société anonyme. Mais cette décision n'est pas passée comme une lettre à la poste. En effet, avant l'entrée en vigueur de ce projet. D'après un sondage commandé par le journal L'Humanité auprès du CSA, 75% des Français sont opposés à la privatisation de La Poste. Les Français se mobilisent. Des votations citoyennes, illégales certes, sont organisées dans 9 987 lieux en France. Aujourd'hui, La Poste est une société anonyme détenue à 73,7% par l'Etat français et à 26,3% par la Caisse des dépôts et consignations. Elle emploie 266 678 personnes en 2012 à travers une trentaine de filiales à travers le monde.

En somme, aujourd'hui, comme l'affirme le Directeur de projets et de la qualité du département d'Indre-et-Loire : « *La Poste est une entreprise de service public, je le rappelle souvent, ce qui veut dire qu'entreprise : elle fonctionne avec un bilan, des recettes et des dépenses et son efficacité est jugée fortement sur les critères qui sont les critères qu'on utilise pour juger les entreprises ; ne serait-ce que par exemple La Poste a publié récemment son résultat. En même temps service public ; ça veut dire quoi ? Ça veut dire qu'on a des missions qui relèvent du service public. C'est-à-dire qui sont dans une approche qui n'est pas forcément une approche marchande et qui peut être une approche de satisfaction ou d'aménagement du territoire* » (DIRPRO-TOUR-POSTE-ENT-1).

Le Directeur des ressources humaines de l'Enseigne Touraine-Berry donne des indications sur l'organisation en réseau du groupe La Poste. « Nous sommes organisés en direction exécutive, c'est-à-dire en « méga région » : il y en a cinq en France pour l'Enseigne. Nous nous sommes en région ouest [la Touraine-Berry appartient à la région Ouest]. Donc il y a une région RH de la région ouest, il y a aussi un réseau RH national qui se réunit tous les mois, sous l'égide du national.

Ce réseau compte 17 000 points de contact répartis sur l'ensemble du territoire dont 7 000 gérés en partenariat avec les communes ou les intercommunalités et les commerçants. Les 7 000 points de contact gérés en partenariat avec les collectivités locales et les commerçants trouvent leur cadre réglementaire dans les contrats de présence postale territoriale instituant

les commissions départementales de la présence postale territoriale (CDPPT) conformément au décret n°2006-1239 du 11 octobre 2009 relatif à la contribution de La Poste à l'aménagement du territoire. La Poste a ainsi des relations territoriales qui la mettent en lien avec les élus par l'intermédiaire de l'Etat. Comment se passent la relation avec ces élus au sein de la CDPPT ? Qu'est que précisément la CDPPT ?

## **La CDPPT, actrice principale de la présence postale territoriale**

### *Présentation de l'instance*

La Commission Départementale de la présence postale territoriale a été instituée par la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 (article 6) modifiée par la loi n° 2005-516 du 20 mai 2005 et n° 2010-123- du 9 février 2010. Selon La Délégué aux Relations Territoriales (DRT) de La Poste du département d'Indre-et-Loire (37), « *l'idée de la création de ces commissions de présence postale, c'est bien pour favoriser le dialogue. Et puis associer les élus à la réflexion de l'évolution de la présence postale* » (DRT-37-POSTE-ENT-1). Elle a été mise en œuvre pour permettre à La Poste d'assurer ses missions de service public. Il s'agit plus précisément des missions de :

- « service universel postal ;
- contribution par son réseau de points de contact à l'aménagement du territoire ;
- transport et de la distribution de la presse dans le cadre d'un régime spécifique ;
- l'accessibilité bancaire dans les conditions prévues par le code monétaire et financier, notamment ses articles L 221-2 et L 5128-25-1 » (cf. la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 (article 2) et Contrat de présence postale territoriale 2011-2013, p. 4).

Toutefois, si les textes sus mentionnés ont donné naissance à la CDPPT, il faut dire que c'est avec la création le 19 novembre 2007 de l'observatoire national de la présence postale (ONPP) que la CDPPT trouvera un nouveau souffle et sera doté de réelles capacités d'action. L'ONPP a trois missions : « *suivre les modalités de gestion du fonds péréquation, accompagner les travaux de CDPPT et veiller au respect des engagements de La Poste en matière d'évolution de son réseau, en particulier dans le cadre de partenariats publics ou privés*<sup>35</sup> »

---

<sup>35</sup> Voir site internet de La Poste, rubrique collectivités.

Les missions de l'ONPP sont formalisées au sein d'un document appelé contrat de présence postale territoriale. C'est un contrat triennal. Les parties à ce contrat sont : l'Etat (ministère de l'Intérieur et la Commission Supérieure du Service Public des Postes Postale- CSSPPCE), l'Association des Maires de France et La Poste. Il est opportun de revenir sur les circonstances de création de ces institutions.

Une fois La Poste devenue entreprise privée, cette dernière a été soumise aux droits des sociétés. En l'occurrence il lui a été demandé de s'acquitter de la taxe professionnelle. Pour ce faire, *« il y avait deux solutions : l'assujettir, la première ; la deuxième qui a été de prendre les sommes qui normalement auraient dues être versées au trésor public au titre de la taxe professionnelle et de les affecter à un fonds spécial réparti par département qui s'appelle fonds de péréquation »* (DIRPRO-TOUR-POSTE-ENT-1). La Déléguée aux Relations Territoriales rajoute, *« en fait ces taxes sont transformées en fonds de péréquation pour favoriser l'aménagement du territoire en matière de présence postale »* (DRT-37-POSTE-ENT-1).

Le fonds postal national de péréquation territoriale (plus couramment nommé fonds de péréquation) trouve son fondement juridique à travers les mêmes lois qui ont créé les Commission de présence postale et notamment dans l'article 6 alinéa 2 de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990. Cet article dispose que : *« pour financer le coût du maillage territorial complémentaire ainsi défini, il est constitué, dans un compte spécifique de La Poste, qui en assure la gestion comptable et financière, un fonds postal national de péréquation territoriale dans les conditions fixées par un contrat pluriannuel de la présence postale territoriale passé entre l'Etat, La Poste et l'association nationale la plus représentative des maires, après avis de la Commission Supérieure du Service Public des Postes Postale »*.

Ainsi, la Commission Départementale de la Présence Postale Territoriale (CDPPT) est la réplique au niveau local de ce qu'est l'Observatoire National de la Présence Postale (ONPP). De ce fait, de même que l'ONPP veille au bon usage du fonds national de péréquation, la CDPPT veille elle aussi au bon usage du fonds de péréquation<sup>36</sup>, mais au niveau départemental. De même que l'ONPP rassemble des représentants de l'Etat, de La Poste et des collectivités locales, la CDPPT regroupe également des représentants de l'Etat, de La Poste et des collectivités locales. La CDPPT est un organe de gouvernance. Cette gouvernance consiste à utiliser un fonds en vue d'assurer la présence postale dans un

département de façon à permettre aux habitants de ce territoire d'avoir accès aux services de La Poste.

Cependant, sur quels principes et procédure cette gouvernance est-elle basée, que faut-il exactement entendre par « présence postale », quels sont les rôles dévolus à chaque partie en présence dans la CDPPT, qui sont les destinataires des décisions prises par une CDPPT et quel est le climat au sein d'une CDPPT ?

Le cadre de la CDPPT d'Indre-et-Loire servira de champ d'investigation afin de répondre à ces différentes questions.

### *La CDPPT d'Indre-et-Loire, un exemple de gouvernance territoriale*

Une explication sommaire de l'organisation de La Poste en Indre-et-Loire est nécessaire pour une meilleure compréhension.

La Poste en Indre-et-Loire fait partie de la Délégation régionale du Groupe La Poste. Cette Délégation régionale épouse les contours administratifs de la région Centre. Puis se trouvent les délégations départementales qui elles aussi sont bâties sur les circonscriptions administratives françaises en vigueur au moment de l'étude. Pour chaque Délégation départementale, il y a une Délégation aux Relations Territoriales. Il s'agit essentiellement de fonctions institutionnelles et non opérationnelles.

Mais s'il y a une Délégation départementale de La Poste, il n'y a pas de déclinaison opérationnelle départementale. C'est-à-dire qu'il n'y a pas de personnes exerçant de fonctions principales au sens de Porter affectées à chaque département. Autrement dit, il n'y a pas un Directeur des ressources humaines pour le département de l'Indre-et-Loire et un autre pour le Cher. Pour l'exercice des tâches fonctionnelles, il y a, à La Poste, une structure nommée « niveau opérationnel de déconcentration », un NOD. Ainsi, l'Indre-et-Loire est intégrée dans le NOD Touraine-Berry qui comprend les départements du Cher ; l'Indre et l'Indre-et-Loire. Un NOD est une structure juridique avec un pouvoir de décision (DRH-TOUR-POSTE-ENT-1). C'est ce NOD Touraine-Berry qui est également appelé Enseigne La Poste Touraine-Berry ou plus simplement Enseigne Touraine-Berry. Ainsi le Directeur des ressources humaines de l'Enseigne Touraine-Berry a autorité sur les trois départements qui constituent cette. Mais le Délégué aux relations territoriales n'a autorité que dans son département.

Ainsi, l'Enseigne Touraine-Berry compte 1050 points de contacts (DIRPRO-TOUR-POSTE-ENT-1). La poste distingue, depuis La loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 (article 6) modifiée par la loi n° 2005-516 du 20 mai 2005 et n° 2010-123- du 9 février 2010 trois types de points de contact. Les trois types de points de contact sont : le bureau de poste, l'agence postale communale (APC) ou l'agence postale intercommunale (API) et le relai poste commerçant (RPC). Le bureau de poste est la propriété exclusive de l'Enseigne donc du groupe La Poste *in fine*. L'agence postale communale ou intercommunale appartient à La Poste et à la commune où elle est située. Et le relai poste commerçant appartient à La Poste et à un opérateur privé, un commerçant. Agence postale communale (ou intercommunale) et relai poste commerçant sont la résultante de l'article 6 alinéa premier qui dispose que « La Poste adopte son réseau de points de contact, notamment par la conclusion de partenariats locaux publics ou privés, en recherchant la meilleure efficacité économique et sociale. Ce réseau compte au moins 17 000 points de contact répartis sur le territoire français ». Pourquoi l'Etat offre-t-il cette possibilité ?

La Déléguée aux relations territoriales d'Indre-et-Loire répond. « *Il y a des bureaux de poste qui se trouvaient à un niveau d'activité insuffisant pour qu'on les laisse en gestion postale. Et donc on a créé des formules qui permettent de laisser quand même la présence postale sur le territoire mais pas en gestion propre postale. A savoir qu'on a aujourd'hui la possibilité notamment en rural où il y a beaucoup moins de fréquentation, on peut faire évoluer un bureau de poste en agence postale communale, gérée par la commune ou en relai poste commerçant, géré par un commerçant du village. Du coup ça fait trois niveaux de présence postale différents : un bureau de poste ou bien une agence postale communale ou bien un relai poste commerçant* » (DRT-37-POSTE-ENT-1). C'est l'arrivée des nouvelles technologies qui explique que cette situation. « *La fréquentation, elle varie à la baisse : on va moins au bureau de poste depuis les années 2000* » (DRT-37-POSTE-ENT-1).

Ainsi, au sein de l'Enseigne Touraine-Berry, sur les 1050 points de contact que comptent l'Enseigne, 550 sont des bureaux de poste et 500 sont des agences postales communales (ou intercommunales) et des relais postes commerçants. Ce sont ces « adaptations » prévues par la loi qu'il faut échos au terme « présence postale ». La CDPPT intervient donc lorsqu'il est de changer un bureau de poste en agence postale ou en relai poste commerçant. Telle est l'une des missions de cette instance, mais elle en a d'autres. Quelles sont les autres.

*Les missions de la CDPPT*



Le contrat de présence postale territoriale 2011-2013 (p. 16) stipule que la CDPPT a deux types de missions : des missions relatives à l'utilisation de la dotation du fonds de péréquation et des missions relatives à la présence postale.

Lorsqu'il s'agit des missions relatives à l'utilisation des ressources du fonds de péréquation, il est question de :

- « proposer une répartition de la dotation départementale du fonds de péréquation au représentant de La Poste dans les conditions prévues par le contrat ;
- négocier avec le représentant de La Poste les dépenses à réaliser dans le cadre du programme départemental ;
- négocier les programmes Zone Urbaine Sensible et du programme Département d'Outre-Mer dans le département<sup>37</sup>. » (contrat de présence postale 2011-2013, p. 16)

Lorsqu'il s'agit de missions relatives à la présence postale territoriale, il est question de :

- « veiller à l'application des dispositions du contrat et des décisions de l'Observatoire ;
- donner avis sur le projet de maillage des points de contact dans les départements présenté par La Poste ;
- veiller au maintien du nombre de points de contact en zones prioritaires et proposer des solutions en cas de fermeture d'un point de contact géré en partenariat ;
- veiller à la cohérence de l'offre postale dans le département en s'assurant de la complémentarité des bureaux de poste, des APC, des API, et des RPC, saisir l'observatoire en cas de difficulté ;
- examiner les demandes des maires relatives à l'évolution de la présence postales ;
- saisir l'observatoire des questions évoquées devant la CDPPT et nécessitant un avis ou des recommandations à l'échelon national » (contrat de présence postale territoriale 2011-2013, p. 16)

Interrogée sur la question de l'usage du fonds de péréquation, la Déléguée aux relations territoriales répond :

« *Sur le département de l'Indre-et-Loire, on est à plus deux millions, chaque année-là sur le contrat 2011-2013* » (DRT-37-POSTE-ENT-1) indique la Déléguée aux relations territoriales (plus couramment appelée Délégué territorial). En 2012, la dotation pour le département 37

---

<sup>37</sup> Ce cas ne s'applique pas à l'Indre-et-Loire car n'étant pas un DOM.

était de 2 014 176 euros. Soit le budget de la CDPPT 37<sup>38</sup>. Elle précise l'usage de cette somme. « Ça nous permet de rénover des bureaux de poste dans le rural, ça nous permet de rénover des agences postales qui vont mutualiser un service à la population, ça nous permet de financer des bureaux de poste qui se transforment en agences postales, ça nous permet de payer une formation pour les agents qui feraient des remplacements dans les agences postales [...] On a aussi les bureaux de poste qui sont dans les zones ZUS : zone urbaine sensible. Qui sont aussi des zones prioritaires dans le cadre des critères INSEE. Donc on a un programme aussi sur le fonds de péréquation qui est dédié uniquement pour les zones urbaines sensibles. Et avec la Commission on décide, par exemple, quels bureaux de poste on va rénover. Par contre, on est vraiment en urbain, mais urbain ZUS [...] Depuis 2011, on aide aussi à l'accueil des clientèles fragiles au travers de convention passées avec des associations de quartier. Et on les rémunère pour ça. Et cette rémunération, les devis sont validés par la Commission également » (DRT-37-POSTE-ENT-1).

Le fonds de péréquation permet la mutualisation des services aux usagers d'une commune. « Un exemple : un bureau de poste [Cormery, 37320] qui perdaient des clients, il avait atteint un seuil –parce qu'il des seuils- ; "il y a un seuil qui dit ce n'est plus possible, on ne peut plus rester en bureau de poste". Il avait atteint ce seuil, mais la mairie n'avait pas de projet et n'était pas OK. Et puis l'année dernière ça s'est déclenché, ils se sont dit "pourquoi on ne mettrait pas une agence postale avec la bibliothèque municipale ?" Parce que c'est plusieurs service à la population au même endroit et on mutualise les moyens. C'est intelligent comme projet. Donc moi je suis allée les voir avec un collègue de l'enseigne et puis petit à petit, le projet s'est concrétisé, ils ont fait faire des plans. Du coup en gros, ils vont rénover la bibliothèque : casser les cloisons, en mettre d'autres ; rafraîchir : mettre une nouvelle fenêtre. Et puis, on va installer une agence postale dedans. Et donc ils ont monté un dossier parce qu'on pouvait les aider à financer cette opération-là. On n'allait pas les laisser tous seuls. Donc La Poste accompagne, vraiment jusqu'au bout. Donc ils ont monté un dossier ; ce dossier a été présenté en CDPPT au moins de juin. Les élus ont décidé le budget, ils avaient le choix. Je ne me souviens plus le montant exacte mais ils pouvaient se dire, on va donner 5000 euros. Finalement, ils ont validé un budget de 25 000 euros. La Préfecture donne un coup de main aussi en milieu rural pour aider les communes à se dynamiser. Donc ils ont eu aussi ce qu'on appelle une Dotation des Equipements des Territoires Ruraux (DETR) » (DRT-37-POSTE-ENT-1).

---

<sup>38</sup> Cf. tableau de suivi du fonds de péréquation 2011-2013.

Mais avec le fonds de péréquation, il est également possible de s'occuper de « la clientèle vulnérable » ou « clientèle fragile ». Le Directeur des projets et de la qualité témoigne à cet effet. *« La Poste a défini au niveau national, en particulier la Direction de la responsabilité sociale et environnementale, un programme qui s'appelle soutient aux clientèles vulnérables. Il se trouve que La Poste a cette particularité d'avoir une partie non négligeable de ses clients, des personnes qui la fréquentent qui sont des gens aujourd'hui en situation de vulnérabilité. C'est quoi la vulnérabilité, c'est un nouveau concept qui apparaît et qui va au-delà des anciens concepts qu'on a pu connaître d'illettrisme ou d'alphabétisme même s'il faut avoir conscience qu'en France l'illettrisme re-progresse à nouveau [...] Aujourd'hui vous avez une partie de la population, de plus en plus forte à qui vous pouvez tendre une lettre, qui vont vous la lire, c'est-à-dire- qu'ils vont vous décortiquer chaque mot mais pour autant n'en comprendront pas le sens à la fin. Vous leur direz "qu'est-ce que ça veut dire ce que tu viens de lire ?"...Pas de réponse [...] Nous avons développé ces conventions sur les trois départements [qui constituent l'Enseigne Touraine-Berry : le Cher, l'Indre et l'Indre-et-Loire], sur des bureaux qu'on a identifiés comme des bureaux avec ce problème spécifique. Et donc nous avons à chaque fois passé une convention avec des associations que nous rétribuons et assurent une présence à l'intérieur du bureau de poste pour aider les personnes »* (DIRPRO-TOUR-POSTE-ENT-1). Tel est un exemple une initiative développée dans le cadre de programme ZUS.

En outre, le fonds de péréquation permet de rénover des agences postales communales en vertu du partenariat qui lie La Poste et la commune. Le maire de la commune de Tauxigny (37310) responsable de fait de l'agence postale communale a adressé un courrier à la Déléguée territoriale, secrétaire de la CDPPT en vue de recevoir une aide à la rénovation de l'agence en vue « recevoir le public dans un bâtiment plus adapté, fonctionnel et accueillant. Pour ce type de projet, la CDPPT finance jusqu'à 80 % du montant total soit en l'espèce 6 000 euros. Ce qui a été fait lors de la CDPPT du 06 mars 2013.

Chaque CDPPT a ainsi une marge de manœuvre. Cette liberté se retrouve également dans la mise en place des règles qui régissent les rapports entre les membres. Toutefois, cette organisation interne reste dans le cadre de ce qui est permis par les textes.

#### *Organisation interne de la CDPPT*

Il existe des rapports formels et informels entre les membres de la CDPPT d'Indre-et-Loire. Les rapports formels sont codifiés par des textes de loi et des textes *sui generis*. Les rapports

informels désignent les pratiques qui se sont instaurées au fil du temps. Il convient de prendre connaissance des différents rapports. D'abord les rapports formels puis les rapports informels.

Le décret n° 2007-448 du 25 mars 2007 relatif à la composition, aux attributions et au fonctionnement des commissions départementales de présence postale territoriale régit les rapports qui au sein de la CDPPT. Le décret aborde notamment les questions liées à la composition, les attributions et le fonctionnement. La question des attributions a été abordée plus haut. Les lignes qui suivent s'attardent sur la composition et le fonctionnement de la CDPPT.

S'agissant de la composition, La CDPPT comme l'ONPP admet trois types de participants. Des représentants de La Poste, des élus et de l'Etat.

Le décret du 25 mars 2007 en son article premier alinéa premier dispose que : « *la CDPPT est composée comme suit :*

- *quatre conseillers municipaux désignés pour trois ans par l'association des maires la plus représentative du département, assurant respectivement la représentation des communes de moins de 2 000 habitants, de celles de plus de 2 000 habitants, des regroupements de communes et des zones urbaines sensibles. A défaut, de communes de moins de 2 000 habitants, dans le département, sont désignés deux conseillers municipaux représentant des communes de plus de 2000 habitants. A défaut de zones urbaines sensibles dans le département, le maire de la commune du chef-lieu du département désigne in conseiller municipal ;*
- *deux conseillers généraux et deux conseillers régionaux pour trois ans par leurs pairs au sein de chaque collectivité. [...]*
- *Le représentant de l'Etat dans le département ou son représentant assiste aux réunions de la commission et veille à la cohérence de ses travaux avec ceux de la commission départementale d'organisation et de modernisation des services publics »*

Il y a ainsi huit personnes qui composent une CDPPT juridiquement. L'article 7 du présent décret dispose que « *seuls les représentants des collectivités territoriales participes aux votes. Le président de la commission a voix prépondérante*».

En Indre-et-Loire comment ce texte juridique s'est-il concrétisé ?

La déléguée territoriale apporte une réponse à cette question. « Il y a huit personnes qui sont les huit membres élus, titulaires, il y a six suppléants. Pourquoi ? Cette Commission, elle a des obligations, elle doit être représentative de tous les élus du département. Donc on a des représentants des communes de moins de 2000 habitants, des représentants des communes de plus de 2000 habitants, des représentants de groupement de communes, qu'on appelle aussi des communautés de communes ou communautés d'agglomération. On a des représentants des zones urbaines sensibles, on a des représentants des Conseillers régionaux et on a des représentants Conseillers généraux. Les Conseillers régionaux, ils sont choisis au niveau du Conseil régional. Après validé par la Préfecture mais c'est eux qui décident : le Conseil régional décide qui va représenter. Même chose au niveau du Conseil général. On n'a pas des suppléants au Conseil général. On a des suppléants partout sauf au Conseil général... Il y a une élection tous les trois ans parce que cette institution, maintenant, elle est encadrée depuis 2008 par un contrat de présence postale territoriale au niveau national. C'est un contrat triennal, donc 2008-2010/ 2011-2013/2014-2016, etc. Le président, il est président, point. Il n'y a qu'un président et il y a les autres membres. Il n'y a pas de secrétaire général, de vice-président, etc. C'est une structure un peu atypique, ce n'est pas associatif. La particularité aussi, c'est qu'il y a ces huit membres mais il y a aussi des représentants de La Poste. En l'occurrence, le représentant officiel c'est le Délégué départemental, il y a la notion de Délégué régional qui est monsieur le Délégué régional<sup>39</sup>, et donc au niveau départemental, on a aussi un délégué, dans chaque département. Je travaille avec lui en fait, mais il est sur les gros événements. C'est vraiment la parole du groupe. C'est en l'occurrence monsieur le Délégué départemental<sup>40</sup>. Sur la partie officielle, il y a un représentant de l'Etat qui est le Sous-préfet de Chinon et ce monsieur, c'est pareil il est sur les commissions depuis très longtemps. Maintenant on a vraiment une vision sur le long terme. Avec un archivage de dossiers qui est conséquent maintenant, il y a du recul. C'est vraiment plaisant de travailler avec ces personnes-là. Et puis, à cette commission, il y a des invités.

En gros moi je suis invitée, même si c'est moi qui anime, qui prend les notes, qui fait le compte-rendu, qui présente les slides. En gros je suis madame qui fait tout sur cette commission. Il y a également le directeur des métiers je dirai. Parce que monsieur le Délégué départemental, lui, il est Délégué départemental mais il est en même temps Directeur du courrier. Donc il y a son pendant au niveau de l'enseigne ou le représentant. Il y a également

---

<sup>39</sup> Le nom exact a été rendu anonyme.

<sup>40</sup> Le nom exact a été rendu anonyme.

*monsieur le Sous-Préfet<sup>41</sup> qui est accompagné des personnes de la Préfecture, qui ont un rôle à jouer dans le cadre de l'évolution en agence postale.*

*Et puis il y a d'autres invités, il y a le président de l'association des maires et ou bien son directeur qui sont toujours présents, il y a toujours un des deux qui est présent. Ce qui fait qu'on tourne sur une petite équipe d'une quinzaine de personnes en permanence.*

*Pour ce qui concerne les Communes, les groupements de communes, là c'est le président de l'Association des Maires qui donne sa validation, qui désigne. Voilà comment ça se passe, mais en bonne intelligence, je dirai. Et après, quand la Préfecture reçoit toutes les désignations, elle émet un arrêté » (DRT-37-POSTE-ENT-1).*

Autrement dit, il y a les huit membres exigés par la loi et il y a d'autres personnes invitées pour faciliter le travail par leur expertise. La CDPPT d'Indre-et-Loire s'est accordé des marges de manœuvre sans déroger à la loi.

Mais s'agissant également du fonctionnement, la CDPPT a quelque peu aménagé le texte de loi. En effet, le secrétariat est assuré par la Déléguée aux relations territoriales et non par le Délégué territorial qui est en fait le représentant de La Poste dans le département comme le demande les articles 1 et 7 du décret. Mais dans l'ensemble que dit plus en détail le décret à propos du fonctionnement ?

Le décret du 25 mars 2007 dispose que : «

Article 5 : un règlement intérieur est adopté par chaque commission pour en préciser les modalités pratiques de fonctionnement.

Article 6 : la Commission départementale de présence postale territoriale se réunit au moins une fois par an et, en tant que besoin, à l'initiative de son président ou à l'initiative de La Poste ou du représentant de l'Etat dans le département [...]

Le secrétaire de la commission assure la diffusion des délibérations et des avis de la commission départementale de présence postale territoriale.

Articles 7 : Seuls les représentants des collectivités territoriales participent aux votes. Le président a voix prépondérantes. »

La CDPPT d'Indre-et-Loire est-elle en phase avec la loi ?

---

<sup>41</sup> Idem.

*« Il y a un règlement intérieur. C'est assez simple, on ne se prend pas trop la tête. On a fait évoluer un peu le texte, notamment en termes de décision de la CDPPT. Parce qu'au départ c'était vraiment une instance de consultation. Et on a décidé que non seulement elle était consultée, mais qu'elle émettait un avis. Et elle participe à la mise en œuvre des projets. On n'est plus seulement dans de la consultation, on est vraiment dans de l'action aussi.*

Question: Cette évolution est-elle conforme dans les autres départements ?

*Je ne suis pas sûre, on l'a fait chez nous. On a décidé. On avait un texte de base et puis on l'a fait un peu évoluer. On [l]'a fait aussi évoluer notamment sur l'organisation : la convocation. Parce qu'on avait décidé d'une convocation à un mois et on s'est rendu compte que c'était difficile. Parce qu'à un mois, on a du mal à anticiper. Que le lieu n'est pas toujours trouvé parce qu'on a tous des échéances, on a tous des choses à faire. On a utilisé le texte de façon différente, on dit maintenant, la CDPPT se réunit dans le mois qui suit l'invitation écrite. Donc c'est au cours du mois qui suit l'invitation, ce n'est pas un mois ferme. Donc par exemple là le 28 novembre, l'invitation je vais la faire au moins dans les quinze jours. Je vais essayer de faire un petit rappel dans le mois précédent et je me donne encore quinze jours pour travailler sur l'ordre du jour avec le président, avec les différents métiers. Préparer tous les documents. Ils aiment bien avoir tous les documents de travail avant. Mais c'est vrai que dans les huit jours qui précèdent parce qu'on ne peut pas envoyer des documents de travail la veille. Mais de façon à ce qu'ils n'aient pas à compulsurer, à se plonger dans les documents. Le président tient à ce que ça soit un lieu d'échange. On n'est pas là à lire les documents, on les a lus avant » (DRT-37-POSTE-ENT-1).*

Le décret prévoit une diffusion des délibérations, qu'en est-il au sein de la CDPPT d'Indre-et-Loire ?

Interrogée sur cette question, la Déléguée aux relations territoriales répond. *« Le compte-rendu c'est très, très littéral ; ce n'est pas à la virgule près mais pas loin. Et la synthèse en fait c'est le relevé de décisions ; puisque c'est à partir de là que d'une CDPPT à l'autre, on suit les travaux de la Commission. Si on rembobinait le relevé de décisions de la fois dernière, on se rend compte que le tableau se remplit. Notamment sur la colonne des résultats. D'ailleurs ce qui m'a surpris un peu en début de réunion, quand le Président de la CDPPT a repris justement le relevé de décisions : c'était une première. Je mets au fur et à mesure, je remplis ce fameux tableau de relevé de décisions. Parfois il y a plein de choses à faire, de la part de La Poste, très peu en général de la part des élus ; puisque l'échéance elle*

*est souvent immédiate. Soit on décide et à ce moment-là on acte pendant la Commission. Soit on veut mettre les choses en place pour la fois prochaine et la plupart du temps c'est du ressort du métier, l'Enseigne, l'équipe du Directeur des projets et puis moi.*

*[...] Dans le processus juste après, j'ai une semaine en gros pour faire le relevé de décisions. Et on s'était mis d'accord, 15 jours, 3 semaines pour faire le compte-rendu littéral. Ça c'était l'accord qui a été déterminé selon le règlement intérieur de notre commission 37. Après j'essaye de mettre 15 jours maxi pour tout. Pourquoi ? Parce que derrière, une fois que j'ai fait, je fais valider au président de la CDPPT, qui valide, apporte des compléments si besoin, etc. Dans le même temps, j'envoie ce projet-là à mon patron, le Délégué Régional parce que lui il a tout de suite des remontées à faire au niveau du siège ; notamment le relevé de décisions dans la semaine, il faut qu'il puisse le remonter au siège [...]*

*En général, ça vient alimenter les échanges de l'observatoire national ; qui est l'instance nationale de garantie du respect du contrat. C'est l'observatoire national qui construit le contrat avec La Poste et qui est garant du bon respect des engagements de La Poste, qui « surveille » (entre guillemets). Il faut vraiment que les éléments arrivent assez rapidement parce qu'il y a des réunions ; alors les réunions il y en a pas tous les jours non plus ; mais on est sûrs comme ça au moins que les informations arriveront dans les temps au niveau national. Et puis il n'y a pas que ça, derrière il va y avoir des implications. Imaginons, on a décidé de rénover les communes de Membrolle-sur-choisille et Avoine ; les métiers ont besoin de savoir si on a le feu vert pour lancer les travaux ; est-ce que la CDDPT est ok avec le budget prévisionnel. Ça il faut l'avoir au plutôt pour pouvoir - on est six départements au niveau de la Région - pour pouvoir articuler et planifier les différents travaux. Ils sont déjà un peu planifiés, mais pour lancer les choses : c'est le feu vert en quelque sorte qui va faire en sorte qu'on aurait les factures après.*

*[Les services de La Poste prennent le relais (note de l'auteur)] Il y a les services de la Direction des projets, qualité ; il y a les services de l'immobilier : la Direction régionale de l'immobilier, parce que eux ils vont mettre en place la partie « coque », je dirai l'intérieur du local mais en collaboration avec la Direction d'appui et de soutien de l'Enseigne, c'est un autre service qui travaille dans l'ombre. Mais ce service va aménager les bureaux. En gros la direction de l'immobilier fait les plans, dessine les plans, prépare ce qu'on appelle la coque ; en gros une photo, je dirai un peu virtuelle de l'ensemble et après sur le terrain, il y a des gens qui mettent en œuvre et il peut y avoir, si on est en location par exemple, des interactions*



*entre ce qu'on a prévu de faire et puis le propriétaire qui est la mairie. Donc tout ça il faut l'orchestrer. Et donc il y a l'immobilier, la direction d'appui de l'Enseigne et dans ces services-là, il y a notamment tous ceux qui s'occupent de l'informatique, c'est encore un service, je ne vais pas entrer dans tous les détails. Mais il y a plein de services-supports qui vont bosser sur ce projet et donc il faut que tout ça se mette en œuvre. Et je dirai que le chef d'orchestre il y en a un effectivement c'est plutôt la Direction des projets.*

*Alors ça c'est vrai pour notamment les gros travaux de type rénovation des bureaux de poste. Et puis pour les autres dépenses, les dépenses moins importantes, il faut quand même que les services comptables sachent que derrière on va enregistrer des factures, à quelle hauteur de façon à ce qu'ils puissent alimenter leur prévisionnel dans les tableaux de bord et au fur et à mesure décompter les dépenses. C'est ça essentiellement, en gros » (DRT-37-POSTE-ENT-2).*

Et pour ce qui est du vote, comment se passe-t-il au sein de la CDPPT de l'Indre-et-Loire ?

*« Tout le monde n'a pas forcément la même vision politique des choses mais n'empêche que le fait d'échanger ça enrichit vraiment les discussions. En gros quand il y a un vote, on ne se pose même pas la question du vote. Parce que tout le monde est OK sur le fonds, c'est très particulier. Mon Délégué régional se plaît à dire que c'est la CDPPT qui fonctionne le mieux sur la région Centre. Ce n'est pas de la prétention de ma part, c'est que vraiment, j'adore travaillé avec eux (DRT-37-POSTE-ENT-1).»*

Le témoignage de la Déléguée territoriale augure de l'ambiance qui règne au sein de cette instance. Il semble pertinent de s'enquérir de l'ambiance de travail en croisant les regards des différentes personnes ayant assisté à ces commissions.

Le président, la déléguée territoriale, et enfin, le chercheur ayant participé à quelques commissions.

*« Je ne connaissais pas cette structure quand j'ai été élu. Quand on m'a sollicité, l'Association des maires d'Indre-et-Loire m'a sollicité en 2002 pour prendre la présidence de cette commission. J'ai découvert cette structure de concertation entre les élus et La Poste. J'ai accepté avec plaisir parce que j'ai trouvé que cette démarche était très intéressante. Et que trop souvent on manque de relation entre administration même si La Poste est une société aujourd'hui, c'est bien une administration au moins au départ. Et La Poste est une structure à laquelle les maires sont très attachés. Donc avoir une structure de concertation, ça m'a*

*paru très intéressant. Donc j'ai accepté cette présidence. Alors je dois dire que les deux ou trois premières années ont été difficiles même très difficiles parce qu'on était dans une logique non pas de collaboration ou de dialogue mais d'affrontement. C'est-à-dire La Poste, "nous c'est comme ça"... "Voilà comment on fait"... "si vous êtes contents tant mieux, vous n'est pas contents, c'est pareil quoi !" Alors ça tient aussi à l'époque sans aucun doute à la personnalité du directeur départemental de La Poste sans aucun doute. Mais je me souviens de réunions vraiment tendues. Nous on est là pour discuter, on est là pour donner notre avis.*

*Alors, les choses ont beaucoup évolué avec le temps et puis, je dois dire aujourd'hui que c'est un vrai bonheur. C'est tout un contexte. Il y a une réunion nationale de tous les directeurs de La Poste : France métropolitaine et départements d'outre-mer et qui permet d'échanger. A cette réunion, sont présents les présidents de commission mais également les directeurs de La Poste. Donc c'est l'occasion de débats. Effectivement dans les années 2003-2005, à Paris, à la réunion annuelle, les échanges étaient quelque fois virulents. Les choses ont là encore évolué. Donc c'est tout un contexte qui a fait que... Je crois que c'est lié à la personnalité du Directeur Général de La Poste, monsieur BAILLY, qui a décidé de jouer la carte des commissions départementales : « Moi je ne veux pas faire comme avant, les commissions départementales sont des organes de concertation, elles doivent être reconnues, au nom de la démocratie ». Donc de plus en plus, l'écoute, le dialogue se sont faits et c'était très astucieux parce que les opérations que les agences postales communales font, je crois que ça surement joué un rôle essentiel. Parce que les agences postales communales ne peuvent pas se faire sans les maires. Ça c'est claire puisque c'est un partenariat entre La Poste et la mairie. Donc ce n'est pas possible ; ça ne peut se faire que dans des bons termes. Lorsque La Poste a voulu créé ces partenariats, au début, les services de La Poste ont fait le forcing et là ça été tendu, toujours 2005-2006. "La Poste : non, non, moi je veux fermer le bureau, on va vous réduire les horaires ! ». Il y a eu des affrontements. Peut-être aussi parce qu'au niveau des agents de La Poste, le message de Paris n'avait pas toujours été bien compris » (PRESI-CDPPT-37-ENT-1). Quel est le point de vue de la Déléguée territorial.*

Pour la Déléguée aux relations territoriales, « l'idée de la création de ces commissions de présence postale, c'est bien pour favoriser le dialogue. Et puis associer les élus à la réflexion de l'évolution de la présence postale. Sauf que jusqu'en 2008, c'était un peu...ce n'était pas satisfaisant, on va dire. Et puis jusqu'en 2008, les réorganisations postales étaient un peu forcées. On avait le souci du dialogue mais on n'y mettait pas non plus tous les moins pour qu'il y ait un vrai dialogue. Et donc à partir de 2008, c'est vraiment le point de départ d'un

travail de fond puisqu'on commencé à donner un peu de pouvoir à cette commission pour arriver jusqu'à aujourd'hui. Aujourd'hui on ne peut plus faire évoluer un bureau de poste sans l'accord du Maire et de ses Conseillers municipaux » (DRT-37-POSTE-ENT-1). Cependant, elle reconnaît que par le passé, il y a pu avoir des difficultés. « Je sais qu'il y avait des tensions avant entre le président et le précédent Délégué départemental, qui était une dame. Qui était en fait la précédente Déléguée à l'Enseigne. C'était plutôt de l'« incompatibilité d'humeur » plus que sur le fond des dossiers, il n'y avait rien de bien différent avec aujourd'hui. Il y avait une « grosse incompatibilité d'humeur » donc « des coups de colère », pas très confortable d'ailleurs » (DRT-37-POSTE-ENT-2).

Le projet de recherche qui justifie cette étude cas a nécessité une enquête. Laquelle enquête s'est faite au travers des entretiens semi-directifs et des observations (en tant que participant observateur). Il s'est agi notamment de participations à des commissions.

Il ressort des quatre participations aux commissions de présence postale que le climat y est à chaque fois convivial, professionnel et marqué par une recherche de consensus et d'efficacité.

Les conditions d'une atmosphère conviviale sont créées notamment avant la tenue de la commission proprement dite. En effet, toutes les commissions commencent par une collation. Les participants sont invités à prendre une tasse de café, des croissants sont mis à disposition. La machine à café est toujours prévue par la Déléguée territoriale. Mais l'hôte de la commission, un maire à chaque fois pour les commissions pour lesquelles une invitation a été offerte, en a une. Lors de ce petit-déjeuner, les discussions sont très générales, pas de sujets politiques ou polémiques : les participants parlent de tout et de rien. Mais avant que n'arrivent les membres, il faut veiller à ce que tout le nécessaire soit disposé. Le vidéo projecteur, des stylos, un bloc note, l'ordre du jour, la version papier du support de présentations, etc. Tout est apporté par la déléguée territoriale. Elle place chaque élément devant la chaise de chacune des personnes devant assister à la réunion. La table est toujours placée en U. C'est l'emplacement qui permet d'être face à face quasi pour tout le monde et qui dans le même temps offre la possibilité de regarder le document projeté dit-elle. L'ordre d'attribution des places obéit à certaines règles. En effet, le président de la commission, le Sous-préfet et l'hôte doivent être toujours ensemble les uns à côté des autres à la base de la disposition en U. C'est une règle non écrite à laquelle la Déléguée territoriale veille scrupuleusement. Le représentant officiel de la Poste, le Délégué départemental est situé non loin de ces trois acteurs cités. Pour rendre cela possible, la Déléguée territoriale réserve chaque place. Ainsi, chacun s'assied où

se trouve son nom. La déléguée territoriale est au bout de la table, toujours, de façon non seulement à pouvoir non seulement se lever sans déranger qui que ce soit et à être proche du vidéo projecteur au cas où il y aurait besoin de le régler dit-elle encore. Le reste des participants n'a pas de place attribué même si les postiers ont l'habitude de s'asseoir près les uns des autres. Donc en général non loin de la Déléguée territoriale. Seul le Délégué départemental est distant puisque devant être proche du maître de cérémonie. Effectivement, c'est le président qui en tant que tel ouvre et clos les débats. Il décide de passer ou de revenir sur un sujet ; il soumet les questions au vote. Comme l'a dit la Déléguée territoriale plus haut, le vote est une pure formalité au sein de la CDPPT d'Indre-et-Loire. Jamais, il n'y a eu un vote serré. D'ailleurs il y a très peu de questions de la part des autres participants.

Les réunions de la CDPPT ont en général lieu le mercredi matin à 10 h 00 et elles durent deux heures. Par habitude. Du fait de ce jour, l' élu représentant les zones urbaines sensibles n'est quasiment jamais là : il est enseignant et travaille le mercredi matin. Il ne vient que lorsque la CDPPT se tient un mercredi matin durant les vacances scolaires. Toutes les réunions commencent par la demande d'approbation du compte-rendu de la précédente CDPPT et se termine par les questions diverses. Le compte rendu est toujours approuvé. Cela s'explique d'abord parce qu'il a été corrigé le cas échéant par le président avant la réunion et ensuite parce que le vote au sein de cette commission est pour le redire une pure formalité. Le ton des réunions est courtois, et les élus qui reçoivent veillent à ce que tout le monde se sente bien. Une CDPPT a donné lieu à des gestes amicaux, la commission départementale du 06 mars 2013 à Azay-le-Rideau.

Le Sous-préfet d'alors vivait sa dernière CDPPT puisqu'il serait en retraite au moment de la prochaine. Sur les fonds propres de La Poste, une invitation au restaurant a été proposée pour saluer l'œuvre du Sous-préfet. Le président s'est félicité du travail que ce dernier avait accompli. Des cadeaux lui ont été remis en guise de bon départ à la retraite. La Poste offre souvent des cadeaux. Pour le nouvel an, des agendas ont été remis aux participants ainsi que des calendriers. Autant d'éléments qui témoignent d'un climat de travail très chaleureux.

Toujours est-il que si les doléances soumises à la CDPPT de l'Indre-et-Loire n'entraînent pas des tractations compliquées, les membres veillent néanmoins à ce que ces requêtes entrent dans le domaine d'intervention. En effet, le fonds de péréquation ne sert qu'à effectuer des types de dépenses biens précises et dans des conditions elles aussi bien précises.

### *Les dépenses éligibles au fonds de péréquation*

Les dépenses éligibles au fonds de péréquation sont des dépenses négociées chaque trois ans au moment de la reconduction du contrat de présence postale. Deux choses à comprendre. Premièrement, seules les dépenses éligibles stipulées dans un contrat triennal peuvent justifier l'emploi du fonds de péréquation par un département pendant le temps de validité dudit contrat. Deuxièmement, d'un contrat triennal à un autre, un type de dépenses peut apparaître ou disparaître. Par ailleurs, pour pouvoir solliciter le fonds de péréquation, il faut s'assurer que la demande émane d'une zone dite prioritaire. Il paraît important de comprendre dans un premier ce qu'est une zone prioritaire avant de comprendre ce à quoi celle-ci peut prétendre.

Le contrat de présence postale 2011-2013 (p. 7) définit les zones prioritaires. Ainsi, l'article 3 dudit contrat dispose que : « les points de contacts éligibles à l'intervention du fonds de péréquation sont les points de contact situés dans les zones prioritaires telles que définies ci-dessous :

1. Les communes rurales, définies par l'INSEE, qui n'appartiennent pas à une unité urbaine, et en leur sein :
  - Les zones de revitalisation rurales (ci-après dénommées « ZRR ») définies à l'article 1465 A du Code Général des Impôts, qui visent à favoriser le développement des territoires ruraux principalement au travers de mesures fiscales et sociales ;
  - Les zones de montagnes<sup>42</sup> et les massifs<sup>43</sup> auxquelles elles sont rattachées, définis par la loi n° 85-30 du 9 janvier 1985 modifiée relative au développement et à la protection de la montagne ;
2. Les zones urbaines sensibles (ci-après nommées « ZUS », définies par la loi n°96-987 du 14 novembre 1996 modifiée relative à la mise en œuvre du pacte de relance pour la ville, seront pris en compte les points de contact situés dans les ZUS ou les desservant et qui seront identifiés dans les rapports annuels départementaux de maillage territorial ;
3. Les départements d'Outre-mer (ci-après dénommés « DOM »)

---

<sup>42</sup> Le nom précis des sites est fourni par l'Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture (IRSTEA).

<sup>43</sup> Le nom précis des sites est fourni par la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR).

Ainsi, seuls les points de contact situés dans ces zones peuvent être éligibles à l'intervention du fonds de péréquation. Mais à quoi peuvent-elles prétendre ?

Les dépenses éligibles aux zones prioritaires appartiennent à six catégories distinctes de dépenses. Ainsi, seules les dépenses suivantes sont éligibles à l'intervention du fonds de péréquation au titre du contrat de présence postale 2011-2013 : indemnisation des agences postales communales (ou intercommunales) ; rémunération des relais postes commerçants ; programme départemental négocié avec la CDPPT (renouvellement des points de contact situés dans les zones prioritaires, renouvellement de l'équipement, formation du personnel de remplacement, etc.) ; programme ZUS (accueil de la clientèle vulnérable) ; programme DOM<sup>44</sup>. Pour le contrat triennal 2011-2013, 140 points de contact sont éligibles du fait qu'ils sont basés en zones prioritaires. Soit 67 points de contact en tant que zones rurales ; 67 en tant que zones de revitalisation rurales et 6 en tant que zones urbaines sensibles (dont les points de contact situés dans le quartier du Sanitas à Tours et ceux de Joué-lès-Tours).

Ainsi, seules les demandes de financement entrant dans le cadre de ces dépenses peuvent être reçues. Mais il y a une règle en plus pour l'exécution de ces programmes. « Chaque programme n'est pas miscible vis-à-vis d'un autre » (DRT -37-POSTE-ENT-1). Autrement dit, le programme ZUS ne peut pas financer le programme départemental négocié avec la CDPPT. En effet, chaque programme détient un budget. Mais le budget d'un programme s'il n'est pas entièrement dépensé sur une année, il peut être reporté à l'année suivante. Toutefois, le budget de chaque programme doit être dépensé dans le temps de validité du contrat triennal.

C'est ainsi que des sommes ont été engagées à la suite des différents programmes émanant à la fois des mairies qui abritent des agences postales communales ou des points de contact situés en zones urbaines sensibles. C'est dans ce cadre que la CDPPT a financé le projet de mutualisation de la bibliothèque et de l'agence postale communale à Cormery et c'est aussi en raison du fait que l'accueil de la clientèle vulnérable correspond à un programme prévu par le fonds de péréquation qu'une initiative a pu être financée. Si le fonds de péréquation a pu être mobilisé, il paraît essentiel de connaître les effets de ce dispositif vis-à-vis de ceux qui en bénéficient. Pour ce faire, la directrice d'établissement<sup>45</sup> d'un bureau de poste situé en zone

---

<sup>44</sup> Ce programme ne s'applique pas à la CDPPT d'Indre-et-Loire.

<sup>45</sup> A La Poste un Directeur d'établissement est un responsable de plusieurs points de contact situés sous son autorité. Dans ce sens, la Directrice d'établissement interrogée est responsable de deux bureaux de poste situés à Tours dont l'un dans un quartier sensible : le Sanitas.

urbaine sensible, un quartier de Tours a été interrogé ainsi que l'association qui a été retenue pour s'occuper de cette clientèle dite vulnérable.

La directrice d'établissement témoigne sur sa relation avec la régie de quartier.

*« Je n'en ai qu'une avec Régie plus. Une convention de médiation au sein du bureau de poste, notamment sur le Bureau de Tours-Saint Paul » (DET-POSTE-37-CONV-REGIE-ENT-1).*

La Poste est engagée dans une politique d'amélioration de bien-être au travail. C'est aussi dans ce cadre qu'une telle initiative prend corps.

*« C'est une problématique qu'on rencontrait nous sur le bureau puisqu'on est soumis à des difficultés de relations avec des populations d'origines géographiques très variées, avec un flux immigrant important des primo migrants qui n'ont pas de repères sur le quartier. Il y a différentes étapes, différentes périodes de l'immigration. On est parti d'une population qui certes à des difficultés cognitives mais qui connaît le processus en gros ou qui a des personnes référents pour s'en sortir. Et il y a les nouveaux migrants qui eux n'ont pas de repères, pas d'aide et pour lesquels on rencontrait des problèmes et ça générait des difficultés de comportement forcément. Ils avaient le sentiment de ne pas être compris, ce qui est une réalité. Les guichetiers avaient le sentiment d'être impuissants parce qu'ils n'arrivaient à se faire comprendre et puis en face il y avait quelques fois des réactions un peu violentes. Les difficultés étaient multiples. On avait identifié majoritairement ces difficultés-là. La Déléguée aux relations territoriale, elle est venue faire un bilan. Il est ressorti que ces difficultés étaient plus présentes que les autres mais il y avait également liés à l'analphabétisme. Des difficultés liées à des clients en grande perte de la vie quotidienne.*

*On avait besoin de leur apporter une aide parce que ça n'était pas drôle pour nos guichetiers. Ça pouvait même faire un contre effet en masquant des difficultés qui n'avaient lieu forcément qu'à La Poste ; qui se retrouvaient dans des tas d'autres situations de la vie quotidienne des personnes. Il me semblait important qu'il y ait un tiers intervenant et qui puisse orienter vers les bonnes structures. Donc moi j'étais en recherche de mon côté, sachant que le quartier du Sanitas bénéficie d'une structure associative très étoffée, très solide et ancienne. Et parallèlement, au niveau national il y a un projet qui s'est fait jour également pour la prise en charge des clientèles fragiles et pour la lutte contre les incivilités. Nos projets se sont trouvés et donc moi j'ai été partie prenante. Et puis mon bureau a été retenu pour tenter ce type partenariat. Parce qu'il y avait l'association ressource et parce*

*qu'il y avait aussi la volonté de ma part de le mener à bien. Il y avait les deux » (DET-POSTE-37-CONV-REGIE-ENT-1).*

Bien que la Directrice d'établissement affirme ne pas véritablement savoir qui a détecté la régie de quartier, elle est satisfaite du choix qui a été faite par la direction. D'ailleurs, elle est très satisfaite des prestations offertes par la régie.

*« Là il faudra vérifier avec la Déléguée aux relations territoriales, parce que ça s'est fait à la fois avec le délégué du Préfet avec la mairie qui ont proposé des associations. Pour le quartier de Saint-Paul c'est très bien que ce soit une régie de quartier. Mais qui va sans doute intervenir sur Tours-Nord. Nous ça tombait sous le sens parce qu'ils sont vraiment impliqués dans le quartier mais de toute façon leur rôle, leur mission, c'est la médiation dans le quartier [...]*

*Il y a un bilan qui a été fait. Pour le côté poste, on en retient indéniablement des bénéfices parce que pour nos clients on avait fixé trois demies journées par semaine, il fallait de la régularité. Ils ont fini par avoir un repère, en sachant qu'en venant ce jour-là, il y avait une personne en capacité de les aider ou de les orienter. Donc ça c'est très vite su.*

*Pour les guichetiers, il y a eu une bouée de sauvetage. Parce qu'ils savaient aussi comment pouvoir orienter les clients. En disant "écoutez, revenez demain" c'était lundi, mercredi, vendredi. Donc ça ne repoussait pas à la semaine d'après. Ils [les clients] savaient que ces jours-là il y aurait explication. Qu'en plus ça débouchait -parce qu'il y a un travail qui est fait d'aide à compléter les documents, comprendre quel(s) document(s) il faut apporter- que ça ne soit pas vécu comme une discrimination. Parce que quelques fois on n'a pas les mots, on ne sait pas le dire. Il faut faire attention, c'est difficile la relation humaine. Et puis on n'est pas exemplaires, hein ! » (DET-POSTE-37-CONV-REGIE-ENT-1).*

Mais pour parvenir à un tel satisfecit, il a fallu au préalable former le personnel de la régie.

*« Au sein du bureau de poste on a expliqué quelles étaient les opérations qui s'effectuaient, quels étaient les documents qu'on demandait aux clients surtout, qu'est-ce qu'on leur demandait de compléter, qu'est-ce qu'ils devaient apporter à chaque fois systématiquement, pour éviter les tensions. Et puis, ils ont eu une formation d'une demi-journée aussi, plus formalisée avec la démonstration d'aide au remplissage, les procédés un peu mnémotechniques pour expliquer aux gens se repérer à partir de leurs pièces d'identité sur le document à compléter » (DET-POSTE-37-CONV-REGIE-ENT-1).*



Toutefois, à ce jour, une enquête de satisfaction n'a pas été faite pour connaître le ressenti des clients du bureau de poste.

*« Au niveau des clients, on n'a pas fait d'enquête de satisfaction. Par contre ce que constate les guichetiers qui sont de façon très régulière sur le bureau c'est que pour certains clients, ils viennent les jours de présence du médiateur ; et puis c'est connu dans le quartier : ils sont présents sur d'autres actions. Pour la Régie c'est pareil, ils ont "repéré " des personnes qui ont des besoins d'aide, notamment d'alphabétisation ou de soutien économique. C'est vrai que sur ces jours-là les guichetiers savent qu'ils vont être compris, c'est important » (DET-POSTE-37-CONV-REGIE-ENT-1).*

Néanmoins, si l'intervention de la régie de quartier relève de la médiation sociale, ce qui est sa raison d'être, il faut avoir présent à l'esprit qu'il s'agit d'une relation tarifaire dont la facturation ne revient pas à la Directrice d'établissement<sup>46</sup>. Mais la régie de quartier n'a pas une obligation de résultat.

*« Obligation de moyens, c'est obligation de résultat. Ça ne se mesure pas instantanément. Ils ont remarqué qu'il y avait un peu plus de personnes qui venaient rencontrer l'écrivain public ou ils ont en intégrant le CRIA. Mais l'obligation de résultat c'est plus la satisfaction qu'on peut en ressentir mais ce n'est pas mesurer de façon mathématique. Je dirai qu'ils sont sur une obligation de moyens » (DET-POSTE-37-CONV-REGIE-ENT-1).*

Si le travail de la régie de quartier est apprécié de La Poste, il faut admettre qu'elle ne peut pas de juguler toutes les attentes de la clientèle vulnérable. C'est un travail qui s'inscrit sur le temps long. Il faut donc prioriser. C'est ce que révèle la Directrice d'établissement.

*« L'attente particulière c'était de vraiment apporter de l'aide aux clients. Et puis notre volonté commune que ce soit celle de la régie de quartier c'est de rendre le client autonome. C'était la crainte avec l'action des guichetiers c'est ne rendaient pas autonome. Ils étaient serviables mais du coup ils ne donnaient pas les moyens à nos clients d'être autonomes dans leurs actions [...] C'est long, ça ne se fait pas comme ça. Les clients ont acquis les repères. Oui, je pense qu'on gagne en autonomie. Par contre c'est une action qui est permanente puisque les flux migratoires évoluent aujourd'hui. Aujourd'hui, on a beaucoup de migrants d'Europe de l'Est. Et donc à chaque nouvelle vague, c'est des nouvelles difficultés, donc le*

---

<sup>46</sup> Voir convention en accès.

*travail est à reprendre à zéro pour chacun. Même si on a rendu autonome une partie, c'est permanent » (DET-POSTE-37-CONV-REGIE-ENT-1).*

Si la tâche à vocation à durer, la Directrice d'établissement ne sait pas si elle continuera à bénéficier des prestations de la régie de quartier ni si celles-ci seront maintenues sous une autre forme.

*« En l'état je ne sais pas. Pour cette année, elle est renouvelée, j'en suis très satisfaite. Après c'est une réflexion qui est menée au niveau national également. Est-ce qu'elle va être maintenue par l'intermédiaire d'associations qui assurent une médiation ? Est-ce que ça doit être intégré différemment dans les process ? Ça on ne sait pas. En tout cas le besoin existe de façon plus pérenne » (DET-POSTE-37-CONV-REGIE-ENT-1).*

Toujours est-il que ce dispositif a des répercussions au-delà du bureau de poste, il participe de la politique de la ville. A ce titre, les autorités publiques y sont attachées et pas que pour la mise en relation entre La Poste et la régie de quartier. C'est ce qu'affirme la Directrice d'établissement.

*« C'est la direction territoriale et la direction de la communication qui ont assuré [le lien entre La Poste et la régie de quartier]. Ils sont impliqués de toute façon dans la vie du quartier. Le délégué il est présent pour la vie du quartier du Sanitas. Effectivement l'action de La Poste au sein du quartier est importante en termes de maillage social. Ils sont attentifs au fait qu'on ne parte pas. Les travaux de rénovation qui ont eu lieu également dans le cadre du fonds de péréquation ont été reçus avec beaucoup de plaisir. Tant par la mairie que par la préfecture parce que c'est un signe fort de maintien de la présence » (DET-POSTE-37-CONV-REGIE-ENT-1).* Mais il n'est pas aisé de mesurer l'importance du service offert à La Poste par la régie de quartier. C'est un impact indirect.

*« On ne l' [l'impact] a pas de façon directe comme ça. Parce que c'est tout un faisceau de petites actions, il n'y a rien de spectaculaire. Ces des petites actions au quotidien qui font "ça grippe" un peu moins. Mais non ne peut pas mesurer ce qui serait passé si ça n'avait pas eu lieu. C'est un peu difficile. Il y a bien eu des temps un peu difficiles au mois de novembre : des voitures brûlées. Pour autant, nous, les relations à l'intérieur du bureau étaient plutôt sereines. Par contre en extérieur c'était un peu tendue...Là c'est revenu à un niveau acceptable. Malgré tout, des activités, du petit business qui se fait. Il faut faire attention à ne pas le troubler ! » Ironise-t-elle.*

Le quartier du Sanitas dans le centre de Tours est entre les bureaux de Tours-Saint Paul et Tours-Grammont : les populations qui résident dans ce quartier fréquentent donc les deux bureaux de poste. Mais la régie de quartier n'a de contrat que pour intervenir à Tours-Saint Paul. Dès lors, la Directrice d'établissement qui gère aussi Tours-Grammont se demande si les prestations de la régie de quartiers ne peuvent pas s'étendre aussi à Tours-Grammont.

*« Moi, le niveau actuel des prestations me convient [à Tours-Saint Paul]. Après la réflexion que j'ai c'est l'intervention sur le bureau actuel de Tours-Grammont. Parce qu'ils sont distants de très peu, c'est cinq minutes à pied. Finalement on reçoit ici les mêmes populations qu'à Saint-Paul. Donc il y a aussi ici à mon avis un travail de médiation à mener. Mais enfin, bon, pour l'instant on va être concentré sur Saint-Paul parce que les fonds ne sont pas extensibles. Il faut de la régularité, donc on maintient Saint-Paul » (DET-POSTE-37-CONV-REGIE-ENT-1).*

Le propos de la directrice pose la question de son implication dans le processus. Apparemment, elle intervient après la négociation entre la direction territoriale et la régie de quartier pour fixer les dates des interventions.

*« On a dressé un bilan des interventions. Puisqu'à la fin de chaque vacation, intervention, le médiateur fait un petit bilan de ce sur quoi il est intervenu. Et après le bilan qu'on a ait c'est sur la régularité de l'intervention. On avait tenté de les placer dans la semaine pour avoir le matin et l'après-midi, finalement on s'est rendu compte que c'était compliqué pour mettre un repère. Là oui, j'ai la main sur le "quand". "Quand" dans la semaine. Autrement c'est la CDPPT et la direction territoriale qui gèrent ça » (DET-POSTE-37-CONV-REGIE-ENT-1).*

Les interventions de la régie de quartier consistent essentiellement à gérer le cas des clients qui ont une méconnaissance de la langue française et qui ne se fait peuvent basculer dans l'incivilité car ils se sentent délaissés. C'est qu'atteste la directrice.

*« Pour une grosse part c'est l'illettrisme. Enfin, méconnaissance du français, ils ne sont pas forcément illettrés. On a les deux populations, on a des français de souche qui sont en France très longtemps et qui sont illettrés mais on a aussi des migrants qui ne sont justes pas francophones. Ils sont très autonomes dans leurs pays mais pas du tout ici. Mais ça tourne quand même majoritairement autour de l'illettrisme. Après aussi sur la compréhension au fait qu'on est un service : quand on délivre de l'argent on doit avoir la preuve de l'identité. Et que ce n'est pas discriminatoire de demander une pièce d'identité en cours de validité. On le*

*demande à tout le monde. Des fois s'il manque un sourire ça passe moins bien qu'avec un sourire. C'est des choses comme ça. La méconnaissance des procédures ça peut facilement être vécu comme quelque chose de vexatoire. Tout dépend de comment c'est demandé. Je pense que ça fait beaucoup de bien aux guichetiers qui ont vu qu'on pouvait avoir un autre mode de relation avec le client » (DET-POSTE-37-CONV-REGIE-ENT-1).*

Mais étant donné que cette attente est persistante, il y a donc un risque que la mission soit pérennisée, sauf si les personnes concernées par l'illettrisme décident de régler elles-mêmes ce handicap. Le médiateur, à savoir la régie ne peut, comme l'indique la directrice, qu'orienter les « clients vulnérables ». Et d'autant plus que la régie n'a pas beaucoup d'intervenants.

*« Oui. Mais il y a des gens qui développent des stratégies d'évitement, aussi. Qui évitent de montrer qu'ils sont en difficulté de ce point de vue-là. C'est aussi le rôle du médiateur de détecter, d'orienter vers des associations comme le CRIA ou vers un écrivain public. Mais qu'il y ait une reconnaissance. Une vraie aide apportée, pas un petit ...substitut [...] Il y a un intervenant sur la salle de paiement. Il y a un intervenant qui est présent qui est identifié. Sur l'année 2012 on avait deux intervenants qui se relayaient. Un des intervenants est en train de suivre une formation, donc il nous a lâchés. Mais on va en reformer un deuxième. Ça après, c'est à la main de Régie plus » (DET-POSTE-37-CONV-REGIE-ENT-1).*

C'est dire que les intervenants ont acquis une réelle expertise qui fait que les postiers peuvent se focaliser sur leurs missions premières au sein du bureau de poste. La directrice n'intervient qu'en cas de difficulté.

*« Si on constate une difficulté d'adaptation, évidemment après on a une relation simple et normale. Soit on refait une formation. C'est quelque chose sur laquelle ils n'ont pas forcément une appétence remarquée et puis ça passe moins. Mais ça ne s'est pas trouvé ; là pour l'instant les intervenants qu'on a eu nous disent "ça été du grand bonheur !" » (DET-POSTE-37-CONV-REGIE-ENT-1).*

Les deux parties (La Poste et la régie) éprouvent selon la directrice de l'établissement du plaisir à travailler ensemble. La directrice espère donc que le fonds de péréquation continuera à financer les prestations de la régie de quartier.

*« C'est une question qui a été débattue en fin d'année au siège. Il a été vraiment affirmé que le besoin existait et que de toute façon il fallait apporter une solution. Le fonds de*

*péréquation de toute façon, c'est l'argent de La Poste. Maintenant le financement là c'est politique au sens stratégie d'une entreprise. Là en tant que directeur d'établissement, une chose est certaine, je n'ai pas de budget. Les choses sont claires. Je ne peux même pas dire "en rognant là, en rognant là". Non. Ce n'est pas quelque chose que ne peux pas engager de toute façon » (DET-POSTE-37-CONV-REGIE-ENT-1).*

La directrice révèle également que le savoir-faire de la régie de quartier est demandé par d'autres institutions publiques ou non recevant du public à Tours.

*« A ma connaissance, ils interviennent déjà auprès de Fil bleu [compagnie de transport], auprès d'EDF. Et sans doute auprès d'autres organismes » (DET-POSTE-37-CONV-REGIE-ENT-1).*

Mais la régie est semble-t-il professionnelle et il y a peu de risque qu'elle manque à ses obligations contractuelles. La directrice est sereine sur la question.

*« Il y a une relation contractuelle donc elle peut être dénoncée. Je n'ai pas senti ce risque, en tout cas dans les échanges que nous avons eu. Mais évidemment ce n'est qu'une relation contractuelle. Ce n'est pas quelque chose que j'ai perçue comme un risque interne à nos relations. La première année c'était une année d'expérimentation. Mais là, Régie plus serait engagée sur Tours-Nord. Sur un nouveau contrat, donc je pense que non. Ils trouvent l'action intéressante et dans la continuité de leur action quotidienne. Il faudrait leur demander à eux » (DET-POSTE-37-CONV-REGIE-ENT-1).*

Pour la directrice, la régie de quartier "Régie plus" est un partenaire. Elle -la régie- trouve également un intérêt à collaborer avec La Poste, et il ne s'agit pas des raisons financières.

*« Plutôt en partenaires [...] On a un intérêt commun sur les actions qui sont menées. Même si c'est La Poste qui rétribue. On poursuit quand même un même objectif notamment de rendre nos clients autonomes, indépendants. On leur offre un terrain d'action, aussi. Des personnes qu'ils peuvent avoir identifiés dans le quartier mais dont ils n'avaient pas de point d'entrée. Ils l'ont trouvé à La Poste » (DET-POSTE-37-CONV-REGIE-ENT-1).*

Il ressort donc de cet entretien que la CDPPT, par l'établissement d'une convention avec une régie de quartier a pu –moyennant finance- trouver une solution pour accueillir la clientèle dite vulnérable. Mais quel est l'avis de la régie de quartier ayant été sollicitée ? Un entretien avec la directrice (DIR-REGIE-CONV-POSTE-TOURS-ENT-1) permet d'en avoir une idée.

Partenaire, c'est également ainsi que la directrice de la régie de quartier perçoit La Poste.

*« Pour moi la poste c'est un partenaire puisqu'ils ont détecté un besoin pour venir en soutien des populations qui sont en difficulté à cause de la langue, etc. Et parce qu'aussi la configuration de l'établissement fait que l'accueil ne se fait pas facilement et ils ont pensé que si quelqu'un intervenait régulièrement pour faire patienter les clients qui veulent les voir, ce serait bien. Et donc ils se sont rapprochés de nos services sachant qu'on fait de la médiation dans les quartiers où nous sommes basés. Moi je respecte beaucoup La Poste dans la mesure où ils ont pensé à nous, ils pensent d'abord aux habitants. Et après ils nous ont reconnu comme un prestataire si on veut –prestataire de service, compétent en la matière et effectivement on a une bonne relation sur cette mission. Elle se déroule très bien, ça se passe très bien [...] Pour notre structure, le partenariat, je le pense plus comme une coopération qui doit apporter une plus-value pour les habitants en ce qui nous concerne, bien sûr ça demande des financements. Donc ce n'est pas une coopération gratuite. Mais pour moi, c'est plus de l'ordre de la subvention. On n'est pas prestataire de service au même titre que si on était une société privée. On prend aussi les aspects tarifaires » (REGIE-CONV-POSTE-ENT-1).*

Mais à la base, Régie plus c'est d'abord une régie de quartier, c'est pour faire de la médiation sociale qu'elle a vu le jour. Les prestations à La Poste n'en sont que le prolongement.

*« Nous sommes une association loi 1901 avec un but à caractère social, d'utilité sociale... Régie plus, c'est un peu historique puisqu'en 2005, la régie de quartier qui est basée dans le Sanitas a fusionné avec un chantier d'insertion qui lui-même s'appelait chantier plus. Donc Régie et le Chantier plus, réduits ça donne Régie plus. Ce qu'il faut savoir c'est qu'en fait, cette régie de quartier a été basée sur le Sanitas depuis 20 ans. A été labellisée auprès du Comité National des Régies de Quartier qui est un label national, un réseau national et donc nous faisons partie de ce réseau national ; il y a à peu près 150 régies en France. Et sur Tours, il y a deux régies : il y en a une qui est basée au Sanitas et une autre qui est basée à Joué-lès-Tours. La vocation première d'une régie, c'est de créer du lien social sur le quartier sur lequel elle est basée. Sur le plan de la citoyenneté et puis le plan économique. Sur le plan économique effectivement nous avons développé un chantier d'insertion social qui a trois activités : une sur le bâtiment, une sur le nettoyage urbain et sur la gestion des espaces verts. Donc ça c'est la partie économique. Nous avons cinq salariés en insertion qui sont financés par la DIRECCTE et nous avons bien sûr des clients. Et puis la régie développe un certain nombre de projets autour de l'emploi : on a l'espace d'information d'emploi mais on fait la*

*rédaction et la diffusion des journaux de quartier, nous avons un jardin partagé puisqu'il va au bénéfice de dix familles. On fait des chantiers d'auto réhabilitation ; on a un écrivain public, un centre social. On a un certain nombre de projets. Tous ces projets se font plutôt au sein du Sanitas plutôt pour la population du Sanitats » (REGIE-CONV-POSTE-ENT-1).*

C'est en raison de leur savoir-faire que La Poste les a contactés.

*« Ce sont eux qui nous ont sollicités. En fait, ils ont d'abord cherché à savoir si ça pouvait être une réelle plus-value pour les habitants de mettre un médiateur certains jours par semaine sur certains créneaux horaires. Donc il y a une personne de chez nous qui a réalisé une enquête auprès des personnes. Donc il y a eu une analyse de fait après cette enquête. Et ils se sont rendus compte que ça pouvaient répondre à un réel besoin pour les habitants et puis même pour eux pour éviter qu'il y ait trop de tensions parce que ce n'est pas facile d'être à l'accueil comme ça de front avec des personnes qui sont tendues. Et ça s'est fait il y a un peu plus d'un an maintenant [...] La directrice explique en quoi consistent précisément leurs missions.*

*En fait c'est d'être présent- Là cette année c'est 3 demi-journées par semaines, trois après-midi : lundi, mercredi, vendredi de 14h30 à 17 h- Voir avec les personnes, les emmener à l'autonomie. Par exemple à utiliser les machines pour éviter d'être dans la file d'attente ; de pouvoir être autonome. Et puis faire en sorte une fois qu'on leur a montré la façon de se servir, quand elles reviennent, elles n'aient pas besoin de redemander ; et qu'elles puissent le faire, librement et qu'elles n'aient pas peur de la machine et ne pas savoir s'y prendre.*

*Après c'est d'être présent et de calmer un tout petit peu les esprits, des fois les files d'attente sont très longues et pour éviter les incivilités. Mais je ne pense pas qu'il y ait tellement d'incivilités finalement. Et puis c'est très important aussi en période de fin de mois quand les personnes touchent leurs allocations. Parce que là effectivement il y a beaucoup d'attente, d'incivilité, beaucoup de tension. Et donc en fait les médiateurs vont voir ces personnes, elles leur font remplir le dossier bien comme il faut ; bien leur montrer quelles sont les démarches qu'il faut faire, les documents qu'il faut apporter. Pour qu'il y ait de moins en moins d'attente » (REGIE-CONV-POSTE-ENT-1). Pour ce faire, « les médiateurs sont formés. Ils sont formés sur comment utiliser les machines, l'affranchissement, le retrait d'argent, qu'est-ce qu'il faut comme documents quand on doit faire telle ou telle démarche. Je ne connais pas parce que moi je n'ai pas suivi cette formation » (REGIE-CONV-POSTE-ENT-1). Deux*

intervenants sont mobilisés pour cette mission aux dires de la directrice (Cf. entretien REGIE-CONV-POSTE-ENT-1).

Si La Poste travaille avec d'autres types de prestataires – des associations luttant contre l'illettrisme- notamment, la directrice de la régie indique que pour le quartier du Sanitas, il n'y avait pas beaucoup de candidats.

*« Sur le Sanitas, je ne crois pas. Par contre La Poste ne travaille pas qu'avec des régies. Elles ont d'autres structures, il y a d'autres bureaux qui ont adopté la même politique sociale sur des quartiers dits sensibles. Et donc en fait, il n'y a pas que des régies. Par exemple à Joué-lès-Tours, ils n'ont pas pris une régie. Parce qu'après il faut que la régie ait des ressources suffisantes en interne, en termes de moyens humains ; il faut qu'elle ait la possibilité de pouvoir le faire. Parce que la régie elle ne va embaucher des personnes pour ça, elle a réussi à intégrer cette mission »* (REGIE-CONV-POSTE-ENT-1).

Tout comme la directrice du bureau de poste, la directrice de la régie de quartier est satisfaite de la collaboration de la régie de quartier et de La Poste. Elle estime que le partenariat est *« très positif. Positif dans la mesure où les personnes de La Poste sont très satisfaites qu'il y ait quelqu'un. Et on a commencé par deux jours par semaine. Et nous, les médiateurs ici, ils adorent. Ça se passe très bien. Et je pense que c'est une réelle plus-value. Je pense que nous ça nous permet d'identifier Régie plus à La Poste. Que les habitants comprennent que Régie plus est là pour toujours faire de la médiation, faire du lien entre les habitants. Et moi je suis allée plusieurs fois comme ça parce que j'avais une information à demander et c'est vrai que l'ambiance est très sereine. Les gens se parlent, échangent, dans un climat plutôt très bon »* (REGIE-CONV-POSTE-ENT-1).

Selon elle, La Poste est prête à renouveler la convention qui les lie mais en plus, le bureau de poste de Tours-Nord bénéficiera également de leurs compétences. *« Je rencontre bientôt un autre interlocuteur. Et on fera pareil sur le nord (Tours Nord) »* (REGIE-CONV-POSTE-ENT-1).

## **EPILOGUE**

Depuis lors, la convention de prestation pour le bureau de Tours-Saint Paul a été reconduite. Le financement est assuré par le nouveau contrat de présence postale 2014-2016. Tours-Nord accueille également Régie plus.



Il convient de présenter le deuxième cas à savoir le cas Florange.

## 8.3 Le cas Florange

### Résumé

ArcelorMittal est un groupe industriel international exerçant dans les domaines de l'acier, et de l'exploitation minière. Il est présent dans plus de 60 pays à travers le monde et emploie plus de 239 000 en 2013 à travers le monde. Il est présent en France depuis 2009. A partir de 2011, le site de Florange en Meurthe-et-Moselle en Lorraine est menacé de fermeture partielle ou définitive. La décision prise par le dirigeant de l'entreprise Lakshmi Mittal suscite une vive opposition de la part des salariés qui vont entreprendre de sauver leurs emplois. Cet activisme durera jusqu'à fin 2013 avec la fermeture des hauts-fourneaux. C'est de cette crise dont il est question ici. Il s'agit de comprendre les différents épisodes qui ont jalonné cette affaire.

### La fermeture des hauts-fourneaux de Florange

#### *2002 : Naissance d'un géant européen de l'acier*

L'industrie de la sidérurgie devient de moins en moins rentable en Europe. Pour remédier à cette situation, les principaux pays européens ayant encore de l'activité décident de fusionner et donner ainsi naissance à un grand groupe : « un airbus de l'acier ». C'est dans ce contexte qu'Arcelor voit le jour le 18 Février 2002. Il est le résultat de la mise en commun des hommes et des moyens de production de l'Arbed, entreprise de sidérurgie du Luxembourg, d'Aceralia d'Espagne et d'Usinor de France. « En deux ans, Arcelor se hisse à la première place des producteurs mondiaux d'acier. Son chiffre d'affaires annuel s'élève à 25, 9 milliards d'euros. Le groupe emploie alors 98 000 personnes » (Martin, 2013, p. 47). Arcelor est une entreprise européenne de droit privé : ses actionnaires sont des investisseurs privés (banques, fonds d'investissement, etc).

Mais selon Martin (2013), le PDG d'Arcelor, Guy Dollé, prévoyait en 2004, la fermeture du site de Florange, à l'horizon 2010. Lequel projet de fermeture était planifié au sein d'un document appelé APPOLO. A ce sujet, l'auteur déclare : « nous ne nous en inquiétons pas plus que cela. 2010 : nous avons le temps de voir venir...Nous mettons cette perspective sur le compte de ses origines. Il est dunkerquois et il souhaite renforcer la production de sa ville » (Martin, 2013, 48).

Mais quelque temps plus tard, Arcelor perd la place de numéro un mondial au profit de Mittal Steel en termes de production. En effet, Mittal vient d'acquérir une nouvelle usine en Ukraine.

Le pays a mis en vente aux enchères son fleuron national. Arrivés deux seuls en lice, Arcelor et Mittal sont aux coudes à coudes. Mittal surenchérit de un milliard de dollars, Arcelor ne suit pas la mise. Arcelor deviendra numéro deux mondial derrière Mittal qui s'en va à la conquête de l'ouest.

*1999: Arrivée de Lakshmi Mittal en Europe occidentale*

En 1999, Mittal Steel fait l'acquisition pour un euro symbolique de Gandrange. Le site lui a été vendu par Arcelor. Le nouveau propriétaire va y investir et en 2005, l'entreprise est rentable.

*2005 : Mittal Steel s'introduit dans le monde de la finance.*

Afin d'acquérir des aciéries aux Etats-Unis ; Lakshmi Mittal a besoin d'importantes sommes d'argent : 4, 5 milliards de dollars. Ils s'entourent d'investisseurs locaux qui lui apporteront les fonds nécessaires. Parmi ces bailleurs de fonds : Wilbur Ross, un financier bien connu des milieux financiers. Il est à ce jour actionnaire du groupe ArcelorMittal. Nanti par les dollars américains, Lakshmi Mittal consolide son ancrage en Europe occidentale.

### **2006 : Opa<sup>47</sup> sur Arcelor**

En Janvier 2006, Lakshmi Mittal lance une offre d'achat après avoir obtenu la somme nécessaire auprès de banques internationales. Certains la considèrent comme une OPA hostile mais pour le patron de Mittal Steel : « *c'est une OPA non sollicitée mais lancée dans un esprit amical<sup>48</sup>* ». Les principaux dirigeants des pays concernés réagissent.

Pour Jean-Claude Juncker, premier ministre luxembourgeois au moment des faits : « *cette OPA hostile appelle une réaction non moins hostile* ». Mais selon le PDG de Mittal Steel : « *nous ne sommes pas en guerre, nous créons de la valeur pour nos actionnaires* ». Le premier ministre belge fixe les priorités : « *ce qui est important c'est : production, investissement emplois* ». Le président français d'alors Jacques Chirac se pose des questions. « *Nous voudrions savoir de quoi il s'agit, quel est le projet* » se demande-t-il. En guise de réponse, Lakshmi Mittal répond : « *l'alliance de Mittal et d'Arcelor est le meilleur projet que l'industrie de l'acier peut avoir aujourd'hui* ».

---

<sup>47</sup> Offre Publique d'Achat.

<sup>48</sup> Mittal, la face cachée de l'empire, à partir de la 36<sup>e</sup> minute à la 37<sup>e</sup> minute.

Guy Dollé, patron d'Arcelor, n'est pas de cet avis et le 31 janvier 2006 sur France Info il a ces propos : « *il y a deux catégories d'acier : l'acier haut de gamme et il y a la commodité. Il y a en quelque sorte le parfum, dans lequel Arcelor est spécialisé et il y a plutôt l'eau de cologne qui est le domaine de Mittal* ». Lakshmi Mittal se sent blessé et parle de xénophobie.

Plus tard, revenant sur ce propos, Guy Dollé dira : « *j'ai eu des mots malheureux avec "l'eau de cologne", mais c'est un peu ça quand même*<sup>49</sup> ». Quant à Wilbur Ross, il estime que « *dans le monde d'aujourd'hui les managers travaillent pour les actionnaires. Les actionnaires ne sont plus les esclaves des managers. C'est quelque chose que monsieur Dollé n'a pas bien compris. Je pense que c'est une vieille manière de voir les choses, ça n'a plus de sens au XXIe siècle*<sup>50</sup> ».

En effet, une partie des actionnaires, les minoritaires. Collette Neuville, présidente de l'Association de défense des actionnaires minoritaires argumente du fait que les négociations doivent continuer (Martin, 2013, p. 53). Les négociations continuent.

L'offre initiale de Lakshmi Mittal était de 18 milliards d'euros, elle augmentera de 40%. Mais l'OPA devient une offre publique d'échange : une action Arcelor pour trois actions Mittal : les experts parlent d'« acquisition inversée ». Dans tous les cas Lakshmi Mittal acquiert Arcelor en juillet. ArcelorMittal est né. Pendant les pourparlers, Jeannot Krecké, ministre de l'économie luxembourgeois, négocie en parallèle avec Lakshmi Mittal. Il raconte<sup>51</sup> :

« *ça évolué et je l'ai rencontré en cachette plusieurs fois pour ne pas éveiller quand même des sentiments... "trop pointus". On a obtenu le quartier général avec à la clé 800 emplois intéressants quand même. Je dois dire j'ai rarement eu affaires avec quelqu'un comme lui. C'est un gros bonnet au niveau des négociations. Il obtient beaucoup de choses –pas tout-tout en restant "gentil". C'est agréable mais très dur* ».

Jeannot Krecké est aujourd'hui membre du Conseil d'administration d'ArcelorMittal. Interviewé dans le cadre de la réalisation du documentaire *Mittal, la face cachée de l'empire* (Fritel, 2013), il dira, à propos de l'état de la sidérurgie en Europe : « *c'est une crise non seulement de l'acier, à mon avis, c'est une crise de l'industrie européenne... On ne peut pas continuer comme ça : avec les 25% de non emplois. Ça va être une révolution sociale, c'est sûr. C'est une affaire d'années et ça va se faire* ». Et quand le journaliste lui dit : « mais vous

---

<sup>49</sup> Voir Mittal, la face cachée de l'empire, 39'14".

<sup>50</sup> Idem, 39'20".

<sup>51</sup> A partir de la quarantième minute du documentaire « Mittal, la face cachée de l'empire. »

parlez comme un révolutionnaire et en même temps vous siégez au conseil d'administration d'ArcelorMittal ? Il répond : « *l'un n'empêche pas l'autre*<sup>52</sup> »

Le 26 juin 2006, ArcelorMittal devient ainsi une société de droit luxembourgeois. Guy Dollé présente sa démission. Lakshmi Mittal est élu homme de l'année par le Financial Times en 2007.

L'acquisition d'Arcelor permet au groupe de Lakshmi Mittal de pouvoir produire des produits de grande qualité donc des produits à haute valeur ajoutée. Ceci augmente la rentabilité. Mais en plus, il maîtrise l'ensemble de la chaîne de valeur de la sidérurgie. En effet, le groupe compte également en son sein des mines de fer. Pour Edouard Martin (2013, p. 50) : « *la frénésie de rachats de Lakshmi Mittal répondait à un objectif d'"intégration verticale"* ». Toujours est-il que les principaux pays fondateurs d'Arcelor accueillent mal cette offre.

Pour Edouard Martin (2013, p. 55) : « *Nous devenons un groupe mondial et nous changeons de monde. Et si on rapportait cela à ce qui se passait sur le site de Gandrange, ce n'était pas fait pour nous rassurer. Les salariés de l'usine voisine nous expliquaient le fonctionnement de Mittal. Alors que chez Arcelor, chaque usine jouissait d'une certaine autonomie et que chaque décision était prise dans la concertation, y compris entre les directeurs de site et la direction générale, dans le site voisin, le patron recevait lui, chaque jour une feuille de route faxée depuis Londres* ».

Rémi Boyer, secrétaire général d'ArcelorMittal, après la fusion, s'en va quelques temps plus tard. Interrogé sur le climat social au sein de ses différents sites, Lakshmi Mittal répond : « *nous sommes dans l'acier, nous ne sommes pas ici pour fermer des usines mais faire fonctionner l'entreprise, continuer d'embaucher. Et s'il y a quelque chose en quoi nous croyons, c'est qu'il faut travailler avec les syndicats*<sup>53</sup> ». Toujours est-il qu'il y a un changement de culture d'entreprise.

Pour Edouard Martin<sup>54</sup> : « *on est passé à un capitalisme féodal : c'est le père, le fils, la fille qui décident de tout, pour tout, tout le temps* ». Pour Michel Liebgott<sup>55</sup>, député PS de Moselle : « *la différence c'est que les dirigeants de l'époque allaient à l'église et que tous les ouvriers et tous les contremaîtres étaient obligés d'aller aussi à l'église. Donc c'était une*

---

<sup>52</sup> Voir Mittal, la face cachée de l'empire » 83' à 83'28».

<sup>53</sup> Idem, à partir de la 44<sup>e</sup> minute.

<sup>54</sup> Propos tenus dans Mittal, la face cachée de l'empire, 52<sup>e</sup> minute.

<sup>55</sup> Op.cit. 52<sup>e</sup> minute 35".

*forme de société interne : on vivait en autarcie et tout le monde connaissait tout le monde. La différence, vous l'avez vite comprise, c'est que Mittal, personne ne le connaît ».*

Le changement intervient se ressent aussi dans les indicateurs de performance qui devient plus financiers. En octobre 2007, Aditya Mittal, numéro deux du groupe, indique « *cette année a été excellente pour nous. La meilleure preuve, c'est notre valeur boursière : nous étions à 20 milliards de dollars en janvier 2006 et maintenant nous pesons plus de 100 milliard de dollars. C'est exceptionnel ! Ce que pèse notre dette est insignifiant par rapport à notre rentabilité. Notre capitalisation a été multipliée par 5 en l'espace de 18 mois*<sup>56</sup> ». Les salariés de Gandrange n'auront pas la même vision des choses.

### **2008 : Gandrange est laminé**

Malgré ce satisfecit toujours est-il qu'en janvier 2008, ArcelorMittal annonce la fermeture définitive du site de Gandrange. 1180 emplois sont ainsi menacés. Les salariés se mettent en grève. Quelques temps auparavant, Nicolas Sarkozy a été élu Président de la République. Il décide de les recevoir. Edouard Martin (Martin, 2013, pp. 64-71) raconte.

*« Le 28 janvier, nous nous présentons donc devant les grilles de l'Élysée...Nicolas Sarkozy entre par une porte dérobée. Il nous tapote à l'épaule et fait un signe à Luc Chatel, alors ministre de l'industrie, et à Raymond Soubie, son conseiller spécial pour les affaires économiques et sociales...Il nous demande de lui expliquer la situation de Gandrange. Silence emprunté autour de la table. Je me lance le premier en lui exposant mon point de vue : absence d'investissement, pas d'anticipation sur les embauches ...Il est face à moi, les yeux dans le vague vers le plafond. Il m'interrompt et me dit :*

- *Est-ce que vous avez goûté mes chocolats ?*

*Devant chacun d'entre nous, il y avait en effet une tasse de café, une petite bouteille d'eau et une coupelle de... chocolat. Surpris par la question alors que j'étais en train de lui faire part des retombées économiques et sociales des choix de Mittal, je lui réponds :*

- *Ben non, pas encore, je les goûterai plus tard !*
- *Non, non, goûtez-les, ils sont excellents, je les ai fait mettre sur la table exprès pour vous.*

---

<sup>56</sup> Mittal, la face cachée de l'empire, 53'21".

*Je repars dans mon explication et je vois bien qu'il fait semblant de m'écouter. Soudain, il reprend la parole :*

*- Et si je venais à Gandrange, qu'est-ce que vous en pensez ?*

*Tout le monde se regarde. Personne n'ose lui répondre. Je lui dis :*

*- Ecoutez, monsieur le président, on ne voit pas trop l'intérêt que vous veniez...*

*Et je vois mon Président de la République qui boude ! Il tourne sa chaise de trois quarts :*

*-Bon, bien, bien...Si vous ne voulez pas que je vienne...Je pense que c'est une bonne idée, mais si vous ne voulez pas...je vous oblige pas.*

*Au bout de la table, à droite, Jacky Mascellin de la CGT :*

*-Nous, monsieur le président, on n'est pas d'accord avec la CGT. On pense que ce serait bien que vous veniez parler aux ouvriers.*

*Nicolas Sarkozy se rassoit correctement sur sa chaise :*

*-Parfait. Pas de problème. Donc je viens, mais si je viens, on est bien d'accord, c'est à votre invitation ?*

*Et il s'emballe :*

*-Je viens le 4 février. Lundi matin, il faut que je sois à Gandrange.*

*L'un de ses collaborateurs :*

*-Désolé, mais ce jour-là, vous avez rendez-vous avec le président roumain.*

*-Tu décales le rendez-vous.*

*A partir de ce moment, il n'a voulu évoquer aucun autre dossier que sa visite en Lorraine.*

*-Ou est l'aéroport le plus proche ?*

*Nous lui répondons :*

*-Nancy, à 45 minutes en voiture de Gandrange.*

*-Non, c'est trop loin. Il faut que je parte en Roumanie après.*

*-Il y a un aéroport militaire à 25 minutes...*

*-Ah, voilà, très bien.*

*La réunion se termine. ...Il nous raccompagne en nous disant que, s'il le faut, il investira de l'argent à Gandrange. Je lui fais remarquer qu'il serait peut-être malvenu que l'Etat mette la main à la poche pour un patron qui réalise 8 milliards d'euros de bénéfice et que, de toutes les façons, les caisses de l'Etat sont vides. Il balaie l'argument d'un revers de la main et se montre plutôt confiant sur une solution possible. Réponse :*

*-Ne vous inquiétez pas. J'ai sauvé Alstom. S'il le faut, j'investirai à Gandrange...*

*Le lundi 4 février, nous accueillons donc, à sa demande, le Président de la République à Gandrange... A la sortie, Nicolas Sarkozy monte sur une tribune et il délivre ce fameux discours que l'on peut résumer en ces quelques mots :*

*-Avec ou sans Mittal, l'Etat investira à Gandrange. Je recevrai vos organisations syndicales quand j'aurai reçu Lakshmi Mittal et je reviendrai pour vous dire quels engagements ont été pris. Comme voyage de noces, Gandrange, il n'y a pas mieux<sup>57</sup> »*

*Au mois d'avril, après avoir reçu Lakshmi Mittal, le Président de la République reçoit les représentants syndicaux. Edouard Martin (2013, pp.69-71) témoigne à nouveau.*

*- Messieurs, bonjour, asseyez-vous.*

*Il nous explique qu'il n'a pas réussi à convaincre Mittal, mais qu'il a obtenu la promesse qu'il n'y aurait aucun licenciement et un plan de formation pour Gandrange, un investissement de 330 millions d'euros sur Florange, la construction de deux centrales...la création d'emplois.*

*- Je reviendrai en juin avec Mittal pour graver ces engagements dans le marbre.*

*Je prends la parole :*

*- Excusez-moi, mais lorsque nous nous sommes vus en janvier, à l'Elysée et en Moselle, vous nous aviez promis de sauver le site, est-ce que vous vous rendez compte de l'espoir que vous aviez fait naître ?*

*Furieux, il se tourne vers moi :*

---

<sup>57</sup> Quelques temps auparavant Nicolas Sarkozy avait épousé Carla Bruni.



- *Si vous trouvez quelqu'un capable de faire mieux, vous me l'amenez. Je vous laisse, j'ai du travail. Je vous laisse avec Luc Chatel.*

*Et nous voilà seuls avec le ministre de l'industrie qui tente de nous expliquer à quel point l'accord est magnifique. Nous exposons nos doléances :*

- *Vous parlez de 575 emplois sauvés à Gandrange, mais vous faites quoi des 200 intérimaires et 400 sous-traitants ? Le rôle de l'Etat est aussi de les protéger. Votre accord c'est de la poudre de perlimpinpin...*
- *Mais non –répond le ministre-, nous allons signer des accords avec le conseil régional, le conseil général, nous créerons autant d'emplois qu'il y en aura de supprimés. Ne vous inquiétez pas ».*

Un an jour pour jour après la visite de Nicolas Sarkozy, soit le 4 février 2009. Les salariés décident de concevoir une plaque<sup>58</sup> sur laquelle ils écrivent :

*« Ici reposent les promesses de N. Sarkozy faites le 4 février 2008 à Gandrange : "Avec ou sans Mittal, l'Etat investira dans Gandrange ».*

Il faut situer ces événements dans le contexte de la crise des *subprimes* qui a entraîné la chute du cours de l'acier même si la crise a officiellement commencé en juillet et que l'annonce de fermeture de Gandrange arrive en janvier. Toujours est-il que c'est ainsi que le site de Gandrange est quasiment fermé<sup>59</sup>. Deux ans plus tard, c'est au tour de Florange.

## **2011 : Florange ferme**

Le 6 juillet 2011, ArcelorMittal annonce l'arrêt du fonctionnement un des deux hauts-fourneaux de Florange. Il s'agit, d'après l'entreprise d'une fermeture temporaire. Quelques mois plus tard, les salariés se mobilisent quand ils apprennent non seulement que le deuxième haut-fourneau sera lui aussi arrêté mais qu'en plus que toute la production serait transférée à Dunkerque. La CFDT s'offre pour 7000 euros trois lettres S.O. S qu'elle fait installer sur une façade de l'entreprise<sup>60</sup>. Le gouvernement réagit. Le Président de la République se déplace à Florange et déclare : « nous sommes prêts à mettre de l'argent pour faire les investissements qui auraient dû être faits depuis longtemps sur le site et qui n'ont pas été faits<sup>61</sup>. » Après

---

<sup>58</sup> La plaque en question a été dérobée durant en 2012. Une plainte a été déposée.

<sup>59</sup> Il ne reste plus qu'un laminoir en fonctionnement.

<sup>60</sup> Martin, E. (2013), Ne lâchons rien. Paris : cherche midi, p. 73.

<sup>61</sup> Mittal, la face cachée de l'empire. 1h00'46".

l'épisode Gandrange, les salariés ne croient plus aux propos du président. Mais, Nicolas Sarkozy ne peut rester inactif, 2012 est une année électorale. Et tous les candidats, déclarés ou non le comprennent bien. Ségolène Royal, candidate malheureuse lors de l'élection présidentielle 2007 et en lice pour celle 2012 parvient, grâce à Aurélie Filippetti, députée du parti socialiste du département de la Moselle a contacté Edouard Martin. La prétendante parvient à convaincre le syndicaliste de participer à un de ses meetings. Toutefois Ségolène Royal, ne gagne pas les primaires socialistes, c'est François Hollande qui sera candidat pour le compte du parti socialiste, héritant au demeurant du dossier Florange.

### *2012 : Florange s'invite dans la campagne électorale*

Concurrent de Nicolas Sarkozy, François Hollande se rend à Gandrange en janvier. Il veut rappeler que le président sortant n'a pas pu sauver Gandrange<sup>62</sup>. Le 15 Février 2012, Nicolas Sarkozy se déclare candidat à sa propre succession. Le 24 Février il choisit de se rendre sur le site de Pétroplus, une raffinerie pétrolière menacée de fermeture. Les conseillers de François Hollande en avertissent leur *challenger* alors qu'il est en déplacement au Mans. Il ne leur reste que quelques temps pour contrecarrer cette sortie médiatique. Le candidat avait prévu de se rendre à Florange. Le 24 février sera le bon moment. Les élus PS du département sont chargés de préparer la venue. La CFDT est contactée mais le syndicat leur indique c'est délicat. Toujours est-il que la décision est prise d'y aller.

Le 24 février<sup>63</sup>, comme prévu, le candidat du parti socialiste est à Florange. Il vient retrouver les salariés à l'endroit où se trouve leur piquet de grève. Il y a foule. Pour pouvoir parler et être vu, Edouard Martin a l'idée d'inviter François Hollande a monté sur une camionnette. Le syndicaliste parle :

- « *On est très heureux de voir que tout le monde se réveille et se disent : "Ah ! C'est bien d'avoir des industries. Dans cette usine, on fait ce qui se fait de mieux en termes d'acier : il y a Mercedes-Benz qui vient acheter nos produits ici, BMW, Volkswagen, Ford, Toyota, Peugeot, Renault... Etes-vous prêt à proposer une loi qui dit la chose suivante : "Si Mr Mittal ne veut plus du site de Florange, libre à lui de le quitter-on ne va pas obliger quelqu'un à garder quelque chose qu'il ne veut plus- mais êtes-vous*

---

<sup>62</sup> Les présentes informations sont tirées de Florange, la tragédie de la gauche d'Astruc & Freyssinet paru aux éditions Plon (Paris).pages 13-18.

<sup>63</sup> Voir L'acier trompé, de Tristan Thil, 11'27"

*prêt à faire voter une loi qui interdise de démanteler l'outil et force à nous –pouvoir public, les services territoriaux, les syndicats de retrouver un repreneur ? »*

François Hollande de répondre :

*« Bien je voulais être parmi vous aujourd'hui. Je suis candidat à l'élection présidentielle. Je suis conscient de la crainte, de l'angoisse qu'est la vôtre. Je sais ce que vous espérez, c'est-à-dire que les hauts-fourneaux puissent rouvrir et que vous fassiez en sorte d'avoir une industrie sidérurgique moderne et d'avenir. Et bien si Mittal, je ne le souhaite pas, ne veut plus de vous, oui je suis prêt –parce que je viens ici comme député et j'avais déjà pris cet engagement à Gandrange et ça vaut pour ici comme pour d'autres sites-quand une grande firme ne veut plus d'une unité de production mais ne veut pas non plus la céder, nous ferions obligation, pour que des repreneurs viennent et puissent donner une activité supplémentaire...*

*Je viens devant vous prendre des engagements (...) Je ne veux pas me retrouver dans la situation d'être élu un jour sur une promesse et ensuite de ne pas revenir parce qu'elle n'aurait pas été tenue (...) »*

Le candidat est applaudi. La foule scande le slogan de campagne de François Hollande « le changement, c'est maintenant ! ». Il descend et consomme un sandwich merguez avec les ouvriers.

Mais la grève continue, les ouvriers bloquent la sortie des camions qui vont livrer de l'acier aux clients. La direction marque son opposition et tente de calmer la situation. Le 15 Mars a lieu à la Sous-préfecture de Thionville une réunion de conciliation. A l'issue de celle-ci, Thierry Renaudin, directeur industriel du site de Florange fait une brève déclaration<sup>64</sup> :

*« Bonsoir à toutes et tous, j'ai une déclaration à faire. Après quatre heures et demie de discussions, nous avons proposé aux organisations syndicales, un projet de texte précisant les engagements fermes du groupe relatifs aux 17 millions d'investissements annoncés récemment sans condition. Les organisations syndicales ont demandé un délai de réflexion et nous nous retrouvons demain matin pour connaître leur position. En attendant je demande instamment aux salariés qui bloquent les sorties de l'usine, de laisser passer les camions urgents à destinations des clients. Merci de votre attention ».*

---

<sup>64</sup> Voir L'acier trompé, de Tristan Thil,

Les salariés, comme annoncé, se concertent à l'intersyndicale<sup>65</sup> de l'entreprise. Il est question de savoir s'il faut cesser ou non d'empêcher les camions de sortir afin d'aller livrer les produits. Les retards s'accumulent. Chacun à son avis.

- Antoine Terrak, intérimaire au chômage s'exprime : « *vous avez discuté pendant quatre heures pour rien ? Donc la revendication, ils n'en ont pas tenu compte, ça veut dire ?* »
- Coco, surnom d'un salarié syndiqué : « *sur le plan industriel, il n'y a rien à de nouveau* »
- Antoine Terrak : « *Donc, ils se foutent de notre gueule !* »
- Edouard Martin : « *Il faut qu'on réfléchisse chacun dans son coin. On se prend un quart d'heure, le temps de réfléchir chacun dans son coin, vous en discutez<sup>66</sup>. Mais maintenant, moi je veux savoir comment on fait. On continue le mouvement Antoine, pas de problème, mais comment et avec qui ?* »
- Ali Haya, un salarié de l'usine : « *Mais là on vous attend à l'intersyndicale, vous décidez nous on exécute, c'est tout* ».
- Un syndicaliste : « *Non ! La démocratie c'est pas ça. C'est le salarié décide et les centrales syndicales sont là pour soutenir les salariés, c'est ça !* »
- Ali Haya : « *Mais d'accord, mais réunissez-vous et on va voir ce qu'on va faire. Nous, on est avec vous* ».

En aparté à une collègue.

Edouard Martin : « *On pourra se mettre debout sur la tête, là ce qu'on a compris c'est qu'aura pas de redémarrage. Ça peut nous foutre les boules, là on a compris qu'on n'aura pas. Ce que je vais plaider auprès de mon organisation syndicale, mais après moi je suis un démocrate : je me plierai à la majorité, je pense qu'on n'a pas intérêt à tuer nos clients. Par ailleurs, ça ne veut pas dire qu'on ouvre les portes grandes ouvertes. On peut dire : "bon allez ! Cette nuit on laisse passer quelques camions. Parce que c'est vrai qu'il y a de vraies urgences. On rebloque jusqu'à demain matin 11 et demie et après quand on revient<sup>67</sup>... De toute les façons on avait décidé qu'à la fin de la semaine on allait lever le camp. Et on sort la tête haute et on se redonne rendez-vous lundi et on décide des modes d'action à mener. Voilà,*

---

<sup>65</sup> L'intersyndicale est composée de la CFDT (syndicat majoritaire) de la CGT et de Force ouvrière.

<sup>66</sup> Autrement dit, chaque syndicat s'isole pour convenir d'une démarche à suivre et revenir la proposer à l'intersyndicale.

<sup>67</sup> Revenir de la réunion avec la Direction prévue à la sous-préfecture de Thionville.

*ça c'est "ma" position, mais encore une fois, ça n'est que "ma" position. Je n'impose rien à personne* ». Le blocage est levé le lendemain.

Le 21 Mars : réunion de l'intersyndicale

Antoine Terrak prend la parole pour proposer « *un mode d'action* ». « *Il faudrait trouver une symbolique, un autre mouvement. Et je pense qu'il faut faire un truc qui parle à tout le monde. Ça veut dire que moi, mon idée, ça serait de marcher jusqu'à Paris et faire plusieurs villes où on puisse dormir ; que des Maires nous accueillent. Et comme on sait qu'il y a un collectif d'artistes, de gens connus qui nous soutiennent, arrivés à Paris et là faire un grand concert de soutien à la sidérurgie en Lorraine : pour le maintien des emplois en Lorraine. C'est 33 kilomètres par jour, ça fait sept heures de marche en moyenne. Et je pense que peut-être on va faire onze jours, dix jours. Il faudrait qu'on voie. Normalement, ouais, c'est faisable<sup>68</sup>* ».

Le 28, quelques jours plus tard, un petit groupe de salariés (entre dix et vingt) se met en marche. Ils sont équipés de vêtements sportifs. Edouard Martin (2013, p. 82) avoue qu'ils ont été offerts par « *des commerçants de la région, comme Sport 2000, Iziblue et Twinner.* »

Edouard Martin raconte : « *nous avons du mal à établir un trajet parce que toutes les municipalités de droite que nous nous proposons de traverser et où nous souhaitons nous arrêter dormir refusent de nous accueillir. Meaux, la ville de Jean-François Coppé, Châlons-en-Champagne, la ville de Bruno Bourg-Broc. Seule la mairie d'Epernay, tenue par le Modem, dérogera à la règle. Nous avons prévu des étapes quotidiennes de 30 à 35 kilomètres. Il a parfois fallu les prolonger à 50 kilomètres à cause de ces élus ! [...]*

*Je me souviens d'un vieux grand-père d'au moins 80 ans qui avait du mal à marcher. Il a traversé la rue pour nous remettre 5 euros. Un vigneron a fait 35 kilomètres pour nous rencontrer. Quand il est arrivé, il nous passé un savon :*

- *Où étiez-vous passés ? J'ai eu un mal fou à vous trouver ! Tenez, prenez cette bouteille de champagne. Elle est pour vous ! [...]*

*Richard Bohringer qui m'appelle : je veux vous rencontrer, je veux vous embrasser, je suis trop fier de vous ! »*

---

<sup>68</sup> Voir Florange, l'acier trompé. 19'53" .

*Antoine Terrak, l'initiateur explique le choix de cette action. « Les luttes, c'est plus les mêmes. Il y a vingt ans ou trente ans en arrière, c'est avec des bulles qu'on serait monté à Paris. Nous, aujourd'hui on fait une marche "pacifiste". On ne sait pas si ça va changer quelque chose. Des fois, c'est hallucinant, les gens ils nous demandent "qu'est-ce que vous faites ? Pourquoi vous faites ça ?" Parce qu'ils veulent fermer une usine, ils veulent nous enlever nos emplois, c'est tout ! Même ça il faut communiquer. La communication ! La communication ! Oui, voilà ! Y a que ça maintenant ! <sup>69</sup>»*

*José Delgado lui aussi s'exprime sur le mouvement. « Moi je suis tranquille, j'ai 54 ans, dans 3 -4 ans j'aurais 58 ans, 57-58. C'est bon, je me mettrai en retraite. A la limite, je n'en rien à foutre ! Comme beaucoup d'égoïstes qui pensent comme ça ! Et c'est ça qui ne va pas ! Il y a 800 personnes qui sont touchés chez nous à Arcelor. Ils n'auront plus de boulot l'année prochaine, ils ne se rendent pas compte les gens-là ! Aujourd'hui on les a reclassés...pour l'instant ! Ils auront leur paie jusqu'au mois de mars [2013], c'est déjà signé ça ! Après, où ils vont aller ? Ils se rendront compte, ce sera trop tard ! Là on devrait être 800 là aujourd'hui ! <sup>70</sup>»*

Les salariés se dirigent vers Paris où ils souhaitent organiser un concert non loin de la Tour Eiffel, faite avec de l'acier lorrain. Mais rien est assuré. Edouard Martin (2013, p. 84) appelle Aurélie Filippetti, il raconte ce qu'il lui a dit :

*« Si Bertrand Delanoë, le maire de Paris, se met en travers de notre route, je ne manquerai pas de le crier haut et fort. Et le concert de soutien aura bien lieu, avec un mégaphone s'il le faut ! »*

Le 6 Avril, les marcheurs arrivent à Paris. Des collègues, amis et camarades syndicalistes les attendent. Ils sont émus aux larmes, s'embrassent, se félicitent, chantent. Le concert a lieu à l'esplanade du Trocadéro. Des artistes ont répondu présents parmi lesquels Bernard Lavilliers qui les soutient depuis le début. Des hommes politiques de gauche sont là : « *Jean-Luc Mélenchon, Manuel Valls...Tous voulaient monter à la tribune, mais comme [ils refusaient] de voir [leur] marche récupérée par les hommes politiques, [ils leur ont] refusé l'accès à l'estrade* » (Martin, 2013, p. 84).

---

<sup>69</sup> Voir Florange, l'acier trompé. 22'54".

<sup>70</sup> Idem 24'03".

François Hollande et Nicolas Sarkozy sont au second tour de l'élection présidentielle. Le vote ouvrier est très recherché. Le 20 Avril, Vincent Peillon, soutien de François Hollande se rend en Moselle dans le fief d'Aurélié Filippetti et il est possible de l'entendre dire :

*« Ici malheureusement en Moselle, nous avons, cher Vincent, nous avons particulièrement été victimes de la politique désastreuse du président sortant au cours de ces cinq dernières années. La Lorraine a fait les frais de cette politique catastrophique en matière de sidérurgie ».*<sup>71</sup>

Le 24 Avril c'est au tour de Jean-Marc Ayrault de venir à Florange. Mais les syndicalistes ont entrepris de faire signer à présent une charte à tous les hommes politiques qui vient leur rendre visite. Le signataire *« s'engage à défendre le secteur industriel de la sidérurgie en empêchant le groupe Mittal de condamner des outils de production en France »* (Martin, 2013, p. 86). Le futur premier ministre signe *« sans se faire prier »* rajoute Edouard Martin.

Le 06 Mai, François Hollande est élu Président de la République avec 51,64% des suffrages. Les sidérurgistes, réunis à l'intersyndicale regardent les résultats en direct. Au moment de l'annonce, ils jubilent et font la fête jusque tard dans la nuit. Pour les sidérurgistes, l'élection de François Hollande signifie le changement de leur situation. Ils vont être reçus à l'Elysée.

Mais en attendant, un conseil d'administration a lieu le 08 mai à Luxembourg. Interrogé au sortir du conseil, un ancien salarié d'Arcelor, du nom de Ruot affirme : *« La France comme le Luxembourg n'ont à proprement parler plus aucune sidérurgie. Il n'y a plus d'actifs véritablement français, il y a des actionnaires français mais il n'y a plus de société française. C'est l'économie qui dirige, hein ! C'est pas les hommes politiques. Ce sont les marchés. Qu'est-ce que vous voulez qu'un gouvernement s'attaque à une puissance comme Mittal ? »*<sup>72</sup>

C'est une forme d'aveu d'impuissance des Etats à l'heure actuelle.

*Le changement ce n'est pas pour maintenant*

Le 06 juin 2012, les salariés de Florange sont à l'Elysée. L'intersyndicale est présente : CFDT, CGT, FO et la CFE-CGC. Selon Edouard Martin (2013), le climat est convivial et chaleureux. Il raconte leur entretien. François Hollande leur dit : *« je ne laisserai pas Mittal fermer Florange. Mais auparavant, je veux une cartographie claire et nette pour avoir une idée précise de la situation »*. *« La CFDT prévient : s'il n'y a plus de phase liquide à*

<sup>71</sup> Voir Florange, l'acier trompé, 28'55".

<sup>72</sup> Voir Florange, l'acier trompé de Tristan Thil 33'02"

*Florange, il y aura alors une menace sur la partie froide*<sup>73</sup> ». Puis, Edouard Martin réclame la mise en route du projet de loi sur la reprise des sites rentables. Il demande à la CFDT d'inclure cette question à l'agenda des négociations devant avoir lieu en juillet lors de la conférence sociale initié par le nouveau gouvernement. Le président s'engage également à appuyer ArcelorMittal dans sa candidature en vue de l'obtention du projet Ulcos.<sup>74</sup>

Puis le désormais ministre du redressement productif Arnaud Montebourg prend la parole pour leur annoncer qu'il va nommer une commission d'enquête indépendante. Celle sera coordonnée par Pascal Faure, vice-président du Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies. La commission doit rendre deux mois plus tard un rapport dont le but est « *d'expertiser l'avenir du site de Florange et plus largement, la filière acier en France*<sup>75</sup> ». La confection de ce rapport nécessite des entretiens avec les différentes personnalités à même de fournir des informations sur le sujet requis.

La réunion se termine. Les différents protagonistes se retrouvent sur le perron du palais de l'Élysée. Ils dialoguent.

Arnaud Montebourg aux sidérurgistes : « *Les amis, comptez sur moi. Je vous tiens au courant*<sup>76</sup> ».

Edouard Martin remercie le Président qui lui répond : « *C'est normal. Je sais trop ce que je vous dois*<sup>77</sup>. »

Arnaud Montebourg fait une déclaration de presse. Il dit :

« *Les Etats doivent se réarmer face à la toute puissance financière d'un certain nombre d'entités économiques mondiales. Nous demandons à ArcelorMittal de ne procéder à aucune décision qui remettrait en cause la viabilité du site de manière à ce que le gouvernement puisse désigner une mission d'expertise indépendante sur les perspectives industrielles du site de Florange. Je vous remercie*<sup>78</sup> ».

Edouard Martin s'exprime face à des journalistes.

---

<sup>73</sup> Lire Astruc, V. ; Freyssinet, E. (2013). *Florange, la tragédie de la gauche*. Paris : Plon. P. 43.

<sup>74</sup> Ultra-Low Carbon dioxide Steemaking. Il s'agit d'un projet européen dont le but est de produire un acier écologiquement responsable par enfouissement du CO<sub>2</sub>. ArcelorMittal et quarante-huit entreprises sont impliquées. Florange est le site retenu pour expérimenter le projet.

<sup>75</sup> Lire Astruc, V. ; Freyssinet, E. (2013). *Florange, la tragédie de la gauche*. Paris : Plon. P. 46

<sup>76</sup> Martin, E. (2013). *Ne lâchons rien*. Paris : Cherche midi. P. 89.

<sup>77</sup> Idem.

<sup>78</sup> Voir Florange, l'acier trompé, 31'.



« Ça va être difficile, mais on est confiants, on est plutôt rassurés de voir qu'un ministre, un ministre du gouvernement n'a pas baissé la garde et qu'ils ne sont pas prêts à laisser faire Mittal. En tout cas ils ne sont pas prêts à laisser condamner le site de Florange. Et ça dans une période de doute c'est rassurant, ça nous rassure. Mais la partie va être difficile, ça on a en conscience<sup>79</sup>. »

A d'autres journalistes, il rajoute : « pour nous, le changement, c'est maintenant<sup>80</sup>. »

Bien que confiants dans les propos du nouvel exécutif français, les mouvements de grèves continuent. Cependant, certains salariés sont interrogés dans le cadre du rapport Faure.

*27 Juillet 2012 : rapport Faure : un rapport aux arguments forts*

Le rapport demandé par le ministre du redressement productif est remis par son coordinateur à Bercy, siège du ministère de l'économie et des finances sis à Paris. Les différentes personnalités interrogées pour ce faire sont présentes. A ce titre, l'intersyndicale d'ArcelorMittal est présente, de même que les représentants de l'entreprise. La question qui intéresse les syndicalistes et le ministère est de savoir si le site de Florange est rentable. Mais le rapport présente les avantages et les inconvénients du site. Pour ce qui de la rentabilité, les avis sont partagés.

Le rapport<sup>81</sup> indique « des surcapacités substantielles de production en Europe ». Lesquelles surcapacités demeureront de « façon probablement durable ». De plus, Florange est un site dit continental, autrement dit, il n'est pas en bordure de mer, proche des ports d'où proviennent les matières premières indispensables pour la production de l'acier. La conséquence en est que le coût de transport des intrants jusqu'à Florange est répercuté sur le produit fini. Ce qui le rend moins compétitif en termes de prix. Enfin, les hauts-fourneaux de Florange ont un tonnage moins important, soit trois fois moins, en comparaison avec ceux de Dunkerque et Fos-sur-Mer.

Cependant, le site de Florange a également des atouts. De par sa situation géographique, il se trouve à proximité de ses principaux clients, c'est-à-dire les constructeurs automobiles européens ainsi que du centre de recherche et développement du groupe ArcelorMittal pour le monde entier situé à Maizières-lès-Metz. De même, Florange est un site intégré : il rassemble

---

<sup>79</sup> Idem. 31'53".

<sup>80</sup> Martin, E. (2013). Ne lâchons rien. Paris : Cherche midi. P. 89.

<sup>81</sup> Le rapport Faure est disponible via le lien suivant :

l'ensemble du processus productif de l'acier. Ce qui comprend la phase à chaud (aussi appelée filière chaude, filière liquide ou phase amont<sup>82</sup>) et la filière froide (également nommée filière froide ou phase aval<sup>83</sup>). Selon Faure, « *en France, aucun site ne peut prétendre représenter [...] l'usine sidérurgique idéale [...] Pour autant, le site de Florange est sans doute celui qui encore aujourd'hui s'en approche le plus* ». De ce fait, Florange est unique en son genre. Il faut aussi ajouter que les produits de Florange sont compétitifs en termes de qualité. Il n'est donc pas aisé de trancher.

Pour ce qui est de la rentabilité, le rapporteur révèle qu'il n'est pas possible d'avoir des informations chiffrées permettant de répondre. Cela est dû d'une part au temps requis qui s'est avéré trop court. D'autre part, Florange est un site inclus dans une subdivision mondiale du groupe: ArcelorMittal Atlantique et Lorraine (AMAL). Ceci rend plus compliqué le déchiffrement qui permettrait de jauger la rentabilité du site pris isolément. Mais Pascal Faure note que « *Florange se situait en 2008, lorsque les hauts-fourneaux tournaient à pleine capacité, parmi les trois sites du groupe ArcelorMittal les plus performants en termes de coûts de production* ». Ainsi, l'étude de Pascal Faure conclut que le site est viable.

Mais la viabilité du site est mise en danger. En effet, le rapporteur de l'étude indique le site de Florange « *n'a connu que très peu d'investissements de transformation ou de croissance* ». Il ajoute : « *l'effort d'investissement d'ArcelorMittal à Florange a été jusqu'ici insuffisant pour assurer le renouvellement de l'outil de production* ». Par ailleurs, Pascal Faure expose le fait que le climat de travail est « *anxiogène pour les salariés* ». Et ceci est lié aux « *phases répétées d'arrêt puis de redémarrage des hauts-fourneaux* ». Fort de ce rapport, Pascal Faure esquisse des pistes en guise de recommandations. Trois propositions sont avancées.

La première est de se séparer de la phase à chaud pour ne garder que la phase à froid. Autrement dit arrêter les hauts-fourneaux. Pascal Faure affirme que « *la filière froide a démontré sa capacité à continuer à produire, même dans le cadre d'un arrêt temporaire de la filière chaude* ». Quid des personnes employées dans la filière chaude ? La deuxième solution est « *une évolution de l'actionariat dans le cadre d'un projet industriel de long terme* ». Le terme nationalisation n'apparaît pas dans le rapport explicitement. Mais qui rentrerait au capital du site de Florange une fois devenue une entreprise à part entière ? L'Etat, la région ou L'Union européenne ? S'agit-il d'une nationalisation temporaire pour la transmettre à un

---

<sup>82</sup> Lors de la phase à chaud, les activités suivantes interviennent : aciérie et laminage à chaud.

<sup>83</sup> Lors de la phase à froid, les activités suivantes interviennent : laminage à froid et traitement de l'acier. (fabrication de cannettes ou pour les industries automobile et aéronautique).

repreneur ? Ou d'une nationalisation permanente ? Telles sont les éléments qu'il faudrait prendre en compte si cette option était retenue. Enfin le rapport évoque la possibilité d'une nationalisation de certains sites d'ArcelorMittal en France. Cette solution est « *d'un strict point de vue industriel beaucoup plus cohérente* » dit le rapport. Effectivement, cela apporterait à Florange des unités dédiées à l'approvisionnement, au service commercial et un centre de recherche et développement. Mais cette solution est très coûteuse, même en vendant ses participations l'Etat peut-il nationaliser autant de sites ? Comment une telle décision serait-elle perçue par les marchés et les autres pays européens ?

Toujours est-il qu'au sortir de la réunion, chacun n'y voit que ce qu'il veut voir. Pour les syndicalistes, le site de Florange n'est pas seulement viable, il est rentable. Mais pour ArcelorMittal, le rapport Faure leur donne raison. Interrogé par Valérie Astruc et Elsa Freyssinet quelques temps plus tard, le 8 janvier 2013, Lakshmi Mittal déclare : « *les sites en Europe perdent de l'argent, et c'est le cas de Florange et Liège qui en perdent le plus. Les petits sites continentaux ne peuvent pas gagner d'argent*<sup>84</sup> ».

Quoiqu'il en soit, les protagonistes se séparent sur cette note et l'été arrivant, rendez-vous est pris pour le mois de septembre.

#### *Après l'été, le mauvais temps*

A Florange, une rumeur circule annonçant la fermeture définitive des hauts-fourneaux pour le 1<sup>er</sup> octobre 2012 (Martin, 2013, p. 91). Comme prévu, le ministre du redressement productif demande à venir Florange. Edouard Martin (Martin, 2013, p. 91) raconte.

*« Arnaud Montebourg vient à Florange le jeudi 27 septembre. Pour nous, si le ministre se déplace en personne, c'est assurément pour nous annoncer une bonne nouvelle. Nous décidons de réunir tous les salariés sur la place de la mairie afin que le gouvernement sache que toute la population est derrière nous. Nous appelons à la grève pour que tout le monde puisse venir ».*

A cette même date, à 15 heures, François Hollande rencontre Lakshmi Mittal. En fait, le gouvernement a été prévenu de la fermeture définitive des hauts-fourneaux. L'arrivée d'Arnaud Montebourg, contrairement à ce que pensent les salariés n'est pas de bon augure. Il ne sait pas lui-même ce qu'il va dire puisqu'il sera en chemin pour Florange au moment du rendez-vous entre le Président de la République et le président d'ArcelorMittal. Pour éviter

---

<sup>84</sup> Lire Astruc, V. ; Freyssinet, E. (2013). Florange, la tragédie de la gauche. Paris : Plon. P. 47.

tout quiproquo, Pierre-René Lemas, secrétaire général de l'Élysée, lui demande de patienter quelques peu. Il fait annoncer à Florange que « *son train n'est pas arrivé à l'heure à la gare de Metz* » (Martin, 2013, p. 92). En conséquence, il aura un retard quarante-cinq minutes.

Ayant enquêté sur le sujet, Valérie Astruc & Elsa Freyssinet indiquent qu'au moment de la rencontre entre François Hollande et Lakshmi Mittal, aux côtés du président français : Emmanuel Macron, secrétaire général adjoint de l'Élysée, chargé des questions économiques, Pierre-René Lemas, secrétaire général de l'Élysée, Olivier Lluansi, conseiller chargé de l'industrie et de l'énergie. Aux côtés du président d'ArcelorMittal, il y a Henri Blaffart, vice-président de la division Europe. A la question de François Hollande de savoir si le site sera conservé dans son intégralité, Lakshmi Mittal répond que seule la filière froide le sera. Autrement dit, les hauts-fourneaux seront arrêtés définitivement (Astruc & Freyssinet, 2013, p. 62). François Hollande demande à Lakshmi Mittal : « *êtes-vous prêt à céder les hauts-fourneaux ?* » Le patron d'ArcelorMittal répond positivement. L'entreprise propose même de rajouter la cokerie, c'est une unité de production qui apporte le combustible dont a besoin le haut-fourneau. Lakshmi Mittal s'engage par ailleurs à investir entre 120 et 150 millions d'euros mais à condition que la conjoncture économique le permet. La rencontre se termine. Le secrétaire général de l'Élysée fait un compte rendu de la réunion à Arnaud Montebourg qui patientait à 300 kilomètres de Florange dans la voiture devant le conduire à la mairie. Il lui demande de ne dire mot aux ouvriers.

Arnaud Montebourg arrive à la mairie et rencontre en aparté les centrales syndicales. Aurélie Filippetti, devenue entre-temps ministre de la culture, est également de la partie. Edouard Martin raconte (Martin, 2013, p. 92-93).

*« Sans nous dire explicitement que Mittal compte annoncer la fermeture des hauts-fourneaux le lundi suivant, il nous informe qu'il compte prendre des décisions graves qui ne vont pas dans le sens que nous souhaitons. Il nous explique que lui, le ministre, prendra toutes les mesures qu'il faut pour revendre la partie de l'usine qui pourrait être fermée, que la loi est prête. Il nous brandit une feuille [...] Nous lui faisons quand même part de notre déception. Nous espérons qu'il s'était déplacé pour nous annoncer une bonne nouvelle et il nous laissait sur notre faim !*

- *Mais nous avons un délai de deux mois pour retrouver un repreneur [dit le ministre].*
- *Mais faites attention que ces deux mois ne soient pas un écran de fumée. Parce que, là on ne vous le pardonnera pas ! [répond Edouard Martin].*

- *Croyez en ma sincérité, rétorque le ministre. Ce n'est pas un artifice pour gagner du temps. Je vais mettre ces deux mois à profit pour mettre la pression sur Mittal et trouver un repreneur ».*

L'ambiance au sein de l'intersyndicale se radicalise. Les syndicalistes se disputent et Edouard Martin (Martin, 2013, p. 93) réagit :

*« Dans un élan de rage je m'en prends aux "révolutionnaires de salon sur Facebook". Et j'ajoute :*

- *Oui ce sera difficile de trouver un repreneur qui achète les hauts-fourneaux. Il n'empêche, il y a une brèche ouverte et nous devons en profiter ».*

Arnaud Montebourg décide de l'annoncer lui-même à la foule massée dehors sous la pluie. Il est sur le perron de la mairie pour faire sa déclaration. Déclaration qui commence mal. En effet, les premiers mots du ministre sont : *« le combat commence ! »*. A l'écoute de cette phrase, la foule le hue. Aurélie Filippetti se penche à son oreille pour lui expliquer sans doute que le combat a commencé depuis juillet 2011 à l'annonce de l'arrêt temporaire des hauts-fourneaux. Il se reprend.

*« Le combat continue ! Je ne suis pas venu faire des promesses car c'est un bras de fer difficile qui s'engage avec une multinationale de l'acier. Nous avons l'argument... nous avons l'argument... nous avons l'argument du projet de loi. C'est un projet de loi qui a été demandé par les organisations syndicales et qui est aujourd'hui sur la table de discussion avec Mittal. Et que Mittal a fait la première concession qui consiste aujourd'hui à accepter une reprise là où ailleurs dans d'autres sites, il la refuse. ArcelorMittal a convoqué un comité central d'entreprise pour lundi prochain, il dira ce qu'il a finalement décidé après ce mois de bras de fer. Il prendra d'ailleurs et en portera seule la lourde responsabilité. Nous ne sommes sûrs de réussir mais nous allons le faire ensemble. A bientôt.<sup>85</sup> »*

Une fois le ministre du redressement productif parti, les syndicalistes prennent la parole. Edouard Martin fait une déclaration lui aussi.

*« Sur la forme ce serait bien qu'il y ait un ministre tous les jours ; parce... La moitié est partie mais bon c'est pas grave, on va parler pour ceux qui sont restés. Après quatorze mois d'attente, après quatorze mois de lutte, bien seuls d'ailleurs, après quatorze mos d'angoisse,*

---

<sup>85</sup> Voir Florange, l'acier trompé, 34'00".

*de colère de très forte colère, on est en droit d'espérer un autre message du ministre. Ceci étant dit-parce qu'après tout le monde va y aller de son couplet : « y a qu'a\_ faut qu'on »- Evidemment on a toujours dit et on maintient que Florange n'a du sens que s'il reste un site intégré.*

*Permettez-moi d'avoir un discours de vérité. A Liège, quand Mittal vient et il met le gouvernement à genoux, les syndicats à genoux et qu'il leur dit : "ou vous signer le plan social ou je ferme tout Liège", la réaction des salariés ça été de se retourner contre les syndicats parce que nous sommes dans un monde d'individualismes. Il faut oser les dire les ! Il faut oser le dire !*

*Le choix qui nous est proposé aujourd'hui, hélas, trois hélas [c'est de la merde ! lance un anonyme depuis la foule]. Edouard Martin, s'énerve et répond : "Peut-être que c'est de la merde mais dis-moi comment on fait, toi ?" Il reprend.*

*Le choix qui nous est fait, c'est on a le choix entre zéro haut-fourneau, deux hauts-fourneaux quand bien même ça serait avec un autre repreneur. Et nous, nous cet été ce que nous avons dit au ministre et on l'a mis en garde ! Et on le met en garde ! Attention qu'ils ne sont pas en train de nous enfumer pour gagner du temps. Attention ! Parce qu'effectivement on peut être le cauchemar de beaucoup de monde. Mais en attendant, il faut qu'on soit le cauchemar de Mittal. Et si ça peut permettre, si ça peut permettre qu'un repreneur éventuellement, même si on sait que ça être très compliqué, rachète la phase à chaud, qu'il redémarre les hauts-fourneaux et qu'on montre à ce bandit...qu'on démontre à la finance internationale qu'une autre voie est possible, les mecs ça sera notre victoire, ça sera notre victoire ! C'est ça ! C'est ça ! Merci Camarades !<sup>86</sup> »*

*Un représentant syndical de la CGT affirme devant les caméras : « le gouvernement ne prend pas ses responsabilités, on pensait avoir en face de nous le ministre du redressement productif pas celui du déclin industriel !<sup>87</sup> »*

*1<sup>er</sup> octobre, ArcelorMittal confirme bien la fermeture définitive des hauts-fourneaux. L'entreprise donne deux mois au gouvernement français pour trouver un éventuel repreneur.*

*1<sup>er</sup> octobre 2012 : Il faut sauver le site Florange*

---

<sup>86</sup> Voir Florange, l'acier trompé, 35'25".

<sup>87</sup> Lire Astruc, V. ; Freyssinet, E. (2013). Florange, la tragédie de la gauche. Paris : Plon. P. 67.

Les syndicalistes sont encore plus déterminés à faire plier Mittal. Les blocages s'intensifient, les grèves se multiplient. De le même Edouard Martin (2013, p. 94) appelle incessamment les services de Bercy qui lui disent continuer à travailler. Effectivement, le ministère de l'économie est à la recherche d'un repreneur : il a lancé une prospection internationale. D'après Astruc et Freyssinet (2013, pp. 68-69), seuls quatre repreneurs éventuels se sont montrés intéressés mais tous ont fait savoir qu'ils ne pouvaient pas se contenter uniquement des hauts-fourneaux ; autrement dit, l'acquisition doit compter tout le site dans son ensemble.

Le 9 du mois, a eu lieu un rendez-vous secret à la questure du Sénat entre Jean-Marc Todeschini, sénateur PS de la Moselle, Michel Liebgott, député PS du même département et le ministre Arnaud Montebourg. Ordre du jour, la présentation au ministre d'un éventuel repreneur. Il se nomme Bernard Serrin. Il est français, lorrain, homme d'affaires. Il est le patron de Cockerill Maintenance & Ingénierie (CMI). Il est d'ailleurs sous-traitant d'ArcelorMittal. Son entreprise comprend 4000 employés. Le siège social est en Belgique<sup>88</sup>.

Début novembre, Arnaud Montebourg envoie une note au Président de la République. Il l'informe d' « *une offre confidentielle et non connue de Mittal, émanant d'une société belge dirigée par une personnalité française et susceptible de reprendre le site dans son ensemble*<sup>89</sup> ». Pour se faire, il faudrait au préalable que l'Etat se saisisse du site par nationalisation. Il s'agira donc d'une nationalisation « *transitoire, temporaire et ciblée*<sup>90</sup> [et] *à coût nul pour les finances publiques [par] la revente de pourcentage de participation* ». La note cite comme exemple la mise en vente de pourcentage détenue par l'Etat dans GDF-Suez.

Le ministre du redressement productif se rend au palais de l'Elysée quelques temps plus tard. Le président le reçoit accompagné de Pierre-René Lemas, Emmanuel Macron et Aquilino Morelle. A l'issue de la réunion, le Président de la République incite le ministre à continuer à travailler sur le dossier (Astruc & Freyssinet, 2013). Une autre réunion est prévue le 17 novembre. A cette date, le prix de l'opération est connu : un milliard d'euros. Mais Bernard Serrin ne peut apporter que 110 millions de fonds propres. Il faut donc trouver d'autres partenaires. Les journalistes révèlent qu'à l'Elysée, il existe deux camps : ceux qui croient au projet, Aquilino Morelle<sup>91</sup> et ceux qui doutent : Emmanuel Macron, Pierre-René Lemas et le

---

<sup>88</sup> Op. cit.

<sup>89</sup> Lire Astruc, V. ; Freyssinet, E. (2013). Florange, la tragédie de la gauche. Paris : Plon. P. 77.

<sup>90</sup> Idem.

<sup>91</sup> Aquilino Morelle a été directeur de campagne d'Arnaud Montebourg durant les primaires socialistes. Suite à la défaite de ce dernier, Aquilino Morelle rejoindra François Hollande pour être sa plume. Une fois élu François

Président de la République (Astruc & Freyssinet, 2013, p. 85). Toujours est-il que le sujet s'invite sur la place publique et l'assemblée nationale s'en empare notamment à cause des propos d'Arnaud Montebourg.

*26 Novembre 2012 : Montebourg et Mittal croisent le fer*

Arnaud Montebourg reçoit le vendredi 23 novembre à l'heure du déjeuner deux journalistes des Echos : Elsa Freyssinet, chef adjointe du service politique et Dominique Seux, rédacteur en chef. C'est au lendemain d'une réponse du sénateur Todeschni sur Florange. Question à laquelle le ministre avait répondu : « *l'éventualité d'un contrôle public, même temporaire doit faire l'objet d'une étude sérieuse par le gouvernement* ». La réponse avait suscité une certaine agitation dans les rangs du patronat. Mais la suite aura plus d'effet.

Au lendemain des propos du ministre du redressement productif au sénat, ArcelorMittal publie le matin du vendredi une déclaration dans laquelle l'entreprise déclare que le projet du gouvernement « *mettrait en péril la viabilité du reste des activités d'ArcelorMittal en France*<sup>92</sup> ».

Le ministre dit aux journalistes qu'il y a deux repreneurs. En fait il s'agit de Bernard Serrin et d'une entreprise russe Severstal (Mais les noms ne sont pas donnés aux journalistes ce jour-là) Au vu du coût important de l'opération, le gouvernement avait jugé opportun de trouver un partenaire à l'entrepreneur français. Les journalistes veulent connaître la position de François Hollande, Arnaud Montebourg répond : « *vous croyez que je fais des trucs tout seul, moi, dans mon coin ? ... L'Elysée travaille avec nous sur ce dossier ... Le président n'accepte pas le comportement de Mittal*<sup>93</sup> ». Les journalistes insistent pour avoir plus de précisions. Il s'irrite et dit : « *vous me prenez pour un rigolo. Vous ne me prenez pas au sérieux mais on travaille. Je casse les murs, j'essaie de bouger les murs !*<sup>94</sup> ». A question de savoir si la nationalisation est une menace ou une intention réelle, il déclare : « *ce n'est pas un moyen de pression, c'est un moyen d'action*<sup>95</sup> ». Il poursuit : « *nous avons une solution qui dépend de notre courage politique ... C'est "le retour à la nation"*<sup>96</sup> *de l'acier français* ».

---

Hollande en fera son conseiller. Il démissionne suite à un scandale où il est accusé de détournement de biens sociaux.

<sup>92</sup> Lire Astruc, V. ; Freyssinet, E. (2013). Florange, la tragédie de la gauche. Paris : Plon. P. 94.

<sup>93</sup> Lire Astruc, V. ; Freyssinet, E. (2013). Florange, la tragédie de la gauche. Paris : Plon. P. 93.

<sup>94</sup> Idem.

<sup>95</sup> Ibid, p. 94.

<sup>96</sup> Le concept de « retour à la nation » a été développé par le programme du Conseil National de la résistance



Puis les journalistes demandent au ministre comment réagit-il para rapport à la déclaration d'ArcelorMittal. Il répond :

« *Nous ne voulons plus de Mittal en France parce qu'ils n'ont respecté la France...Il désinvestit dans l'acier, il est parjure par rapport à ses engagements et il faudrait en plus qu'on le craigne, qu'on marche dans ses méthodes de chantage ?* ». Les journalistes lui demandent s'il est sûr de réussir et s'il ne suscite pas de faux espoirs. En guise de réponse, il affirme : « *j'ai été bouleversé par ces gens, leurs regards. Ils défendent leur travail, ils sont fiers. J'ai été très touché par leur combat contre le cynisme sans vergogne de Mittal. Leur combat, c'est le mien...La violence et la brutalité de Mittal, il va falloir qu'elles se paient... Et ça c'est on<sup>97</sup>* ». Il précise : « *tout ce que j'ai dit sur Mittal, c'est on* ». Les journalistes voulant se rassurer lui demandent : « *Nous ne voulons plus de Mittal, c'est on ?* » « *C'est on !* », répond le ministre.

C'est ainsi qu'avec l'accord du ministre, le lundi 26 novembre<sup>98</sup>, le journal *Les Echos* titre : « *Lakshmi Mittal n'est pas le bienvenu en France* ». La classe politique est embarrassée et le patronat scandalisé. Le patron d'ArcelorMittal se dit choqué par de tels propos. L'intersyndicale se réunit le même jour à Florange. Mais surtout c'est un propos qui n'arrive pas à point nommé : François Hollande rencontre Lakshmi Mittal le lendemain à l'Élysée.

*27 novembre 2012 : François Hollande et Lakshmi Mittal, les yeux dans les yeux*

Avant de rencontrer Lakshmi Mittal, François Hollande reçoit Elio Di Rupo, premier ministre belge. Ce dernier est lui aussi est concerné par les décisions d'ArcelorMittal car le site de Liège notamment est menacé de fermeture. Ce qui sera d'ailleurs le cas. Dès lors, au moment de la conférence de presse, les deux dirigeants sont interrogés sur le sujet. François Hollande affirme que : « *la nationalisation fait partie du sujet de la discussion<sup>99</sup>* ». Une telle déclaration annonce la tonalité des discussions.

Quand Lakshmi Mittal arrive au palais de l'Élysée, il fait nuit. Sont présents aux côtés de François Hollande, Pierre-René Lemas, secrétaire général de l'Élysée, Emmanuel Macron, secrétaire général adjoint en charge des questions économiques et Olivier Lluansi, Conseiller à l'industrie. Aux côtés de Lakshmi Mittal, seulement Henri Blaffart, vice-président de la

---

<sup>97</sup> « *On* » pour *on the record*. Autrement dit, les journalistes peuvent le déclarer. Lire Astruc, V. ; Freyssinet, E. (2013). Florange, la tragédie de la gauche. Paris : Plon. P. 95.

<sup>98</sup> Le journal *Les Echos* ne paraît pas le samedi.

<sup>99</sup> Lire Astruc, V. ; Freyssinet, E. (2013). Florange, la tragédie de la gauche. Paris : Plon. P. 99.

division Europe d'ArcelorMittal. Le PDG d'ArcelorMittal ne manque pas de faire part au président français de son sentiment suite aux propos d'Arnaud Montebourg. « *J'ai été attristé par les déclarations de Montebourg dans la presse* <sup>100</sup> » dit-il. Après ces propos préliminaires, la discussion se porte sur le thème principal de la rencontre<sup>101</sup>.

- François Hollande commence. « *Nous avons trois solutions/ la première est de trouver un repreneur pour la filière chaude, mais il n'y en a pas. L'alternative est que l'Etat reprenne provisoirement tout le site, c'est une solution. Il y a peut-être une troisième solution, mais dites-la moi...* »
- Lakshmi Mittal de répondre. « *Nous vous avons donné votre chance et vous n'y êtes pas arrivés. D'ailleurs, si nous n'y arrivons pas, qui peut y arriver ?* »
- « *Etes-vous prêt à nous céder l'intégralité du site ?* » Interroge le président Hollande.
- Lakshmi Mittal répond négativement. « *Je ferai valoir mes droits. J'ai le contrôle des matières premières, des brevets. Si vous fabriquez des produits, vous ne pourrez pas les vendre et l'aval de Florange ne suivra pas* ». Il rajoute : « *Il n'y a pas de demande ! Si les hauts fourneaux de Florange continuent à tourner, il faudra que nous en fermions d'autres. Il y a des conséquences sur l'emploi dans tout le groupe*<sup>102</sup>. »
- François Hollande : « *Si on ne trouve pas d'accord ensemble, on sera bien forcé d'avoir un projet alternatif. Si vous voulez garder le site, qu'est-ce que vous faites ? [...] Si vous maintenez le froid, vous mettez combien ? Vous avez évoqué 120 millions ou 150 millions, je ne me souviens plus très bien ? 150 serait un minimum*<sup>103</sup> ».

La somme de 150 millions est acceptée par Lakshmi Mittal comme minimum acceptable. Mais 150 millions sur cinq ans. L'équipe Hollande fait remarquer au camp Mittal que ce montant, qui inclut l'entretien est en réalité insuffisant. Après réflexion en aparté avec Henri Blaffart, Lakshmi Mittal annonce 180 millions d'investissement.

- François Hollande : « *Le vrai problème, c'est que vous prenez des engagements, mais que personne ne croit que vous allez les tenir* ».

Lakshmi Mittal a l'air outré. Il réagit aux propos du président François Hollande.

---

<sup>100</sup> Lire Astruc, V. ; Freyssinet, E. (2013). Florange, la tragédie de la gauche. Paris : Plon. P. 100.

<sup>101</sup> Les échanges sont rapportés par Lire Astruc, V. ; Freyssinet, E. (2013). Florange, la tragédie de la gauche. Paris : Plon. PP. 101-116.

<sup>102</sup> ArcelorMittal compte 20 000 personnes en France. Ce chiffre n'intègre pas les sous-traitants. Lire Astruc, V. ; Freyssinet, E. (2013). Florange, la tragédie de la gauche. Paris : Plon. P. 102.

<sup>103</sup> En réalité, l'exécutif connaît parfaitement les chiffres. 120 millions est un minimum et 150 le maximum.

- « *Vos informations ne sont pas les bonnes* ». Il explique au président que les engagements pris par ArcelorMittal demandent que les « *perspectives économiques à moyen et long termes soient favorables* ». Or la conjoncture économique a été défavorable. C'est ce qui explique que les engagements n'ont pas été tenus.
- François Hollande. « *Bon très bien. Sur l'emploi, vous avez prévu quoi ? Moi je ne veux aucun licenciement !* »

La filière chaude du site de Florange emploie 629 ouvriers. 300 personnes sont concernées par des départs en retraite et pré-retraite. Quelques départs volontaires sont à prévoir par l'entreprise et quelques-uns seront reclassés sur place. Les dirigeants estiment que 150 ouvriers sont concernés par la question posée par le président. Il va falloir les affectés vers d'autres sites Dunkerque ou Fos-sur-Mer. Mais dans le cas d'un refus, les dirigeants envisagent la mise au chômage. Ce qui n'est pas pour convenir au président.

- François Hollande. « *pouvez-vous me rappeler combien vous employez de personnes en France ? 20000, c'est bien ce que vous m'avez dit tout à l'heure ? Et vous me dites que vous ne savez pas régler le problème de 150 salariés sur 20000...* »

Les deux représentants d'ArcelorMittal se concertent. Henri Blaffart fait comprendre au camp français qu'une solution sera trouvée.

- François Hollande : « *Je comprends donc qu'il n'y a plus de problème d'emploi. Il n'y aura pas de problème d'emploi* ».

-Lakshmi Mittal : « *oui, c'est possible* ».

Il reste la question des hauts-fourneaux. ArcelorMittal voudrait les arrêter définitivement alors que l'exécutif français souhaiterait les affecter à un autre usage, par exemple le projet Ulcos.

- François Hollande : « *il y a des projets modernes, des projets propres...* »
- Lakshmi Mittal (qui interrompt le président) : « *Ulcos, cela avait un sens il y a quelques années* ».
- François Hollande : « *il y a là un point qui mérite d'être négocié* ».

Puis le Président de la République récapitule.

- François Hollande : « *Il y a donc trois solutions : une première, la vente des hauts-fourneaux seuls, qui est impossible, une deuxième, la reprise temporaire de tout le site*

*par l'Etat, et la troisième pour laquelle vous êtes sur la voie mais qu'il faut encore travailler ».*

- Lakshmi Mittal de répondre : *« si vous me dites que vous voulez travailler avec nous, que nous allons essayer de trouver un accord ensemble, c'est que je suis le bienvenu en France ? »*
- François Hollande : *« ce sera peut-être le dernier point de la négociation ».*

La séance est levée et le président raccompagne les invités tout en continuant à discuter.

- François Hollande : *« soit on se fait la guerre et chacun y perdra. Ou bien on trouve un bon accord qui suppose une certitude des engagements »* glisse-t-il regardant son interlocuteur droit dans les yeux.
- *« Faites en sorte que la situation économique soit meilleure. S'il n'y a pas de croissance en France, comment pouvons-nous développer notre activité ? »* Répond Lakshmi Mittal à François Hollande avant de prendre congé de lui.

Après cette réunion, le premier ministre Jean-Marc Ayrault prend la suite des affaires et rentre en contact avec Arnaud Montebourg. Les « trois propositions » étant toujours théoriquement envisageables, Arnaud Montebourg reste toujours intéressé par la solution de la nationalisation. Quant au premier ministre, il penche pour la troisième. C'est-à-dire la solution d'ArcelorMittal. Ils ont jusqu'à l'expiration de l'ultimatum lancé par ArcelorMittal (1<sup>er</sup> décembre 2012) pour s'accorder...non sans mal.

*28 novembre 2012 : Jean-Marc Ayrault prend Arnaud Montebourg à rebours*

Le 28 novembre est un mercredi. Il y a conseil des ministres en matinée. Les principaux protagonistes doivent rencontrer le Président dans son bureau. Sont conviés : le Premier ministre qui vient accompagné de son directeur de cabinet Christophe Chantepy, Arnaud Montebourg, Michel Sapin, ministre du travail à ce moment-là, Pierre-René Lemas et Emmanuel Macron.

Le Président fait un compte rendu de sa réunion de la veille avec le numéro mondial de l'acier. Et demande l'avis de chacun.

Le Premier ministre prend la parole en premier.

- « *Il faut négocier, éviter le plan social, obtenir un maximum d'investissements sur la filière froide et travailler le projet Ulcos pour donner un avenir aux hauts-fourneaux* ».
- Arnaud Montebourg de répondre : « *moi, je suis tout à fait pour le projet Ulcos, mais c'est fini, Ulcos ! ArcelorMittal y a renoncé !<sup>104</sup>* »
- Jean-Marc Ayrault insiste : « *on peut sauver les hauts-fourneaux grâce à Ulcos* »
- Arnaud Montebourg : « *si tu arrives à obtenir de Mittal qu'il change d'avis, moi, je suis pour. Mais cela suppose que les hauts-fourneaux soient maintenus* ».

Le Président intervient et apaise l'ambiance.

-« *Tout le monde doit apporter son concours au Premier ministre pour réussir les négociations* ». Il revient sur les lignes directrices en la matière : pas de plan social, des investissements sur la filière froide et un engagement sur Ulcos<sup>105</sup>. Le Président met fin à la réunion. Le gouvernement quitte la pièce et doit se rendre à l'Assemblée nationale pour la séance de question au gouvernement comme il est d'usage après un conseil des ministres.

Au palais Bourbon, des questions sont prévues et notamment sur le cas Florange. Le député de la Moselle Michel Liebgott a prévu interpeler le ministre du redressement productif. Les syndicalistes sont présents dans l'hémicycle. Parmi eux, Edouard Martin, Antoine Terrak et d'autres.

Michel Liebgott à la parole : « *Monsieur le ministre du redressement productif, avec le Président de la République et le Premier ministre vous avez fait de la politique industrielle une de vos priorités pour redresser notre pays. L'industrie sidérurgique est un des piliers de cette usine. L'usine de Florange est un des fers de lance de cette industrie sur le plan notamment de la qualité de ses produits qui va de pair avec le prestige ses clients. Le cadre mondial de la stratégie de l'actuel de son propriétaire actuel : ArcelorMittal menace la pérennité de cette usine qui emploie directement 2700 salariés et autant d'emplois induits. Monsieur le ministre, à deux jours seulement de l'échéance, confirmez-vous la détermination*

---

<sup>104</sup> Dès le 16 novembre, ArcelorMittal avait envoyé une lettre à Bercy pour lui indiquer qu'il souhaitait se retirer du projet Ulcos.

<sup>105</sup> Les échanges proviennent de Astruc, V. ; Freyssinet, E. (2013). Florange, la tragédie de la gauche. Paris : Plon. P. 120.

*du gouvernement et celle du Président qui a rencontré monsieur Mittal hier soir et qui était venu sur le terrain durant la campagne à Florange ?<sup>106</sup> »*

Arnaud Montebourg s'avance au micro pour répondre à la question du Député.

*« Monsieur le Député Michel Liebgott, pour ce qui concerne le ministère dont j'ai la charge, je peux dire ici à la représentation nationale que nous sommes prêts. Parce que précisément, nous avons un repreneur qui est un aciériste, un industriel, qui n'est pas un financier, qui par ailleurs souhaite investir son argent personnel et excusez du peu est disposé à investir jusqu'à 400 millions d'euros dans cette installation pour la rénover. Lorsque l'acier est bas on ferme Florange mais il y a trois ans, les hauts-fourneaux de Florange tournaient à plein-pot. Et lorsque l'acier sera haut sur le marché européen, si Florange ne marche plus parce qu'on aura laissé fermer ses hauts-fourneaux, eh bien la France importera l'acier. Ce n'est pas le sens du redressement productif vous le comprenez ; d'où l'utilité de la nationalisation temporaire. Nous envisageons l'usage des participations de l'Etat, parfois dormantes, que nous pourrions transférer dans le financement de ce scénario. Et c'est dans ce sens que la nationalisation « temporaire » permet une alliance entre l'Etat et un industriel privé. Car l'Etat ne sait pas, malheureusement, produire et vendre de l'acier. Mais il peut soutenir, aider un opérateur privé qui lui peut sauver des outils industriels qui pour des raisons que vous connaissez dans l'affaire lorraine, sont menacés de disparition. La décision est entre les mains du Président de la République et de monsieur le Premier Ministre. Je ne doute pas qu'ils prendront les bonnes décisions après les décisions de Mittal<sup>107</sup>. »*

Lorsque le Ministre du redressement productif répond de la sorte, Jean-Marc Ayrault reste de marbre (Martin, 2013, p. 97 ; Astruc & Freyssinet, 2013, p. 127). Les ouvriers de Florange sont ravis des réponses apportées par le Ministre. Interrogés quelques temps après, Luis Freitas de la CGT répond : *« en écoutant Arnaud Montebourg, on se dit : ça y est, c'est acquis ! »*. Mais les syndicalistes restent prudents. D'ailleurs, en sortant de l'Assemblée nationale, les ouvriers vont retrouver leurs collègues près de Bercy où ils ont installé une tente. A 18 heures, les syndicats du site de Florange ont rendez-vous avec Arnaud Montebourg à Bercy ainsi que les élus de la Moselle.

---

<sup>106</sup> Voir Florange, l'acier trompé, 42'31".

<sup>107</sup> Voir Florange, l'acier trompé, 43'50".

Pour commencer, Arnaud Montebourg revient sur les détails de l'opération. Elle coûte 400 millions d'euros<sup>108</sup>. Il s'agirait de vendre 1% des actifs détenus par l'Etat dans le capital de GDF-Suez (par exemple) afin d'obtenir la somme de 420 millions d'euros. Avec cette somme, l'Etat nationaliserait le site de Florange. Par la suite, l'Etat revendrait le site audit repreneur. L'Etat retrouverait sa mise tout en ayant une faible part au capital. Le Ministre poursuit.

- *« mon projet est prêt. Maintenant la décision ne m'appartient plus. Elle est entre les mains du Président de la République<sup>109</sup>. »*

A l'entente de cette phrase, *« le doute s'installe<sup>110</sup> »*. Les syndicalistes sont inquiets. Sauf un, la CFE-CGC de François Pagano qui, depuis le début est le seul syndicat de Florange opposé au projet de nationalisation<sup>111</sup>. Pour eux, *« il faut chercher une solution avec Mittal<sup>112</sup> »*. La réunion se termine. Mais pas pour Arnaud Montebourg, il a une réunion à Matignon avec le Premier Ministre.

A Matignon, Arnaud Montebourg retrouve Christophe Chantepy, Directeur de cabinet du Premier ministre, Emmanuel Macron, Secrétaire adjoint de l'Elysée, Michel Sapin, Ministre du travail, Pierre Moscovici, Ministre de l'économie au moment des faits et Jean-Marc Ayrault, Premier ministre.

- Jean-Marc Ayrault : *« on ne peut pas laisser s'installer cette histoire de nationalisation ! »*

Le Premier ministre argue du fait qu'une telle décision a des conséquences juridiques et qu'elle peut faire école auprès d'autres syndicats étant qu'à ce moment-là l'actualité est marquée par plusieurs projets de fermeture d'entreprise ou de sites.

- Il dit encore. *« Chez moi en Basse-Indre, ils vont payer le prix fort, donc on ne peut pas dissocier Florange des autres sites d'ArcelorMittal ! [...] Vous avez observé une seule heure de grève des salariés de Mittal en France en solidarité avec Florange ? »*
- *Arnaud Montebourg de répondre. Toute la classe politique est derrière la nationalisation : la droite, la gauche, Mélenchon, Le Pen ! Mittal n'a pas de parole et on a un repreneur, où est le problème ? »*

---

<sup>108</sup> Lire Martin, E. (2013). Ne lâchons rien. Paris : Cherche midi. P. 96. Et Astruc, V. ; Freyssinet, E. (2013). Florange, la tragédie de la gauche. Paris : Plon. P. 128.

<sup>109</sup> Lire Martin, E. (2013). Ne lâchons rien. Paris : Cherche midi. P. 97.

<sup>110</sup> Idem.

<sup>111</sup> Astruc, V. ; Freyssinet, E. (2013). Florange, la tragédie de la gauche. Paris : Plon. P. 128.

<sup>112</sup> Idem.

Le Premier ministre reste sur ses positions. Pour lui, il faut trouver un accord avec ArcelorMittal et notamment avec le projet Ulcos.

- Arnaud Montebourg : « *Ulcos est mort ! Ils l'ont écrit. C'est finit Ulcos !* » En le disant, le ministre montre la lettre envoyée au ministère dans laquelle effectivement l'entreprise se montre peu intéressée par ledit projet Ulcos.
- Emmanuel Macron intervient : « *Je ne crois pas non plus au projet Ulcos, c'est infaisable* ». Pour le Secrétaire adjoint de l'Elysée en charge des questions économiques, le projet Ulcos qui consiste à capter du CO<sub>2</sub> est hors des clous d'un point de vue "économique". Pour lui le projet était viable lorsque la tonne de carbone valait 20 euros et non maintenant qu'elle est à 6 euros la tonne.
- Arnaud Montebourg poursuit son plaidoyer.  
« *Je te rappelle que c'est le président qui est monté sur la camionnette, et c'est lui qui va payer la facture ! Si on continue comme ça, on va tous finir en string panthère dans les jardins de l'Elysées, tous !* »
- Jean-Marc Ayrault à Arnaud Montebourg : « *oui, et ce sera la prochaine une de magazine !* »
- Arnaud Montebourg : « *sauf que c'est toi qui seras sur la photo ...*<sup>113</sup> »

Un huissier apporte un document qui révèle les propos détaillant les détails de la nationalisation. Il s'agit des propos tenus par le Ministre du redressement productif lors de sa précédente rencontre avec les syndicalistes à Bercy. Ils sont parvenus à la presse. Le Premier ministre lit le document et réagit.

- « *Ça n'a aucun sens !* » dit-il à Arnaud Montebourg.

La réunion se termine.

Pendant ce temps, les syndicalistes restent la journée du jeudi 29 à Paris.

Le vendredi 30, Arnaud Montebourg arrive à 9 heures du matin offrir des croissants aux grévistes qui campent près de son ministère. Il s'isole avec Edouard Martin pour lui dire : « *ça bataille dure entre nos services et ceux de Matignon, qui n'est pas d'accord avec notre solution. C'est l'Elysée qui tranchera, mais j'ai bon espoir. Je ne pense pas que vous aurez la*

---

<sup>113</sup> Lire Astruc, V. ; Freyssinet, E. (2013). Florange, la tragédie de la gauche. Paris : Plon. P. 133.



*réponse aujourd'hui. Le temps de la réflexion risque d'être long !<sup>114</sup> » Les syndicalistes décident de lever le camp aussitôt après le départ du ministre.*

### **30 novembre : Les promesses n'engagent que ceux qui les écoutent**

L'intersyndicale est réunie dans son local à Florange. Edouard Martin s'impatiente.

*« Nous sommes à huit heures de la fin de l'ultimatum, on nous dit que les négociations seraient encore en cours avec le groupe Mittal. Nous nous interrogeons sur cette négociation : que peut-on négocier avec Mittal ? Ça fait plus de dix ans que Mittal est sur le continent européen, ça fait plus de dix ans que les gouvernements européens se couchent devant lui. Il est temps qu'on relève la tête et pas seulement les ouvriers, ça fait longtemps qu'on l'a fait. Le pouvoir politique, les élus, nous avons élu des personnes, des hommes et des femmes pour exercer leur pouvoir. On leur a donné le pouvoir, on leur demande de l'exercer<sup>115</sup> ».*

Dans la soirée, après 20 heures, Jean-Marc Ayrault se présente pour faire une déclaration. Il dit :

*« Le gouvernement avait trois objectifs : pas de plan social, des investissements importants sur le site et le maintien des hauts-fourneaux de Florange pour permettre la préparation d'un projet industriel d'avenir : le projet Ulcos. Il s'agit de produire de l'acier de façon économe...en énergie et plus respectueuse de l'environnement par captation du CO<sub>2</sub>. ArcelorMittal a accepté de poursuivre les études engagées en ce sens. La faible activité actuelle en Europe ne me permet pas d'envisager un redémarrage des hauts-fourneaux à court terme. Ce soir je vous annonce qu'il n'y aura pas de plan social à Florange. Le groupe Mittal s'est engagé à investir au moins 18 millions sur les cinq prochaines années à Florange. Le gouvernement n'a pas retenu l'hypothèse d'une nationalisation temporaire. Il a écarté cette solution au vu des engagements qu'il a obtenus du groupe ArcelorMittal. Le gouvernement est aux côtés des salariés qui se battent pour l'emploi. Il est totalement mobilisé pour le renouveau industriel de la France et le redressement du pays. Je vous remercie<sup>116</sup> ».*

---

<sup>114</sup> Lire Martin, E. (2013). Ne lâchons rien. Paris : Cherche midi. P. 100.

<sup>115</sup> Voir Florange, l'acier trompé, 45'33".

<sup>116</sup> Idem, 47'31".

A Florange les salariés sont déçus. Edouard Martin fait à son tour une déclaration ému aux larmes.

*« On vient de se concerter entre nous. Moi je tiens à vous dire qu'on est écœurés. On est à bout, on n'en peut plus. Lorsque François Hollande est venu nous voir ici, on pensait que c'était une main tendue, on avait l'eau jusqu'au cou. Et on a cru comprendre dans son message "je viens vous sauver". Ce qui a été fait depuis hier soir et aujourd'hui, on nous a enfoncés la tête dans l'eau. Ceux qui étaient censés nous aider sont en train de nous assassiner. La trahison continue. L'encre de Matignon n'est pas encore sèche que le père Mittal vient nous enfoncer un deuxième coup de poignard. Le premier coup de poignard c'est Ayrault qui nous l'a mis. On va se battre. On a été trahis<sup>117</sup> ».*

Mais les ouvriers n'ont pas encore dit leur dernier mot. Ils vont encore lutter.

Dernier tour de chauffe

Le lendemain matin, Edouard Martin appelle Bercy. Il obtient au bout du fil Stéphane Israël, directeur de cabinet d'Arnaud Montebourg. Le syndicaliste demande à parler au ministre mais le ministre n'est pas disponible. Ce dernier le rappelle durant l'après-midi. Edouard Martin (2013, pp. 106-107) raconte.

- Arnaud Montebourg *« Allô Edouard Martin? Bonjour Arnaud Montebourg à l'appareil ».*
- Edouard Martin : *« Monsieur le ministre, je ne comprends pas ce qui a pu se passer, expliquez-moi... »*

Il ne répond pas directement.

- Edouard Martin : *« Ecoutez, vous n'avez pas à rougir de votre travail, vous avez fait le job, pour une fois qu'on a un ministre qui travaille, on ne va quand même pas l'engueuler... Si un jour vous voulez revenir à Florange, en ce qui me concerne, vous serez toujours le bienvenu. Pour nous, le combat continu, on ne lâche rien alors ne lâchez rien ! Nous avons encore besoin de vous »*
- Arnaud Montebourg: *« Merci beaucoup pour tout ce que vous me dites, ça me touche vraiment, personnellement et je vous en remercie<sup>118</sup>. »*

---

<sup>117</sup> Voir Florange, l'acier trompé, 51' 00".

<sup>118</sup> La presse dit que le ministre songe à démissionner. Et que c'est François Hollande qui l'en aurait dissuadé.

Aranud Montebourg songe à démissionner.

Les représentants syndicaux sont invités à Matignon, la semaine qui suit l'annonce de Jean-Marc Ayrault, le mercredi. Le but de la réunion est d'exposer aux représentants les termes de l'accord conclu avec leur direction.

Le 6 décembre, ArcelorMittal annonce officiellement qu'il se retire du projet Ulcos.

Le 12 décembre 2012, Le quotidien le Républicain lorrain relaie une information de la CFDT : le syndicat révèle des documents internes à ArcelorMittal qui montrent que le site de Florange est rentable malgré le coût d'acheminement des matières premières jusqu'au site. Il s'agit d'une étude dont les données ont été obtenues entre 2010 et 2011. Edouard Martin de la CFDT réagit :

*« On nous a toujours fait croire que Florange n'était pas viable. Or là, il apparait clairement que malgré le surcoût de 24 € de transport à la tonne, Florange reste parmi les meilleurs. C'est ce qu'on répète depuis le début. Qui mieux que nous peut connaître ce groupe, ses pratiques, ses coûts ? Pascal Faure, dans son analyse, a compris que notre site est rentable et viable. Mais même lui, n'a pas eu accès à tous les documents. Là, nous prenons Mittal la main dans le sac. Que les experts en tout genre cessent de dire que la France peut se passer de sa sidérurgie, qu'elle n'est plus rentable. Nous allons demander une explication d'entrée [au comité central d'entreprise<sup>119</sup>]. Nous demandons une répartition équitable de la production avec des taux de chargement dans chaque industrie de 70% ; ce qui permet d'amortir les frais fixes. Notre objectif reste le même : le redémarrage des hauts fourneaux<sup>120</sup> ».*

Cinq jours plus tard, soit le 17 décembre, la direction d'ArcelorMittal conteste les propos d'Edouard Martin. Elle estime que les analyses du syndicaliste sont « *des interprétations partielles et erronées* ». A Edouard Martin qui avait déclaré que la différence de production entre Florange et Dunkerque n'était que de 4, 2 euros contre 40 avancés par la direction, l'entreprise répond :

*« Le chiffre de 4 euros/ tonne extrait d'un de ces documents ne se rapporte pas qu'à une faible parties des coûts du processus de fabrication de l'acier et n'est, par conséquent, pas*

---

<sup>119</sup> C'est une instance ad hoc créée à la suite et à la demande des ouvriers de la signature des accords obtenus par le Premier Ministre

<sup>120</sup> Propos disponibles au lien suivant : [http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/12/17/florange-la-non-rentabilite-des-hauts-fourneaux-contestee\\_1807302\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/12/17/florange-la-non-rentabilite-des-hauts-fourneaux-contestee_1807302_3234.html)

*représentatif de la rentabilité de la phase liquide en Lorraine...Le coût de production complet du processus jusqu'à la production de la première bobine laminée à chaud, s'est élevé à 44 euros/tonne en 2010 et 2011. Ce chiffre a commencé à diminuer en 2012 parce que les brames [gros lingots de matière première utilisée sur les trains de laminoirs<sup>121</sup>] ont été fournies par le site de Dunkerque...Cela fait quatre ans que les activités d'ArcelorMittal Atlantique et Lorraine enregistrent des résultats négatifs au niveau du revenu net...La contribution des activités en Lorraine est plus faible que celle de Dunkerque<sup>122</sup> ».*

Pour estomper ce dialogue de sourds, Edouard Martin écrit une lettre ouverte au Président de la République le 27 décembre, dix jours plus tard. Le Républicain lorrain en a l'exclusivité. Des extraits sont cités.

*« Depuis des mois maintenant, nous nous battons pour notre avenir, celui de nos enfants, celui d'une Région qui n'en finit pas d'être accablée par les mauvais coups. A ce stade de notre combat je vous écris pour que soit connue et comprise notre vision des choses, de manière exhaustive, non tronquée et non déformée.*

*Nous voulons par cette lettre dénoncer tous les MENSONGES et toutes les ABSURDITES qui se succèdent depuis des mois. Et nous voulons vous faire connaître ce qui, à notre avis, est la VERITE.*

*VERITE.*

*LES MENSONGES :*

*1er MENSONGE : dire qu'une usine continentale n'est pas rentable est faux. Parmi les sidérurgistes européens, plusieurs n'ont qu'une seule usine, continentale et rentable. VOEST ALPINE à Linz en Autriche, US Steel à Kosice en Slovaquie, Salzgitter près de HANOVRE en Allemagne et même Thyssen à Duisburg en Allemagne.*

-

*2ème MENSONGE : dire que Florange est une usine trop petite pour être rentable est faux. La plupart des usines continentales sont d'une taille voisine de celle de Florange.*

---

<sup>121</sup> Note de la rédaction du journal Le Républicain lorrain.

<sup>122</sup> Propos disponibles via le lien suivant : <http://www.republicain-lorrain.fr/fil-info/2012/12/17/florange-arcelormittal-conteste-les-interpretations-erronees-de-documents>

*3ème MENSONGE : grâce aux accords de Matignon avec MITTAL on maintient l'emploi. C'est faux. Il n'y aura pas de plan social parce que la pyramide des âges de l'usine conduira au départ naturel de plus de 600 personnes en trois ans. Dès lors, faire un plan social coûterait plus cher à MITTAL qui devrait payer les indemnités de licenciement puis, avant trois ans, embaucher 600 personnes et payer le prix très élevé de leur formation. Ne pas avoir de plan social est une bonne chose, mais ce n'est pas une victoire.*

[...]

*LES ABSURDITES :*

*1ère ABSURDITE : c'est un sommet dans l'absurdité : vouloir vendre une usine d'agglomération du minerai, deux Hauts Fourneaux et une aciérie. Sans la cokerie ! Alors que, pour faire de la fonte, il faut mélanger du minerai et du coke ! C'est tellement « gros » que les pouvoirs publics demandent à MITTAL d'inclure la cokerie. Il accepte. Formidable!?*

*2ème ABSURDITE : on va proposer à la vente une usine, à Florange, pour fabriquer des brames, sans les laminoirs. Qui peut consommer de brames, ces blocs d'acier de 20 tonnes? Les sidérurgistes qui les laminent. Ont-ils besoin de brames? Non, ils en ont tous un peu trop en Europe. Peut-on les exporter? Non, car, même au Brésil, en bord de mer, sur le minerai, ceux qui en fabriquent, MITTAL en particulier, n'ont pas de client aujourd'hui. C'est donc absurde de chercher à vendre une usine à brames mais on va essayer de le faire ! Pendant deux mois et en mobilisant toutes les ambassades!*

*3ème ABSURDITE : le plan MITTAL pour le packaging français et, notamment, l'usine de Basse-Indre. C'est un jeu de piste : on prend le charbon à Rotterdam, on l'amène à Florange pour y faire du coke, on amène ce coke à Dunkerque pour faire des brames, on ramène ces brames à Florange pour faire des bobines que l'on amène à Nantes Basse-Indre pour les étamer et faire du fer blanc. Et on va expliquer à Basse-Indre, à qui on supprime 60 emplois, que leur produit sera compétitif ! <sup>123</sup> »*

...

---

<sup>123</sup> Source : <http://www.republicain-lorrain.fr/actualite/2012/12/27/ed-martin-ecrit-a-hollande>

## **24 Avril 2013 : François Hollande aura aussi sa plaque**

La lettre ouverte du sidérurgiste restée lettre morte ne changera rien puisque le 23 avril 2013, les hauts fourneaux sont éteints. Lakshmi Mittal exprime ses regrets et estime que le coût du travail en France n'est pas compétitif.

Le lendemain, les syndicalistes de Force ouvrière décident, comme pour Nicolas Sarkozy, de bâtir une stèle pour « graver dans le marbre » les promesses non tenues du candidat Hollande lors de la campagne présidentielle de 2012.

Il y écrit : « *Trahison*

*Ici reposent les promesses de changement de F. HOLLANDE*

*Faites aux ouvriers et leurs familles à Florange le 24 02 2012*

*FORGES et SIDERURGIE LORRAINE*

*1323-2013*

*LA FORCE OUVRIERE DE FLORANGE »*

## **EPILOGUE**

Un an plus tard après l'expédition de la lettre ouverte, Edouard Marin, invité au journal de 20 heures de France 2 répond à des questions de David Pujadas.

- David Pujadas : « *Serez-vous tête de liste pour le parti socialiste dans circonscription Grand Est ?* »
- Edouard Martin : « *Oui, je serai tête de liste sur la liste socialiste dans le Grand Est. J'ai accepté la proposition qui m'a été faite* ».
- David Pujadas : « *Est-ce que ça signifie que vous vous engagez en politique et que vous tournez la page de votre carrière industrielle, de votre métier de syndicaliste aussi ?* »
- Edouard Martin : « *J'ai envie de dire que je m'engage dans une nouvelle mission ; j'ai pas l'impression de m'engager en politique dans le sens où j'ai pas programmé de faire une carrière politique. J'ai simplement envie de continuer le combat que nous menons déjà depuis plusieurs années et notamment sur le maintien de l'industrie en*

*France et en Europe. Et j'ai envie de le poursuivre à un autre niveau, un niveau européen parce que c'est là où se prennent toutes les grandes décisions qui nous impactent. Et moi qui suis salarié du groupe ArcelorMittal qui était implanté dans dix pays européens, je vois les décisions européennes comment elles nous impactent, je vois par exemple les conséquences qui ont actuellement le fait que le Premier Ministre espagnol ait détricoté le code du travail qui a permis justement la baisse des salaires, vous en avez parlé toute à l'heure, et permis l'augmentation du temps de travail. Eh bien Mittal nous dit aujourd'hui regardez ce que font les espagnols, il n'y a pas de raison que je ne puisse pas faire la même chose partout en Europe ».*

- David Pujadas : *« Est-ce qu'il n'y a pas une forme de changement de pied, vous vous y attendez sans doute mais certains diront que vous avez changé de camp, que cette lutte vous aura servi de marchepied pour une carrière politique ».*
- Edouard Martin : *« Ceux qui disent ça c'est mal me connaître et ce que j'ai dit et ce que nous avons fait 24 mois avec mes camarades de lutte, je ne renie rien, je n'enlève rien à ce que nous dit à ce que nous avons fait [ ] Il faut aussi remettre ça dans le contexte. Début de l'année 2012, lorsque Nicolas Sarkozy nous promettait 17 millions d'euros d'investissement sur le site de Florange où on a jamais vu la couleur du moindre euro. Au moment où je vous parle, nous en sommes à 322 millions d'euros qui vont être investis sur Florange. Donc vous voyez que l'écart est quand même grand. Donc on ne va pas passer note vie à ruminer, à hurler à se plaindre. Nous à Florange, on a envie de se tourner vers l'avenir ; et c'est aussi le sens du combat que j'ai accepté de mener en étant candidat. Le combat n'est pas terminé, il prend d'autres formes et dans d'autres lieux ».*
- David Pujadas : *« Et vous ne pensez pas que l'appétit vient en mangeant et que vous serez "aspiré" d'une certaine manière par l'ambition politique et de faire une carrière politique comme les autres, j'ai envie de dire ? »*
- Edouard Martin : *« Monsieur Pujadas, j'ai 50 ans, est-ce que vous croyez qu'à 50 ans j'ai envie de programmer une carrière politique ? Moi j'aspire à une chose, c'est prendre ma retraite à 60 ans et j'espère que ça ne va pas changer. Donc je n'ai aucun appétit là-dessus premièrement ; deuxièmement, je peux vous assurer que mes*

*copains, mes compagnons de lutte de Florange, si jamais il voyait que je prenais ce pli-là, ils seraient les premiers à me botter les fesses et ils auraient raison<sup>124</sup>»*

En réalité cette annonce est la confirmation d'une rumeur qui courait depuis le mois de septembre 2013.

Aussitôt après le passage télé d'Edouard Martin, les réactions fusent.

Florian Philippot candidat du Front National écrit sur son compte Tweeter: « *un parfait candidat du PS face à moi dans le Grand-Est aux européennes : l'incarnation de la trahison* <sup>125</sup>».

Dès le lendemain, la CFDT, syndicat auquel appartient Edouard Martin écrit sur son compte Tweeter : « *le choix d'Edouard Martin est personnel, et il l'oblige à abandonner ses responsabilités* ».

Les compagnons de lutte interrogés<sup>126</sup> par les journalistes ne partagent pas le même point de vue qu'Edouard Martin.

Pour Frédéric Weber, délégué Force ouvrière (FO) à l'usine de Florange interrogé par un journaliste de i>Télé, il déclare : « *il va se retrouver demain au milieu des loups qu'il nous a encouragés à combattre hier. Nous, on est très dubitatifs aujourd'hui sur la sincérité de sa démarche...Il a toujours dit, 'le but c'est de pouvoir se regarder le matin dans le miroir'. Je pense qu'il a dû les démonter de chez lui les miroirs, parce que je peux vous dire qu'aujourd'hui, ce n'est plus du tout l'homme qui était un frère d'armes hier...Les gens auront toujours le doute de savoir si ça a été fait pour des buts de carrière personnelle ou si on a même été manipulés à un moment dans ce combat* ».

Walter Broccoli, le délégué FO du site, s'estime "trahi". « *Je pense qu'il sera beaucoup mieux comme politicien que comme syndicaliste. Maintenant, on sait à qui on a faire* » affirme-t-il sur BFM TV.

Même accueil pour Alain Gatti, responsable de la CFDT en Lorraine: « *Edouard Martin a choisi une voie qui n'est pas la nôtre, et ce choix brouille notre image de syndicat autonome*

---

<sup>124</sup> Vidéo disponible via le lien suivant : [http://www.francetvinfo.fr/politique/je-serai-tete-de-liste-ps-aux-europeennes-annonce-le-syndicaliste-edouard-martin-sur-france-2\\_485180.html](http://www.francetvinfo.fr/politique/je-serai-tete-de-liste-ps-aux-europeennes-annonce-le-syndicaliste-edouard-martin-sur-france-2_485180.html)

<sup>125</sup> Idem.

<sup>126</sup> Les réactions des compagnons sont disponibles via le lien suivant : <http://www.humanite.fr/politique/candidature-d-edouard-martin-les-syndicats-tres-re-555600#sthash.Btklq1YD.dpuf>



*du politique". Il a toutefois très justement fait remarquer qu'"il s'agit néanmoins d'une bonne chose que la politique s'ouvre à la société civile, qu'elle fasse appel à des gens issus du monde ouvrier »<sup>127</sup>.*

Bien que critiqué par ses collègues, Edouard Martin est élu le 25 mai 2014 Député européen avec 13, 24 % des voix derrière Florian Philippot du FN (28, 98%) et Nadine Morano de l'UMP (22, 72%).

Ne pouvant cumuler une fonction politique et un emploi salarié, Edouard Martin démissionne d'ArcelorMittal.

Après le cas Florange, vient le tour de présenter le cas Dongria Kondh

---

<sup>127</sup> Propos disponibles via le lien suivant : <http://www.humanite.fr/politique/candidature-d-edouard-martin-les-syndicats-tres-re-555600#sthash.Btklq1YD.dpuf>

## 8.4 Les Dongria Kondh contre Vedanta Ressources

### Résumé

Vedanta Resources, une entreprise d'exploitation minière de droit anglais, décide en 2008 d'exploiter un site riche en bauxite (un minerai riche en aluminium) situé dans l'Etat de l'Orissa dans l'Est de l'Inde. Par ce biais, la localité devrait connaître un important essor économique. Seulement, ce site est habité par un peuple autochtone, les Dongria Kondh qui vénèrent plus que tout cet emplacement, et particulièrement la montagne du Nyamgiri qu'ils considèrent comme un lieu saint. Par ailleurs, le projet d'exploitation entraîne de graves atteintes à l'environnement et est mené en violation des droits de l'Homme. Dès lors, les Dongria Kondh n'entendent pas se laisser faire.

#### *Le minerai de la discorde*

De la bauxite existe dans l'Etat oriental de l'Orissa en Inde, Vedanta Resources y a d'ailleurs déjà un site dévolu à l'extraction de ce minerai depuis 2006. Mais cette fois-ci, l'entreprise souhaite exploiter celle qui est située à l'intérieur d'une montagne appelée Niyamgiri. Or cette montagne est vénérée par les Dongria Kondh qui par ailleurs ont choisi volontairement de mener leurs vies en conformité avec la nature, autrement dit en marge de ce qui est présenté comme le progrès. Aussi, exploiter le site revient à anéantir la montagne Niyamgiri des Dongria Kondh.

Le projet d'exploitation minière du site de la montagne Niyamgiri revêt deux grandes opportunités aux dires de l'entreprise et de ses sympathisants (hommes politiques locaux entre autres) n'hésitent pas à les mettre en avant.

La première est qu'un tel projet sera pourvoyeur d'emplois et est un motif de progrès social. Près de 120 familles de la tribu des Dongria Kondh dont soixante-seize jeunes issus des familles déplacées ont été embauchés par la compagnie, avec un salaire trois à quatre fois supérieur à ce qu'ils gagnaient avant l'arrivée de l'entreprise, dicit Vedanta Resources, dans son rapport sur le développement durable. Celles-ci habitent désormais dans des maisons en ciment. Vedanta Ressources s'est engagée à bâtir des infrastructures médicales ; un grand nombre d'enfants de la tribu souffrant de sous-nutrition. L'entreprise s'est aussi investie dans l'édification d'écoles sachant qu'à peine 5% de la population Dongria sait lire ou écrire et a octroyé des terres afin que les populations se reconvertisent dans l'agriculture. Vedanta Resources met en avant également le fait qu'elle a financé une campagne de vaccination

contre la poliomyélite, une maladie qui peut handicaper le malade. En effet, la province de l'Orissa (aussi appelé Orisha) est l'une des plus pauvres de l'Inde. Les autorités locales soutiennent donc ce projet car l'entreprise Vedanta est prête à investir 10 millions de dollars afin de « stimuler l'économie ».

La seconde opportunité est que l'Etat indien trouve dans ce programme l'opportunité de s'affirmer encore plus comme une puissance émergente. Pour ce faire, l'Inde doit se doter d'une économie forte et cela passe par une dotation en ressources énergétiques utiles à la production de biens économiques notamment. Dès lors, la découverte de bauxite sur le territoire constitue une aubaine pour ce pays car cela le rend moins dépendant à l'égard des pays étrangers et cela accroît ses capacités de production.

Il faut prendre la peine de dire que si Vedanta Resources est juridiquement une entreprise anglaise, elle est culturellement une entreprise indienne. En effet, son fondateur Anil Agarwal est indien et c'est de l'Inde que le groupe mondial est parti. Les principaux cadres sont majoritairement indiens. C'est un acteur majeur du pays. Par ailleurs, le mot « *Vedanta* » signifie, en sanskrit, "fin" ou "aboutissement". Il s'agit d'une école philosophique hindoue dont le but est d'atteindre la réalité ultime. L'entreprise affiche sur son site internet ses valeurs à savoir : l'esprit d'entreprise, l'excellence, la confiance et la soutenabilité. De plus, l'entreprise est certifiée ISO 14000 et a reçu de nombreux prix pour ses engagements en matière de sécurité et d'environnement. Mais les Dongria Kondh ont un avis contraire sur les engagements de Vedanta Resources.

En effet, les Dongria Kondh ne l'entendent pas de cette oreille. D'après Jitu Jakasika, un porte-parole des Dongria Kondh, « *si le projet minier est autorisé, il détruira l'écosystème de la montagne Niyamgiri et asséchera deux fleuves importants et 36 rivières. De plus, il détruira le mode de vie de 10 000 autochtones et le caractère sacré de notre montagne adorée* ». Pour les Dongria Kondh, la montagne Niyamgiri est sacrée, ils l'appellent la montagne de la loi. Cette montagne serait le sanctuaire du dieu Niyam Rija. Chaque jour, les Dongria Kondh font des prières devant des statuettes et apportent des offrandes. Le dieu Nyam Rija (ou Nyam Raja) aurait enjoint aux Dongria Kondh de vivre en harmonie avec la nature et de ne se contenter que des éléments naturels qu'il a mis à leur disposition. C'est la raison pour laquelle ce peuple vit volontairement en marge de la société dite moderne.

## *De la discorde à la révolte*

C'est en vertu de la décision de Vedanta resources que le peuple des Dongria Kondh a décidé de se mobiliser pour ne pas avoir à vivre l'anéantissement de leur montagne si chère. Mais, de par leur mode de vie, les Dongria Kondh ne disposent pas de ressources suffisantes pour mener leurs actions. Une aide inattendue leur sera apportée par Survival international. Survival international est une organisation non gouvernementale dont le but est d'aider « *les peuples indigènes à protéger leur vie, leurs terres et leurs droits fondamentaux* » et à « *contribuer au respect des droits des peuples indigènes ainsi qu'à leur volonté de déterminer librement leur propre avenir* ». Survival international a retenu le cas des Dongria Kondh pas seulement parce que c'était un peuple indigène mais aussi en fonction d'autres critères. Il s'agit de critères « *tels que l'urgence de la situation, le niveau de menace qui pèse sur ces peuples et leurs modes de vie ou encore leur nombre restreint qui les rend extrêmement vulnérables* ». Mais l'ONG ne s'impose pas aux peuples à qui elle propose son intervention. Ainsi, elle déclare dans ces statuts :

*« Nous portons la voix et les revendications des peuples indigènes auprès de l'opinion publique et les considérons comme des partenaires. Nous offrons une plate-forme aux représentants indigènes leur permettant de s'adresser à une audience internationale. Nous aidons les représentants indigènes à communiquer directement avec les entreprises et les organisations qui violent leurs droits. Nous ne prétendons pas représenter les peuples indigènes, sauf s'ils nous le demandent explicitement ».*

C'est ainsi que soutenus par Survival international, la mobilisation va se mettre en œuvre. Les médias du monde sont alertés. Vedanta resources de son côté également initie des actions de communication visant à s'attirer les faveurs de l'opinion publique.

### *Mai 2008, sit-in façon Gandhi*

Survival et les Dongria Kondh organisent une manifestation le 5 Mai 2008 afin d'exprimer leur mécontentement à l'égard du projet minier. A cet effet, un sit-in a été organisé dans la rue Mahatma Gandhi de la ville de Bhubaneswar, la capitale de l'Etat de l'Orissa ainsi qu'un défilé. Outre le fait de vouloir s'allier la communauté nationale, les protagonistes ont voulu aussi atteindre la communauté internationale et particulièrement les actionnaires. D'ailleurs, des manifestants ont également protesté lors d'une assemblée générale des actionnaires de Vedanta à son siège de Londres. Et les effets ne se sont pas fait attendre puisque plusieurs actionnaires, du fait des pressions des ONG comme Survival international, ont revendu les

parts qu'ils avaient dans Vedanta Resources. Il s'agit de l'Eglise d'Angleterre qui a revendu les 6 millions de dollars (4,4 millions d'euros) qu'elle détenait, de PGGM, un fonds de pension néerlandais qui a revendu les 13 millions d'euros de parts qu'il détenait dans le capital de Vedanta Resources ou encore du Joseph Rowntree Charitable Trust, du Marlborough Ethical Fund et du Millfield House Foundation. D'autres actionnaires ont exprimé leur mécontentement comme Standard Life, Barclays Bank, Abbey National, HSBC, Middlebrough, Wolverhampton Councils, l'Etat anglais et même l'Etat norvégien (qui deux ans auparavant avait d'ailleurs revendu les actions qu'il détenait toujours pour des raisons liées au manque d'éthique de l'entreprise). Ces derniers incitent l'entreprise à revenir sur sa décision. Dans le même temps, les autorités judiciaires indiennes se sont saisies du dossier.

#### *Août 2008, la justice tranche*

Le 1er Août 2008, le Président de Vedanta, Anil Agarwal déclare qu'il ne procédera pas à l'exploitation du site sans l'accord de la Cour Suprême d'Inde, ni même sans l'accord des Dongria eux-mêmes. Cependant, le 8 Août de la même année, la Cour Suprême accorde le droit d'exploitation à Vedanta bien que plusieurs associations dont Amnesty International dénoncent des atteintes aux droits de l'homme par l'entreprise Vedanta. Ce qui redouble les efforts des opposants au projet qui sont plus que jamais déterminés. Pour Stephen Corry, Directeur de Survival International c'est « *un coup foudroyant porté non seulement aux Dongria Kondh, mais aussi à tous les peuples indigènes de l'Inde. Le droit international et la Constitution indienne sont piétinés pour le seul profit d'actionnaires lointains* », ajoutant que « *les Dongria Kondh ne renonceront pas à leur terre et que Survival continuera à soutenir leur mouvement de résistance* ».

Jitu Jakesika, porte-parole Dongria, a déclaré lors de la manifestation : « nous continuerons à lutter coûte que coûte pour sauver Niyamgiri » (22 Octobre 2008).

#### *Les Dongria Kondh persévèrent*

Les Dongria Kondh et Survival international entrent en résistance et redoublent d'efforts. Etant donné que l'affaire des Dongria Kondh présentait d'étonnantes similitudes avec le scénario du film Avatar de James Cameron (2009), les manifestants vont se déguiser en *Na'vi*, le peuple indigène menacé dans le film de spoliation par un Etat qui veut s'accaparer le précieux minéral qui se trouve dans son sol. Mais en plus ils vont contacter James Cameron afin qu'il puisse par sa notoriété intervenir et peut-être faire pencher la balance du côté des

Dongria Kondh. Quand bien même le cinéaste n'a pas donné de suite à cette requête, il n'en demeure pas moins que les médias internationaux s'emparent de l'affaire en faisant toujours un parallèle avec le film à succès. Julien Bouissou correspondant du journal Le Monde relate l'événement dans le courrier du 10 Février 2010, il informe l'opinion publique que « *les ONG locales dénoncent les menaces et intimidations dont sont victimes les membres de la tribu pour quitter leurs terres* ».

En effet, Vedanta Resources est soupçonné non seulement d'intimidation mais également d'assassinat. Survival accuse Vedanta Resources d'avoir enlevé des leaders Dongria Kondh : Lodu (ou Lado) Sikaka et Sena Sikaka. Les deux hommes auraient été kidnappés lors d'une embuscade. Des témoins affirment que des hommes en arme auraient forcé les deux leaders de la tribu à monter dans une voiture. Depuis lors, plus personne n'aurait de leurs nouvelles. Vedanta Resources est soupçonné car dans un autre village un homme appartenant lui aussi à l'ethnie Kondh aurait été retrouvé mort au lendemain de sa rencontre avec des experts envoyés par le Gouvernement au sujet d'une enquête diligentée contre... Vedanta Ressources.

Ce qui n'entame pas la détermination des opposants à Vedanta Resources. Leur persévérance sera récompensée.

#### *2010, le début de l'espoir pour les Dongria Kondh*

Contre toute attente, alors que la Cour Suprême avait autorisé l'exploitation du site de Niyamgiri, le 24 Août 2010, le Ministre indien de l'environnement et de la gestion des forêts Jairam Ramesh interrompt le projet d'exploitation minière de la montagne Nyamgiri en raison du fait que « *Vedanta avait fait preuve d'un choquant et flagrant mépris pour les droits des groupes tribaux* ».

Jo Woodman, chargée de campagne à Survival international, qui a personnellement vécu le climat d'intimidation que fait régner la compagnie dans les collines des Dongria, a déclaré : « *c'est une victoire que personne ne croyait possible. La campagne Dongria était devenue un test décisif pour savoir si une petite tribu marginalisée pouvait résister à une énorme compagnie multinationale avec une armée de lobbyistes, des cabinets de relations publiques et l'appui du gouvernement. Le courage et la ténacité des Dongria, alliés au soutien de nombreuses personnes en Inde et des sympathisants de Survival international dans le monde entier, ont heureusement triomphé* ». (24 Août 2010).

Stephen Corry, directeur de Survival International, mentionnait à son tour : « *l'époque où les compagnies minières pouvaient détruire en toute impunité ceux qui se trouvent sur leur chemin se termine, mais il reste significatif que Vedanta se soit battue pour arriver à ses fins, au mépris constant des Dongria Kondh. Nous devons rester vigilants sur ces projets dits de développement – nous ne pouvons tout simplement pas faire confiance aux entreprises pour respecter de leur plein gré les droits de l'homme, en particulier lorsqu'il s'agit de peuples indigènes qui ne peuvent généralement pas savoir ce qui se trame contre eux* ». (24 Aout 2010).

Cette décision fait suite aux recommandations d'une commission d'enquête qui a révélé une semaine avant des atteintes aux droits et libertés fondamentales dont l'entreprise Vedanta Resources est fortement soupçonnée. Bien évidemment ce revirement de situation n'est pas pour plaire à Vedanta Resources qui a décidé de saisir la Haute Cour de l'Etat de l'Orissa pour faire annuler la décision du Gouvernement. Sauf que l'instance judiciaire abonde dans le sens du Gouvernement et confirme donc que le site ne pourra pas être exploité. Mais Vedanta Resources via l'Etat de l'Orissa a décidé d'interjeter appel auprès de la Cour Suprême au niveau fédéral.

*2012, le glaive devient une épée de Damoclès*

En Avril 2012, la plus haute instance de justice indienne aurait dû délibérer définitivement mais elle a préféré ajourner la séance et renvoyer la prochaine à une date sine die. Ce qui fait dire à Stephen Corry, Directeur de Survival International, qu' : « *en reportant une nouvelle fois cette décision, les juges de la Cour Suprême ont laissé une épée de Damoclès suspendue au-dessus de la tête des Dongria* ».

Mais l'épée de Damoclès ne pèse pas seulement sur les Dongria Kondh car en attendant la décision de justice de la Cour Suprême, l'usine bâtie par Vedanta Resources au pied de la montagne Niyamgiri est au point mort : les autorisations tant espérées par l'exploitant ne se sont toujours pas arrivées. Selon Survival international, le matériel rouille.

*5 décembre 2012, Vedanta Resources jette l'éponge*

Dans tous les cas, toujours est-il que Vedanta Resources a annoncé la fermeture et le démantèlement du site pour le 5 décembre 2012. C'est ce qu'affirme Mukesh Kumar, Président et chef d'exploitation de Vedanta Aluminium Limited (VAL). Selon ce dernier : « *la décision [de fermer l'usine] est douloureuse, car elle aura une incidence sur les moyens de*

*subsistance de près de 7 000 personnes, dont 550 emplois directs ». Il affirme en outre que « les protestations contre l'exploitation minière dans la colline Nyamgiri et des difficultés à obtenir l'autorisation des autorités du ministère de l'environnement et des forêts ont contrarié les plans de l'entreprise ».*

L'entreprise justifie cette décision pour des raisons économiques. Depuis le début, cette usine a toujours fonctionné à perte : moins de 60% de ses capacités d'après Mukesh Kumar puisqu'elle traitait de l'uranium en provenance d'autres sites de l'entreprise en attendant les autorisations ministérielles. Bien évidemment, c'est une décision qui ravit Survival International et qui conduisent Stephen Corry, Directeur de Survival International à affirmer : *« depuis que nous avons lancé notre campagne de soutien aux Dongria Kondh, on ne cesse de nous répéter que c'est une cause perdue et que la mine sera un jour exploitée. Cela n'a pas été le cas. Toute l'infrastructure de la raffinerie est en train de rouiller et maintenant Vedanta annonce qu'elle l'abandonne. Il s'agit là d'un exemple admirable de la détermination des peuples indigènes à défendre les terres qui leur appartiennent de droit et de la pression exercée par des milliers des leurs et de nos sympathisants à travers le monde. La pression de l'opinion publique est le seul moyen de sauver les peuples indigènes sur le long terme et cela fonctionne ».*

Mais les Dongria Kondh restent tempérés dans leur prise de parole. Leur leader attend le départ effectif de Vedanta Resources. En effet, Lodu Sikaka, un chef Dongria, affirme : *« nous ne serons satisfaits qu'une fois la compagnie définitivement partie. Si la raffinerie est toujours là, ils continueront à convoiter notre montagne, si ce n'est pas aujourd'hui, ce sera demain, dans deux ans ou dans dix ans ».*

Stephen Corry, directeur de Survival International, notait encore : *« on ne gagne rien à ignorer les droits indigènes. Cela anéantit la vie des peuples, ternit la réputation des compagnies et – comme c'est le cas pour Vedanta – peut causer des dommages financiers. Les Dongria ont le droit d'être consultés et de donner – ou de refuser – leur consentement. Si Vedanta leur avait tout d'abord parlé et avait respecté leur profond attachement à leur terre, beaucoup de problèmes infligés à la compagnie et aux Dongria auraient pu être évités »* (28 Août 2012).



## **EPILOGUE**

Les Dongria Kondh à ce jour en paix près de leur montagne du Nyamgiri. Quant à Vedanta Resources, elle aurait perdu d'après Survival international, près de 40 million de dollars correspondant à la fois à la chute du cours de la bourse et à la revente d'actions par des actionnaires en guise de protestation. Survival international est aux prises avec d'autres affaires notamment au Brésil. Ce pays projette de construire un barrage hydraulique qui va anéantir le territoire de certains peuples indigènes. L'ONG fait pression à la fois sur le gouvernement brésilien et l'entreprise EDF qui a gagné l'appel d'offre.

Après avoir présenté les trois cas, il convient à présent de procéder à leur analyse. Deux analyses seront effectuées. D'abord une analyse intra cas puis une analyse inter cas.

## 8.5 Analyse et résultats

Il s'agira ici de procéder à une analyse intra cas dans un premier temps. L'intérêt de procéder ainsi s'explique par la volonté de faire ressortir des éléments spécifiques à chaque cas. C'est l'obtention d'occurrences qui par le biais de leur abstraction pourront être comparées aux cas entre eux pour permettre une théorisation. Dans un premier temps, l'analyse du cas de La Poste sera menée, puis une analyse du cas Florange pour terminer par celle du cas Dongria Kondh.

### 8.5.1 Analyse du cas La Poste

L'analyse intra cas de permet de faire ressortir les thèmes suivants.

#### A) Les modes d'interactions des protagonistes

L'étude de cas menée au sein de la Commission Départementale de la Présence Postale Territoriale (CDPPT) permet de constater que les individus sont liés différemment à l'entreprise. Il sera appelé **mode d'interaction** la manière dont les individus sont liés à une entreprise. Dans le cadre de l'enquête de terrain menée à La Poste, deux modes d'interaction peuvent être mis au jour. Le **lien partenarial** et le **lien marchand**. Le **lien partenarial** est une relation dans laquelle le contact est rendu possible par l'établissement d'un contrat psychologique ou formel. Le **lien marchand** est une relation dans laquelle le contact est rendu possible par le truchement d'une transaction financière. Il convient de mettre en évidence les éléments qui se rattachent à ces deux liens dans la cas de La Poste.

Pour ce qui est du **lien partenarial** pour commencer, plusieurs éléments attestent de la conclusion de relations contractuelles entre les parties.

Effet, les relations entre les différents acteurs intervenants sont prévues non seulement par le contrat de présence postale signé au niveau national mais également par le règlement intérieur que se sont donnés les membres de la CDPPT. De même, une relation contractuelle caractérise la relation entre La Poste et les mairies lorsqu'en raison d'une faible fréquentation d'un bureau de poste dans une commune, le point de contact doit évoluer en agence postale territoriale. Lorsque ce moment arrive, La Poste « *s'engage au travers d'une convention à les aider notamment sur la création mais aussi toute au long de la convention qu'on signe avec eux à raison d'environ 1000 euros par mois pour participer à la rémunération de l'agent qui va tenir l'agence postale par exemple* » (DRT-37-POSTE-ENT-1).

Même lorsque la CDPPT veut juguler la question des "clientèles vulnérables," La Poste s'adjuge les services d'une régie de quartier par la conclusion d'une convention. Ce contrat organise les rapports qui doivent convenir entre les deux parties. Si bien qu'en termes de considération, les parties se reconnaissent mutuellement comme des partenaires.

Interrogée sur la perception qu'elle a de sa relation avec la régie de quartier, la Directrice d'établissement répond qu'elle les considère comme des partenaires et s'en explique. « *On a un intérêt commun sur les actions qui sont menées. Même si c'est La Poste qui rétribue. On poursuit quand même un même objectif notamment de rendre nos clients autonomes, indépendants. On leur offre un terrain d'action, aussi. Des personnes qu'ils peuvent avoir identifiés dans le quartier mais dont ils n'avaient pas de point d'entrée. Ils l'ont trouvé à La Poste* » (DET-POSTE-37-CONV-REGIE-ENT-1).

A son tour, la Directrice de quartier elle aussi indique que « *pour moi la poste c'est un partenaire puisqu'ils ont détecté un besoin pour venir en soutien des populations qui sont en difficulté à cause de la langue, etc. Et parce qu'aussi la configuration de l'établissement fait que l'accueil ne se fait pas facilement et ils ont pensé que si quelqu'un intervenait régulièrement pour faire patienter les clients qui veulent les voir, ce serait bien. Et donc ils se sont rapprochés de nos services sachant qu'on fait de la médiation dans les quartiers où nous sommes basés* » ((DIR-REGIE-CONV-POSTE-TOURS-ENT-1).

La relation partenariale a pour conséquence de baliser les rapports en clarifiant les rôles et en instituant un processus décisionnel.

Les rôles sont définis au sein de la CDPPT à la fois par la loi et par le contrat de présence postale. Le décret du 25 mars 2007 établit la composition de la commission départementale à huit membres et prévoit la présence d'un représentant de l'Etat à savoir un Préfet ou Sous-préfet.

Pour ce qui est du processus décisionnel, il s'agit des étapes que suivent les décisions de la commission départementale de la présence postale. C'est notamment une prérogative qui revient à la déléguée aux relations territoriales. Elle décrit cette série d'étapes. « *Dans le processus juste après, j'ai une semaine en gros pour faire le relevé de décisions. Et on s'était mis d'accord : 15 jours, 3 semaines pour faire le compte-rendu littéral. Ça c'était l'accord qui a été déterminé selon le règlement intérieur de notre commission 37. Après j'essaye de mettre 15 jours maxi pour tout. Pourquoi ? Parce que derrière, une fois que j'ai fait, je fais valider au président de la CDPPT, qui valide, apporte des compléments si besoin, etc. Dans le même temps, j'envoie ce projet-là à mon patron, le Délégué Régional parce que lui il a tout de suite des remontées à faire au niveau du siège ; notamment le relevé de décisions dans la semaine, il faut qu'il puisse le remonter au siège. Parce que ça alimente derrière, en plus on*

*est en pleine construction du nouveau contrat, il y a plein de réunions qui se passent au siège. Et donc ils ont besoin d'avoir les informations de façon très réactive pour construire le prochain contrat. Mon chef en a besoin pour préparer la réunion du 28. Je veux dire là c'est un peu exceptionnel, en général, ça vient alimenter les échanges de l'observatoire national ; qui est l'instance nationale de garantie du respect du contrat...Et puis il n'y a pas que ça, derrière il va y avoir des implications. Imaginons, on a décidé de rénover les communes de Membrolle-sur-choisille et Avoine ; les métiers ont besoin de savoir si on a le feu vert pour lancer les travaux ; est-ce que la CDDPT est ok avec le budget prévisionnel. Ça il faut l'avoir au plutôt pour pouvoir - on est six départements au niveau de la Région - pour pouvoir articuler et planifier les différents travaux. Ils sont déjà un peu planifiés, mais pour lancer les choses : c'est le feu vert en quelque sorte qui va faire en sorte qu'on aurait les factures après » (DRT-37-POSTE-ENT-2).*

Ces *verbatim* attestent de la spécificité de lien qui passe par une mutualisation des ressources et la co-construction d'une réalité ayant pour les interactants un sens communément partagé. Mais La Poste entretient également un lien marchand avec des individus.

La Poste reçoit des clients et des usagers d'après le Directeur des projets et de la qualité. Pour lui, il y a lieu de faire une distinction. Il s'explique : « *la théorie classique qui considère qu'un client est quelqu'un qui a un rapport monétaire avec son fournisseur ; alors qu'un usager a un rapport gratuit. Il se trouve à La Poste qu'on a les deux puisque si vous venez retirer une lettre recommandée vous n'ouvrez pas votre porte-monnaie. Donc d'un point de vue de la théorie économique classique chère à Adam Smith ou Ricardo et tous ces amis-là, ce sont des usagers. En revanche, si vous venez ne serait-ce qu'acheter un timbre à cinquante-huit centimes, vous êtes un client, puisque vous ouvrez votre porte-monnaie* » (DIRPRO-TOUR-POSTE-ENT-1).

Le Directeur des projets est très explicite dans la détermination du public qui fréquente les bureaux de poste. Ici le **mode d'interaction** est la transaction économique. C'est le paiement du service qui établit en même temps le **lien marchand**. Le lien marchand se différencie aussi du lien partenarial par le fait que les parties ne co-crée pas une réalité. En fait le client consomme le résultat de la co-création des partenaires.

C'est sans doute en raison de ce cadrage rendu possible par le contrat que les parties expriment une satisfaction à travailler ensemble.

## **B) Des relations marquées par la cordialité**

Qu'il s'agisse de la déléguée aux relations territoriales ou du directeur des projets et de la qualité, le bilan est un satisfecit lorsqu'ils témoignent de leurs relations de travail au sein de la CDPPT. C'est cette bonne ambiance de travail qui explique selon la déléguée aux relations territoriales qu'il règne au sein de la CDPPT 37 un esprit de consensus au moment de voter. Elle témoigne que « *quand il y a un vote, on ne se pose même pas la question du vote* » (DRT-37-POSTE-ENT-1). Pour ce qui est du directeur des projets, il va même jusqu'à parler de fierté. Il est fier parce que la direction territoriale Touraine-Berry qui comprend le département de l'Indre-et-Loire et donc la CDPPT 37, est « *la seule direction territoriale de France à avoir mis en place le mécanisme de soutien de clientèles en situation fragile sur l'intégralité de son territoire* » (DIRPRO-TOUR-POSTE-ENT-1). Mais il n'y a pas que le côté poste qui partage un tel sentiment. En effet, le président de la CDPPT se plaît également à participer à cette commission. Pour lui, « *c'est un vrai bonheur [...] Ça se passe très très bien* » (PRESI-CDPPT-37-ENT-1).

Ce climat positif est aussi perceptible au sein de la relation contractuelle qui lie le bureau de poste de Tours-Saint Paul à la régie de quartier. Et ce tant du côté de La Poste que du côté de la régie de quartier.

Aux dires de la directrice du bureau de poste, « *pour le côté poste, on en retient indéniablement des bénéfices [...] Pour les guichetiers, il y a eu une bouée de sauvetage. Parce qu'ils savaient aussi comment pouvoir orienter les clients. En disant "écoutez revenez demain" c'était lundi, mercredi, vendredi. Donc ça ne repoussait pas à la semaine d'après. Ils [les clients] savaient que ces jours-là il y aurait explication. Qu'en plus ça débouchait - parce qu'il y a un travail qui est fait d'aide à compléter les documents, comprendre quel(s) document(s) il faut apporter- que ça ne soit pas vécu comme une discrimination. Parce que quelques fois on n'a pas les mots, on ne sait pas le dire* » (DET-37-POSTE-ENT-1).

Pour la régie de quartier, à travers la parole de sa directrice, le bilan est « *très positif. Positif dans la mesure où les personnes de La Poste sont très satisfaites qu'il y ait quelqu'un. Et on a commencé par deux jours par semaine. Et nous, les médiateurs ici, ils adorent. Ça se passe très très bien. Et je pense que c'est une réelle plus-value* » (DIR-REGIE-CONV-POSTE-TOURS-ENT-1).

Dans cet ordre d'idées, le conflit est un événement exceptionnel.

Pour la déléguée aux relations territoriales s'il y a tension, l'origine est à chercher au niveau relationnel et non au niveau de l'institution qu'est la CDPPT. C'est ainsi qu'il y a eu à un moment des tensions personnelles. *« Il pourrait y avoir des tensions... Mais en ce qui concerne l'Indre-et-Loire, je sais qu'il y avait des tensions avant entre le président actuel de la CDPPT et le précédent Délégué départemental, qui était une dame. Qui était en fait la précédente Déléguée à l'Enseigne. C'était plutôt une « incompatibilité d'humeur » puisque sur le fond des dossiers, il n'y avait rien de bien différent avec aujourd'hui. Il y avait une « grosse incompatibilité d'humeur » donc « des coups de colère », pas très confortable d'ailleurs ; ça met tout le monde mal à l'aise et des règlements de compte personnel du coup-là. Mais sinon, par rapport au fonctionnement et à l'institution qu'est la CDPPT, La Poste n'a pas son mot à dire. Elle ne le peut que si vraiment il y avait un membre, imaginons, un membre qui serait vraiment désagréable, ben ce serait à moi d'en parler au président en disant « écoutez, est-ce qu'on ne peut pas... » Mais ce serait par le billet du réseau, de lobbying pour faire changer les choses ».*

Le lobbying est donc un moyen de résolution des conflits au sein de la CDPPT. Mais l'emploi d'une telle méthode n'a pas été rapporté. Le conflit peut être évité également par une préparation des dossiers en amont. La déléguée aux relations territoriales explique comment elle procède.

*« A La Poste, on ne va pas à l'affrontement, c'est clair. Je prends même l'exemple de la Commission de présence postale l'année dernière a souhaité la mise en place d'un Relais Poste Commerçant, ce n'était pas du tout un projet de l'Enseigne. L'enseigne aurait sans doute pu dire : « ben, non, écoutez ce n'est pas possible » en argumentant. Parce que les arguments ils y étaient. On aurait pu faire une simulation, en se disant : "ça va forcément manger de l'activité sur les autres bureaux". Tentative que j'ai faite ; le Maire, il n'a pas trop apprécié d'ailleurs, je pense, mais c'est la réalité des choses. Du coup, on n'aurait pu refuser cette proposition de la CDPPT. Il n'y a pas de raisons que ce soit toujours dans le sens de la CDPPT. Il ne faudrait pas que ça soit à la défaveur de la stratégie de La Poste. Et c'est pour ça que quand je dis « on anticipe »... Les projets de l'Enseigne, moi je les discute avant avec le directeur des projets. Et puis je vais présenter ces projets au président de la CDPPT et on travaille plutôt sur la façon de les présenter à la Commission. Plutôt que de se dire : " ah non, de toute façon, ça n'a aucune chance d'être entendue par la Commission". C'est plutôt comme ça. Donc si la CDPPT veut faire passer une décision qui ne soit pas du tout dans la stratégie de La Poste, il faut que ce soit bien argumenté et il ne faut pas que ça fasse défaut à*

*la stratégie de l'entreprise. Mais, honnêtement, jusqu'à présent, je n'ai jamais eu le cas. Même en présentant les fermetures exceptionnelles l'été : il y a des petits bureaux de poste qui sont en cible de partenariat mais pour lesquels on avance toujours pas, ces bureaux-là, ils sont fermés au moins 15 jours l'été la plupart du temps. Parce qu'il n'y a pas de fréquentation au mois d'août. Et jusqu'à présent, je n'ai eu aucune objection de la Commission de présence Postale, aucune » (DRT-37-POSTE-ENT-2).*

Il est peut-être possible d'expliquer cette cordialité dans les rapports qu'entretiennent les différents protagonistes par une certaine liberté qui leur est accordée en termes de marge de manœuvre et d'accès aux ressources pour concrétiser leurs décisions.

### **C) Des capacités de mobilisation**

Les différents membres de la CDPPT jouissent malgré des rapports encadrés par des textes de loi et des contrats, de grandes **capacités de mobilisations**. Cette capacité est double. D'une part il s'agit d'une **liberté dans la définition des moyens d'actions**. D'autre part, il s'agit d'un **accès à des ressources** considérables au travers de l'usage du fonds de péréquation pour l'exécution de dépenses éligibles qu'ils définissent précisément eux-mêmes.

Toute CDPPT doit se donner un règlement intérieur. Mais il est accordé à ses membres une liberté quant au contenu de règlement. Alors les participants à la CDPPT de l'Indre-et-Loire, l'ont bâti à leur guise. La déléguée aux relations territoriales raconte comment ils s'y sont pris. « *Il y a un règlement intérieur. C'est assez simple, on ne se prend pas trop la tête. On a fait évoluer un peu le texte, notamment en termes de décision de la CDPPT. Parce qu'au départ c'était vraiment une instance de consultation. Et on a décidé que non seulement elle était consultée, mais qu'elle émettait un avis. Et elle participe à la mise en œuvre des projets. On n'est plus seulement dans de la consultation, on est vraiment dans de l'action aussi... On avait un texte de base et puis on l'a fait un peu évoluer. On [l]'a fait aussi évoluer notamment sur l'organisation : la convocation. Parce qu'on avait décidé d'une convocation à un mois et on s'est rendu compte que c'était difficile. Parce qu'à un mois, on a du mal à anticiper. Que lieu n'est pas toujours trouvé parce qu'on a tous des échéances, on a tous des choses à faire. On a utilisé le texte de façon différente, on dit maintenant, la CDPPT se réunit dans le mois qui suit l'invitation écrite. Donc c'est au cours du mois qui suit l'invitation, ce n'est pas un mois ferme. Donc par exemple là le 28 novembre, l'invitation je vais la faire au moins dans les quinze jours. Je vais essayer de faire un petit rappel dans le mois précédent et je me donne encore quinze jours pour travailler sur l'ordre du jour avec le président, avec les différents*

*métiers. Préparer tous les documents. Ils aiment bien avoir tous les documents de travail avant. Mais c'est vrai que dans les huit jours qui précèdent parce qu'on ne peut pas envoyer des documents de travail la veille. Mais de façon à ce qu'ils n'aient pas à compulsier, à se plonger dans les documents. Le président tient à ce que ça soit un lieu d'échange. On n'est pas là à lire les documents, on les a lus avant » (DRT-37-POSTE-ENT-1).*

La déléguée territoriale est également celle qui a retenu la régie de quartier Régie plus comme prestataire en vue de s'occuper des « clientèles vulnérables ». Ce qu'en dit la directrice d'établissement. Elle ne contribue qu'au moment de déterminer les jours d'intervention. Elle relate le contexte dans lequel la régie de quartier a été sélectionnée.

*« La déléguée aux relations territoriales, elle est venue faire un bilan. Il est ressorti que ces difficultés étaient plus présentes que les autres mais il y avait également liés à l'analphabétisme. Des difficultés liées à des clients en grande perte de la vie quotidienne [...] On a dressé un bilan des interventions [...] On avait tenté de les placer dans la semaine pour avoir le matin et l'après-midi, finalement on s'est rendu compte que c'était compliqué pour mettre un repère. Là oui, j'ai la main sur le "quand". "Quand" dans la semaine. Autrement c'est la CDPPT et la direction territoriale qui gèrent ça » (DET-POSTE-37-CONV-REGIE-ENT-1).*

Il est reconnu pareillement, une certaine marge de manœuvre à la CDPPT dans sa capacité à disposer du fonds de péréquation, tant qu'il s'agit de dépenses éligibles au fonds de péréquation prévues par le contrat triennal en cours au moment où la décision est prise.

La déléguée aux relations territoriales donne un « un exemple : un bureau de poste [Cormery] qui perdaient des clients, il avait atteint un seuil –parce qu'il y a des seuils- ; "il y a un seuil qui dit ce n'est plus possible, on ne peut plus rester en bureau de poste". Il avait atteint ce seuil, mais la mairie n'avait pas de projet et n'était pas OK. Et puis l'année dernière ça s'est déclenché, ils se sont dit "pourquoi on ne mettrait pas une agence postale avec la bibliothèque municipale ?" Parce que c'est plusieurs services à la population au même endroit et on mutualise les moyens. C'est intelligent comme projet. Donc moi je suis allée les voir avec un collègue de l'enseigne et puis petit à petit, le projet s'est concrétisé, ils ont fait faire des plans. Du coup en gros, ils vont rénover la bibliothèque : casser les cloisons, en mettre d'autres ; rafraîchir : mettre une nouvelle fenêtre. Et puis, on va installer une agence postale dedans. Et donc ils ont monté un dossier parce qu'on pouvait les aider à financer cette opération-là. On n'allait pas les laisser tous seuls. Donc La Poste accompagne, vraiment



*jusqu'au bout. Donc ils ont monté un dossier, ce dossier a été présenté en CDPPT au moins de juin. Les élus ont décidé le budget, ils avaient le choix. Je ne me souviens plus le montant exacte mais ils pouvaient se dire, on va donner 5000 euros. Finalement, ils ont validé un budget de 25 000 euros. C'est conséquent, sur un dossier de 60 000 euros. Vous voyez jusqu'où les décisions peuvent aller.*

*La Préfecture donne un coup de main aussi en milieu rural pour aider les communes à moderniser. Donc ils ont eu aussi ce qu'on appelle une Dotation des Equipements des Territoires Ruraux (DETR). C'est au départ un projet qui est assez important mais comme il y a des aides au financement, pour la commune, c'est quand une opération intéressante. Et on s'engage au travers d'une convention à les aider notamment sur la création mais aussi toute au long de la convention qu'on signe avec eux à raison d'environ 1000 euros par mois pour participer à la rémunération de l'agent qui va tenir l'agence postale par exemple. Donc La Poste ne se désengage pas : c'est une autre forme de présence postale. Et la Commission a vraiment son mot à dire là-dessus » (DRT-37-POSTE-ENT-1).*

Cet exemple montre à quel point la CDPPT jouit d'une certaine largesse dans son usage du fonds de péréquation. Par ailleurs, lorsqu'un contrat triennal arrive à son terme, les membres de toutes les CDPPT de France sont invités à proposer des dépenses qui pourraient être prises en charge par les CDPPT dans le cadre du futur contrat. Sur cette question, le président de la CDPPT d'Indre-et-Loire a des idées de nouvelles dépenses. Il les présente. « *On a mis l'accent sur les agences postales communales. Ça c'est important, c'est un outil important. Peut-être un peu plus sur le financement des modernisations des agences postales au niveau des locaux en particulier en cas de mutualisation. C'est-à-dire que dans l'agence postale, le postier fait plusieurs choses. Des financements pour le remplacement : un système de remplacement. On a fait une expérience l'année dernière en mobilisant des étudiants de l'université qui ont été formés pour ça. Donc le dispositif a été mis en place. Il a été proposé de pouvoir intégrer l'accessibilité des personnes handicapées en finançant l'accès dans les agences postales. Voilà les principales propositions. On a pris et soutenu une proposition de l'Eure-et-Loir qui visait à élaborer un schéma de cohérence au niveau du département. C'est-à-dire avoir pour plusieurs années, un projet de développement du service de La Poste au niveau départemental. Ça exige un petit travail d'étude et que ça puisse être réalisé dans le cadre du fonds de péréquation. Comme on a en aménagement du territoire –au niveau d'un plus grand territoire un SCOT [Schéma de Cohérence Territorial]. Et de pouvoir avoir une vision du territoire qui s'inscrive dans la durée, par exemple cinq ou dix ans. Et qui permet de*

*mieux voir les choses. Il y a un certain nombre de propositions comme ça. Globalement, il n'y a pas de révolution parce que le système a déjà pris ses marques, c'est déjà amélioré. Donc il apporte satisfaction* » (PRESI-CDPPT-37-ENT-1).

Autant d'exemples qui montrent la possibilité offerte aux acteurs intervenants à des degrés dans la CDPPT 37. Recherchant les raisons de cette cordialité dans les échanges, il faut faire ressortir également le fait que la CDPPT offre la possibilité à chacun des membres de trouver un certain intérêt à y participer. L'intérêt ici est avant tout moral mais également stratégique, notamment pour La Poste.

#### **D) Le sens de l'engagement**

Le cas La Poste permet de constater que les différents acteurs intervenant dans le cadre de la CDPPT agissent en vertu d'un sens qu'ils donnent à leur engagement. Tant que la commission permet de tenir compte de ce sens, ils se sentent compris et avantagés dans la relation. Le bon fonctionnement de la CDPPT tient à la possibilité qu'à cette commission d'être le réceptacle du sens que porte chaque acteur.

Pour le président de la CDPPT, cette institution correspond à sa vision du monde actuel : *« je crois qu'aujourd'hui ça apparaît vraiment intéressant comme un outil indispensable et une vraie référence. On est dans une société qui est de plus en plus participative : on a développé des agendas 21, ... ça ne peut pas se faire sans le travail avec la société civile, avec les citoyens. Pour moi, les commissions de La Poste répondent parfaitement à la méthode qu'on veut développer à Sainte Maure<sup>128</sup>. On donne beaucoup d'importance à l'expression des citoyens. C'est une structure de concertation qui est vraiment très intéressante. On dit oui, "à La Poste ils savent ce qu'ils ont à faire !" Mais il y a toujours des aspects liés à la vie des gens, au fonctionnement de la société pour lesquels les élus sont légitimes pour voir ça. Et donc là on est sur ce registre-là* ». L'engagement du président s'explique donc par le fait que la CDPPT s'inscrit dans le principe de l'*inclusiveness* : la capacité pour une entreprise inclure la société civile dans les débats qui la concerne.

Pour ce qui est la régie de quartier, le partenariat avec la poste est encore de la médiation. Elle indique ainsi que cette relation : *« permet d'identifier Régie plus à La Poste. Que les habitants comprennent que Régie plus est là pour toujours faire de la médiation, faire du lien entre les habitants* » (DIR-REGIE-CONV-POSTE-TOURS-ENT-1).

---

<sup>128</sup> Le président de la CDPPT est maire de la commune de Sainte Maure de Touraine.

C'est aussi l'avis de la directrice d'établissement pour qui ce partenariat « offre un terrain d'action, [à la régie de quartier] aussi. Des personnes qu'ils peuvent avoir identifiés dans le quartier mais dont ils n'avaient pas de point d'entrée. Ils l'ont trouvé à La Poste » (DET-POSTE-37-CONV-REGIE-ENT-1). Mais l'engagement spécifique de la directrice d'établissement s'explique individuellement par le fait que la régie de quartier permet aux guichetiers de travailler dans de meilleures conditions. Ce qui sert la stratégie de La Poste.

Le directeur des projets et de la qualité rappelle que « l'objectif stratégique de La Poste c'est 95 % de clients satisfaits » (DIRPRO-TOUR-POSTE-ENT-1). Mais en plus, ce qui est appelé « évolution d'un bureau de poste » à La Poste signifie qu'un bureau de poste n'est plus fréquenté et qu'il faut en transmettre la gestion à une commune. La Poste arrivant en soutien de ladite commune. La Poste ne peut pas fermer un point de contact non rentable, sauf à ouvrir un autre ailleurs. Ceci à cause de ses obligations légales d'aménagement du territoire.

Le propos suivant de la déléguée territoriale montre bien que la CDPPT sert –également– les intérêts de La Poste. Elle déclare ainsi : « il ne faut pas se cacher non plus, on fait passer les projets des métiers globalement. C'est une bonne entente. C'est de faire en sorte que la Commission ait quand même son mot à dire tout en étudiant des dossiers qui sont tout à fait acceptables » (DRT-37-POSTE-ENT-2). La CDPPT serait donc « une bonne entente ». Autrement dit chacun y trouverait son compte. La loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 (article 6) modifiée par la loi n° 2005-516 du 20 mai 2005 et n° 2010-123- du 9 février 2010 impose à La Poste de compter « au moins 17 000 points de contact répartis sur le territoire français ». Dès lors, pour respecter la loi, un bureau de poste peut évoluer en agence postale communale ou en relai poste commerçant. Or rappelle le président de la CDPPT, « les agences postales communales ne peuvent pas se faire sans les maires. Ça c'est claire puisque c'est un partenariat entre La Poste et la mairie » (PRESI-CDPPT-37-ENT-1). Il faut donc qu'il y ait « une bonne entente » comme dit la déléguée aux relations territoriales.

Cette chaleureuse relation se constate dans le temps : au fil des années de validité du contrat mais aussi dans l'espace.

## **E) Le contexte d'interaction**

Une explication supplémentaire de la « bonne entente » entre les différents membres de la CDPPT est que leurs relations sont inscrites dans un temps long et qu'elles sont spatialisées. Le temps et l'espace forment dès lors un contexte d'interaction.

Le temps est un élément qui caractérise fortement les relations des membres de la CDPPT. Il y a d'abord le temps du contrat triennal. La conclusion de ce contrat de présence postale indique que durant trois ans, certaines dépenses peuvent être admises. A chaque renouvellement de contrat, donc tous les trois ans, il y a élection du président et désignation des huit membres devant former la commission. Les autres n'ayant pas de droit de vote. Puis, la CDPPT recevra chaque année un montant pour payer ses dépenses : c'est le fonds de péréquation. Là aussi, le temps compte. Il faut dépenser toute le montant du fonds dans le laps de temps que dure le contrat triennal. Il n'est pas possible d'ajouter le reliquat au prochain contrat et encore moins engager des dépenses à payer avec un fonds de péréquation provenant d'un autre contrat. Le temps est aussi au cœur des relations entre le bureau de poste et la régie de quartier qui s'occupe des « clientèles vulnérables ». Le contrat est renouvelable annuellement. De même, les réunions de la CDPPT sont encadrées dans le temps. C'est ce qui ressort du propos de la déléguée territoriale qui explique comment est prévue la tenue du CDPPT. *« la CDPPT se réunit dans le mois qui suit l'invitation écrite. Donc c'est au cours du mois qui suit l'invitation, ce n'est pas un mois ferme. Donc par exemple là le 28 novembre, l'invitation je vais la faire au moins dans les quinze jours. Je vais essayer de faire un petit rappel dans le mois précédent et je me donne encore quinze jours pour travailler sur l'ordre du jour avec le président, avec les différents métiers »* (DRT-37-POSTE-ENT-1). Et lorsque la CDPPT a lieu, la réunion est prévue pour durer deux heures. Elle a souvent lieu un mercredi à 10 heures. Les différents éléments prévus à l'ordre du jour sont eux-aussi séquencés. Mais la CDPPT est une institution très spatialisée également.

Rien que la lecture du nom de la commission suffit à comprendre que la CDPPT est spatialisée : c'est une commission départementale. Une CDPPT par département et chacune est indépendante l'une de l'autre. Dès lors, les réalités et les membres sont de fait différents les uns des autres. Même si la délégation régionale organise parfois des réunions régionales, elles ne sont ni obligatoires ni récurrentes. Elles consistent souvent à harmoniser des points de vue et c'est plus pratique pour le délégué régional qui s'évite ainsi de faire le tour de tous les départements de la région.

L'espace est aussi au cœur de la tenue d'une CDPPT. Il est admis que chaque CDPPT se tienne dans une localité à chaque fois. Les maires se proposent donc souvent de recevoir. Il n'y a pas de critères de choix sur la question, c'est au bon vouloir du maire membre de la CDPPT. La Poste reçoit par défaut bien souvent ; c'est-à-dire quand aucun maire ne se propose. Par contre peu importe où la commission se tient, il est importants que des décisions soient prises. Ces décisions ont aussi conditionnées par des données spatiales. En effet, le contrat de présence postale prévoit des espaces qui peuvent bénéficier des dépenses éligibles au fonds de péréquation. Ainsi, l'article 3 du contrat de présence postale 2011-2013 stipule que « les points de contacts éligibles à l'intervention du fonds de péréquation sont les points de contact situés dans les zones prioritaires telles que définies ci-dessous :

«

1. *Les communes rurales, définies par l'INSEE, qui n'appartiennent pas à une unité urbaine, et en leur sein :*

- *Les zones de revitalisation rurales (ci-après dénommées « ZRR ») définies à l'article 1465 A du Code Général des Impôts, qui visent à favoriser le développement des territoires ruraux principalement au travers de mesures fiscales et sociales ;*

- *Les zones de montagnes et les massifs auxquelles elles sont rattachées, définis par la loi n° 85-30 du 9 janvier 1985 modifiée relative au développement et à la protection de la montagne ;*

2. *Les zones urbaines sensibles (ci-après nommées « ZUS », définies par la loi n°96-987 du 14 novembre 1996 modifiée relative à la mise en œuvre du pacte de relance pour la ville, seront pris en compte les points de contact situés dans les ZUS ou les desservant et qui seront identifiés dans les rapports annuels départementaux de maillage territorial ;*

3. *Les départements d'Outre-mer (ci-après dénommés « DOM »)*

*Ainsi, seuls les points de contact situés dans ces zones peuvent être éligibles à l'intervention du fonds de péréquation. Mais à quoi peuvent-elles prétendre ? »*

Autant d'éléments qui montrent que le contexte des relations entre les différents membres de la CDPPT est limité dans le temps et dans l'espace. Ce contexte constitue une base de la légalité et de la légitimité d'une part des décisions qui sont prises mais d'autre part de

l'appartenance de certains élus et autres membres d'une commission départementale de présence postale.

Le contexte d'interaction permet aux différents membres d'être en co-présence. Et la co-présence permet l'intersubjectivité. Les acteurs se reconnaissent comme pairs. Ils s'attribuent des rôles, des sortes de positions sociales dans le réseau social qu'ils forment.

L'étude cas menée à La Poste avait pour but de comprendre le processus de détermination d'une entité comme partie prenante. C'est étude a demandé l'emploi d'entretiens semi-directifs. Cette méthode de recueil de données a révélé une méconnaissance du concept de partie prenante. Informé sur une définition de c'est qu'est une partie prenante, le constat qui en est ressorti est que cela a entraîné l'apparition de biais cognitifs dans les réponses apportées. Ces biais se manifestent par de la déclaration ou de l'auto-déclaration comme partie prenante. Il paraît important de le souligner. C'est ce que les lignes ci-dessous présentent en détails.

#### **F) La méconnaissance du concept de partie prenante comme source de biais cognitifs**

Les différentes personnes interrogées dans le cadre de cette étude ont fait montre d'une méconnaissance du concept de partie prenante. Si en soit cela n'est pas condamnable, il faut signaler que pour l'obtention d'information cela s'est avéré une difficulté. En effet, les individus, une fois édifiés sur le concept sont influencés par la définition et finissent par déterminer qui est partie prenante et qui ne l'est pas sur des critères imprécis.

A plusieurs reprises, les personnes interrogées ont demandé une définition du concept de partie prenante ou ont utilisé un vocabulaire plus familier. Il s'agit en l'occurrence du directeur des projets qui demande : *« c'est quoi la définition du terme partie prenante parce que ce n'est pas un terme usuel chez nous. Définissez moi une partie prenante s'il vous plaît »* (DIRPRO-TOUR-POSTE-ENT-1). *Idem* pour le directeur des ressources humaines qui affirme *« l'identification des parties prenantes, non ce n'est pas forcément un vocabulaire qu'on utilise en interne. On parlerait plus de réseau, qu'il soit interne d'ailleurs, parce que l'entreprise fait aussi, vu la taille de la structure-la mégastructure- un réseau interne extrêmement important ; soit le réseau externe qui est plus là lié à une zone géographique »* (DRH-TOUR-POSTE-ENT-1).

La résultante est que les personnes interrogées se comportent comme si soudainement elles percevaient le sens de ce qu'elles ignoraient auparavant. De ce fait, les personnes se mettent à

cartographier les parties prenantes. C'est notamment le cas du directeur des projets qui, juste après avoir obtenu une définition des parties prenantes, déclare : « *c'est à ça que je pensais. Alors, on va faire un schéma simple, un diagramme. On va différencier interne et externe. Alors en externe, les parties prenantes, plus que parties prenantes, c'est l'objet de notre travail sont les clients et les usagers qui fréquentent les bureaux de poste... Ensuite, en externe on a également une forte relation aux corps constitués que ce soit le tissu politique ou le tissu associatif* » (DIRPRO-TOUR-POSTE-ENT-1). Même approche pour le directeur des ressources humaines qui procède par une distinction en deux grands réseaux : un réseau interne et un réseau externe. « *Sur le réseau, on va dire, externe, c'est vrai que moi je ne participe pas souvent à des réunions externes sur un réseau tel que le réseau RH, tel que l'association nationale des DRH qui existe en Touraine ; j'y étais dans le Berry. En Touraine, j'y étais il y a une ou deux années mais il y a quelques temps le réseau n'était pas à mon sens pas assez structuré en termes d'animation. Donc sur les réseaux externes, hormis le fait d'avoir des interlocuteurs qui sont lié au professionnel tels que les interlocuteurs liés à l'apprentissage, à l'alternance, les écoles avec qui nous travaillons qui font aussi partie de l'identification des parties prenantes. Il y a aussi tout le réseau interne, par exemple à La Poste, nous sommes organisés en direction exécutive, c'est-à-dire en "méga région": il y en a cinq en France pour l'Enseigne. Nous nous sommes en région ouest. Donc il y a une région RH de la région ouest, il y a aussi un réseau RH national qui se réunit tous les mois, sous l'égide du national* » (DRH-TOUR-POSTE-ENT-1).

L'entretien avec la déléguée aux relations territoriales fait ressortir aussi des biais. La déléguée aux relations territoriales. Elle fait une distinction entre les partenariats économiques et les partenariats relevant de l'évolution des bureaux de poste en agence postale. Pour la déléguée aux relations territoriales « *c'est là que la notion de partie prenante trouve tout son sens parce que du coup cette commission elle intervient dans la prise de décision* » (DRT-37-POSTE-ENT-1). Comme si à travers d'autres instances, il ne pouvait pas y avoir de parties prenantes.

Cette même approche déclarative des parties prenantes est perceptible chez la directrice d'établissement qui s'auto déclare partie prenante de la régie de quartier. Le propos suivant est parlant. « *Nos projets se sont trouvés et donc moi j'ai été partie prenante. Et puis mon bureau a été retenu pour tenter ce type partenariat. Parce qu'il y a avait l'association ressource et parce qu'il y avait aussi la volonté de ma part de le mener à bien. Il y avait les deux* » (DET-POSTE-37-CONV-REGIE-ENT-1).

Ainsi, les personnes qui ont été informées du sujet présentent des biais des cognitifs dans leurs jugements. Ces biais se traduisent par une détermination des parties prenantes basées sur des déclarations discrétionnaires.

Au terme de l'analyse de ce cas, il est possible de synthétiser les principaux résultats au sein d'un tableau.

**Tableau 11 : Récapitulatif des thèmes issus de l'analyse du cas La Poste**

Thèmes	Résultats
Modes d'interactions	Il y a des acteurs qui sont liés les uns aux autres par des liens contractuels (ou de partenariat) Il y également des acteurs qui ont un rapport marchand ou utilitaire à La Poste
Contenu des interactions	Des relations cordiales
Capacité de mobilisation	Les acteurs de la CDPPT jouissent d'une grande liberté d'action et ont accès à des ressources importantes à travers le fonds de péréquation.
Le sens de l'engagement	Certains acteurs agissent parce que c'est leur mission (Régie de quartier) Certains acteurs agissent dans le but d'atteindre l'objectif stratégique de La Poste. La CDPPT est instituée par respect de la mission de service public de La Poste.
Contexte d'interaction	La CDPPT est encadrée par un contrat triennal et n'est légitime que dans son département. Seuls les membres prévus par le règlement ont droit de vote
Méconnaissance du concept de partie prenante	La méconnaissance du concept de partie prenante entraîne des biais cognitifs. Ce qui de fait fausse les données.

Après l'analyse intra cas du cas La Poste, il convient de passer à l'analyse du cas Florange.



## 8.5.2 Analyse du cas Florange

Les lignes ci-dessous portent sur l'analyse de contenu appliquée au cas Florange. Il s'agit de faire ressortir des points saillants de cette enquête. A l'analyse de ce cas, il est possible de faire ressortir un certain nombre de thèmes majeurs. Le premier thème porte sur les modes d'interactions qui lient les différents acteurs, le deuxième thème a trait à la liberté d'action des différents acteurs, le troisième thème concerne le contenu des relations existant entre les acteurs, le quatrième thème renvoie au sens de l'engagement des acteurs, le cinquième enfin évoque le contexte dans lequel le conflit social qui a caractérisé cette affaire s'est déroulé à un autre et enfin la mutation du mode d'interaction des protagonistes. Six thèmes qui seront analysés tour à tour.

### A) Les modes d'interactions entre les acteurs

L'affaire Florange a occupé l'espace médiatique français pendant au moins trois ans. Une explication possible de sa médiatisation peut se trouver dans l'implication d'un certain nombre d'acteurs dont parmi eux deux chefs de l'Etat, des ministres et des ouvriers syndicalistes engagés. Ces différents acteurs agissent soit en vertu de la légitimité inhérente à leur statut politique et pour d'autres par leurs liens avec l'entreprise en question.

La **légitimité** justifie l'intervention des personnalités politiques dans cette affaire. C'est que vient rappeler Edouard Martin lorsqu'il s'adresse aux hommes et femmes politiques par media interposés à la veille de l'ultimatum fixé par Lakshmi Mittal pour retrouver un repreneur pour le site de Florange.

*« Nous sommes à huit heures de la fin de l'ultimatum, on nous dit que les négociations seraient encore en cours avec le groupe Mittal. Nous nous interrogeons sur cette négociation : que peut-on négocier avec Mittal ? Ça fait plus de dix ans que Mittal est sur le continent européen, ça fait plus de dix ans que les gouvernements européens se couchent devant lui. Il est temps qu'on relève la tête et pas seulement les ouvriers, ça fait longtemps qu'on l'a fait. Le pouvoir politique, les élus, nous avons élu des personnes, des hommes et des femmes pour exercer leur pouvoir. On leur a donné le pouvoir, on leur demande de l'exercer<sup>129</sup> ».*

Il y a donc d'une part il y a des acteurs qui interviennent du fait de leur statut de ministres, d'élus locaux, de chefs d'Etat. A ce titre, il est possible de citer pèle mèle le ministre du

---

<sup>129</sup> Voir Florange, l'acier trompé, 45'33".

redressement productif Arnaud Montebourg, le premier ministre Jean-Marc Ayrault, le président de la République François Hollande (avant lui Nicolas Sarkozy), le député Michel Lieb Gott, etc. Toutes ses personnalités interviennent dans cette affaire au titre de leurs fonctions politiques. Leurs statuts politiques leur confèrent une légitimité politique. Ces personnalités parlent au nom de l'Etat car ils ont reçu le suffrage populaire. C'est ainsi qu'Arnaud Montebourg s'adresse à tous les citoyens pour leur dire : « *Les Etats doivent se réarmer face à la toute puissance financière d'un certain nombre d'entités économiques mondiales. Nous demandons à ArcelorMittal de ne procéder à aucune décision qui remettrait en cause la viabilité du site de manière à ce que le gouvernement puisse désigner une mission d'expertise indépendante sur les perspectives industrielles du site de Florange. Je vous remercie.*<sup>130</sup> ». S'il peut s'adresser à ArcelorMittal c'est parce qu'il est légitime pour le faire. *Idem* pour le président de la République qui représente l'Etat.

Les personnalités politiques qui s'impliquent ainsi établissent un mode d'interaction spécifique avec les dirigeants de l'entreprise et les ouvriers. Ce lien est ici nommé **lien juridico-politique**. Le lien juridico-politique met en lien des individus les uns avec les autres via des institutions juridico-politiques. De même elle permet à des personnes détentrices d'une autorité politique ou judiciaire de se saisir et d'être saisies en vertu du seul fait de leur légitimité.

D'autre part, il y a des acteurs qui s'impliquent dans cette affaire du fait qu'ils sont liés contractuellement à l'entreprise ArcelorMittal. Au premier rang se trouve Lakshmi Mittal qui en tant qu'actionnaire majoritaire du groupe ArcelorMittal est considéré comme le propriétaire de l'entreprise. C'est lui qui est interpellé par le ministre Montebourg dans sa déclaration publique. Par ailleurs, les ouvriers de l'entreprise ArcelorMittal se mobilisent également pour « sauver leur usine », « sauver leurs emplois ». Les ouvriers se sentent aussi légitimes que le propriétaire de l'entreprise pour se prononcer sur la question du site de Florange. De ce fait, les ouvriers s'estiment fonder à se prononcer sur le management de l'entreprise. Ils demandent « *une répartition équitable de la production avec des taux de chargement dans chaque industrie de 70% ; ce qui permet d'amortir les frais fixes. Notre objectif reste le même : le redémarrage des hauts fourneaux*<sup>131</sup> ».

En somme il est possible de dire pour résumer que deux modes d'interaction existent dans le

---

<sup>130</sup> Voir Florange, l'acier trompé, 31'.

<sup>131</sup> Propos disponibles au lien suivant : [http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/12/17/florange-la-non-rentabilite-des-hauts-fourneaux-contestee\\_1807302\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/12/17/florange-la-non-rentabilite-des-hauts-fourneaux-contestee_1807302_3234.html)

cas Florange. Il y a d'une part des acteurs qui s'investissent dans cette affaire à cause de leur légitimité politique. Ceux-là interagissent via le **lien juridico-politique** et il y a d'autre part ceux qui se mobilisent en vertu de leurs relations contractuelles avec l'entreprise. Ces personnes interagissent par le canal du **lien partenarial**. Ces agissements constituent des modes d'interaction en ce sens qu'ils expliquent pourquoi des acteurs entrent en contact avec d'autres à un moment donné.

Cependant il faut ajouter que si certains acteurs sont contractuellement liés à l'entreprise, lorsqu'il y a grève, les ouvriers estompent –le temps de la grève- leur relation contractuelle avec l'entreprise. Edouard Martin raconte un épisode durant lequel ce contrat a été rompu. *« Arnaud Montebourg vient à Florange le jeudi 27 septembre. Pour nous, si le ministre se déplace en personne, c'est assurément pour nous annoncer une bonne nouvelle. Nous décidons de réunir tous les salariés sur la place de la mairie afin que le gouvernement sache que toute la population est derrière nous. Nous appelons à la grève pour que tout le monde puisse venir »* (Martin, 2013, p. 91).

Si dans un premier temps, les ouvriers agissaient via le lien partenarial, force est de constater que bien qu'ayant rompu le lien contractuel, les ouvriers grévistes continuent n'ayant à interagir avec l'entreprise ArcelorMittal. Il faut donc convenir que ces ouvriers usent d'un autre lien pour rester connecter à l'entreprise. Puisque les ouvriers manifestent aux noms de questions de société : la hantise de la précarité et l'exclusion sociale, alors le lien par lequel des individus interagissent avec les dirigeants d'une entreprise avec qui ils n'ont de liens se nomme **lien sociétal**. Ce lien est celui qui lie les individus à ArcelorMittal lorsqu'il y a grève ou chômage. Dès lors que les individus interagissent avec une entreprise via le lien sociétal, ils deviennent des **parties prenantes**. Autrement, les personnes seraient des ouvriers c'est-à-dire des contractants. En tant que tels, leur mouvement de grève aurait été injustifié et répréhensible. Mais pour devenir parties prenantes, les grévistes ont dû exercer une capacité à se mobiliser.

## **B) La capacité de mobilisation**

L'étude du cas Florange permet de se rendre compte que les différents protagonistes : hommes politiques, propriétaires de l'entreprise et les ouvriers grévistes ont tous, à des degrés divers, des **libertés d'action**. Ces libertés d'action s'accompagnent de capacités à mobiliser

des ressources. Trois catégories d'acteurs ont cette capacité à agir.

La première catégorie d'acteurs à se mobiliser est la catégorie des actionnaires : Lakshmi Mittal, Aditya Mittal, Wilbur Ross, etc...C'est le groupe d'actionnaires qu'ils représentent qui a décidé de fermer le site de Florange. Cette décision atteste de la liberté dont jouissent les actionnaires. Pour ce faire également, Lakshmi Mittal utilise de des ressources pour promouvoir sa décision : déplacement : donc moyens de déplacement, communiqués de presse, etc.

La seconde catégorie d'acteurs à exercer leur capacité à agir est celle des ouvriers. Il leur est reconnu légalement un droit de grève. Ils vont l'exercer à de nombreuses reprises. Le jeudi 27 septembre 2012 notamment, mais aussi le 21 mars 2013 lorsqu'Antoine Terrak, un intérimaire au chômage propose une nouvelle initiative ; il parle à ces camarades en ces termes : « *Il faudrait trouver une symbolique, un autre mouvement. Et je pense qu'il faut faire un truc qui parle à tout le monde. Ça veut dire que moi, mon idée, ça serait de marcher jusqu'à Paris et faire plusieurs villes où on puisse dormir ; que des Maires nous accueillent. Et comme on sait qu'il y a un collectif d'artistes, de gens connus qui nous soutiennent, arrivés à Paris et là faire un grand concert de soutien à la sidérurgie en Lorraine : pour le maintien des emplois en Lorraine. C'est 33 kilomètres par jour, ça fait sept heures de marche en moyenne. Et je pense que peut-être on va faire onze jours, dix jours. Il faudrait qu'on voie. Normalement, ouais, c'est faisable*<sup>132</sup> ».

Ce propos montre non seulement que les ouvriers ont une liberté de choisir les modalités de leurs actions mais aussi qu'ils peuvent avoir accès à des ressources. D'ailleurs Edouard Martin (Martin, 2013, p. 82) témoignera que pour cette marche « *des commerçants de la région, comme Sport 2000, Iziblue et Twinner* » les ont aidés. Mais l'Etat aussi peut se mobiliser.

Le troisième groupe d'acteurs est celui des hommes et des femmes politiques. Agissant pour le compte de l'Etat, les hommes et les femmes politiques qui se mobilisent contre le projet d'ArcelorMittal ont non seulement une liberté d'agissement, c'est-à-dire qu'ils peuvent choisir par quel moyen intervenir mais se faisant, ils ont les ressources nécessaires qui leur permettent d'agir. Arnaud Montebourg qui s'est fortement impliqué dans cette affaire intervient à la fois directement en allant à Florange mais il interpelle également l'opinion publique par voie de presse notamment le 26 novembre 2013 où il déclare : « *Lakshmi Mittal n'est pas le*

---

<sup>132</sup> Voir Florange, l'acier trompé. 19'53.

*bienvenu en France* » ou à travers l'assemblée nationale. Par ailleurs, le ministre propose de mobiliser les ressources de l'Etat. Son idée est de « *vendre 1% des actifs détenus par l'Etat dans le capital de GDF-Suez (par exemple) afin d'obtenir la somme de 420 millions d'euros* » (Martin, 2013, p. 96).

Autant d'exemples qui montrent la capacité de chaque catégorie d'acteurs à pouvoir agir librement et à utiliser des ressources. Ces mobilisations sont en général destinées à la confrontation les uns avec les autres.

### **C) Des relations marquées par le conflit et la cordialité**

L'affaire Florange est un cas de fermeture d'entreprise. Cette décision n'est pas pour plaire à tout un chacun. Dès lors, il existe entre les différents protagonistes des relations conflictuelles mais à l'intérieur des groupes de protagonistes il y a également des conflits qui sont constatés. Cependant, le conflit ne constitue pas le seul contenu des interactions chez les différents acteurs ; il demeure aussi des moments de cordialité ou de complicité entre eux. Il sera mis en avant dans un premier temps les conflits inter et intra groupes avant de mettre au jour des moments plus cordiaux.

La décision de fermer le site de Florange ne laisse personne indifférent et à commencer par les ouvriers. Ces derniers ont décidé de manifester mais pas tous. S'il y a donc conflit entre les ouvriers et la direction d'ArcelorMittal, il y a aussi un antagonisme entre les ouvriers de l'entreprise. Ce conflit entre ouvriers est double : d'une part il s'agit d'un conflit entre les ouvriers grévistes et les non-grévistes d'autre part il y a aussi un conflit à l'intérieur des grévistes.

L'étude de cas fait ressortir un certain nombre d'épisodes où les ouvriers en viennent à se disputer. Edouard Martin (Martin, 2013, p. 93) en vient à trainer certains de ses collègues de « *révolutionnaires de salon sur Facebook* ». Alors que José Delgado fustige les "individualistes" qui ne veulent pas manifester pour sauver leur emploi. Il s'emporte et déclare : « *Moi je suis tranquille, j'ai 54 ans, dans 3 -4 ans j'aurais 58 ans, 57-58. C'est bon, je me mettrai en retraite. A la limite, je n'en rien à foutre ! Comme beaucoup d'égoïstes qui pensent comme ça ! Et c'est ça qui ne va pas ! Il y a 800 personnes qui sont touchés chez nous à Arcelor. Ils n'auront plus de boulot l'année prochaine, ils ne se rendent pas compte les gens-là ! Aujourd'hui on les a reclassés...pour l'instant ! Ils auront leur paie jusqu'au mois de mars [2013], c'est déjà signé ça ! Après, où ils vont aller ? Ils se rendront compte, ce sera*

*trop tard ! Là on devrait être 800 là aujourd'hui !*<sup>133</sup>». Et lorsque l'intersyndicale réfléchit à ce qu'il y a lieu de prendre comme initiative, deux ouvriers ont un échange qui dénote une certaine tension. Il est intéressant de se le figurer à nouveau.

- Ali Haya, un salarié de l'usine : « *Mais là on vous attend à l'intersyndicale, vous décidez nous on exécute, c'est tout* ».
- Un syndicaliste : « *Non ! La démocratie c'est pas ça. C'est le salarié décide et les centrales syndicales sont là pour soutenir les salariés, c'est ça !* »
- Ali Haya : « *Mais d'accord, mais réunissez-vous et on va voir ce qu'on va faire. Nous, on est avec vous*<sup>134</sup>. »

Autant d'exemples qui permettent d'affirmer que s'il y a bien un mouvement ouvrier, il faut avouer que par moment, des tensions se font jour. Néanmoins, si des grèves ont pu être menées, si des bocages d'usines ont pu être établis, si une marche Florange-Paris a pu se faire, cela revient à dire que les ouvriers entretenaient une grande complicité entre eux. D'ailleurs, les manifestations des ouvriers donnent lieu souvent à des barbecues entre collègues. Cela montre une certaine cordialité également entre les travailleurs. A titre d'exemple, lorsque François Hollande alors candidat à l'élection présidentielle était venu à Florange le 24 février 2012, il avait partagé un sandwich à la merguez avec les ouvriers. Dès lors les conflits intra ouvriers sont plus liés aux modalités d'action mais par rapport au sujet de la fermeture du site, ils sont des alliés objectifs. Ils ont par contre des griefs envers certains hommes politiques et surtout, ils veulent être "le cauchemar de Mittal".

La cible des manifestations des ouvriers est Lakshmi Mittal et à travers lui les actionnaires de l'entreprise ArcelorMittal et plus largement "la finance internationale". Edouard Martin ne cesse de se focaliser sur le dirigeant de l'entreprise, il harangue en leur disant : « *Il faut qu'on soit le cauchemar de Mittal. Et si ça peut permettre, si ça peut permettre qu'un repreneur éventuellement, même si on sait que ça être très compliqué, rachète la phase à chaud, qu'il redémarre les hauts-fourneaux et qu'on montre à ce bandit...qu'on démontre à la finance internationale qu'une autre voie est possible, les mecs ça sera notre victoire, ça sera notre victoire ! C'est ça ! C'est ça ! Merci Camarades !*<sup>135</sup> »

---

<sup>133</sup> Voir Florange, l'acier trompé 24'03".

<sup>134</sup> Idem.

<sup>135</sup> Voir Florange, l'acier trompé, 35'25".

Il y a là de quoi comprendre que le conflit principal est entre les ouvriers et les principaux dirigeants sinon le principal dirigeant d'ArcelorMittal à savoir Lakshmi Mittal. Mais ce dernier est également en situation conflictuelle avec l'exécutif français. Arnaud Montebourg en particulier est celui qui se montre le plus virulent avec le patron d'ArcelorMittal.

En effet, le ministre du redressement productif estime Lakshmi Mittal « *est parjure par rapport à ses engagements et que la violence et la brutalité de Mittal, il va falloir qu'elles se paient...*<sup>136</sup> ». Pour cette raison, affirme encore le ministre « *Lakshmi Mittal n'est pas le bienvenu en France*<sup>137</sup> ». Mais peut-être à cause de ces propos, un conflit est perceptible entre les membres de l'exécutif français d'alors. Arnaud Montebourg n'a pas le soutien qu'il aurait espéré du premier ministre. Une passe d'armes a lieu quelques jours après la une du journal *Les Echos*. Elle est emblématique de cet antagonisme et à ce titre, elle est reprise ici à titre indicatif.

- « *Je te rappelle que c'est le président qui est monté sur la camionnette, et c'est lui qui va payer la facture ! Si on continue comme ça, on va tous finir en string panthère dans les jardins de l'Élysées, tous !* »
- *Jean-Marc Ayrault à Arnaud Montebourg : « oui, et ce sera la prochaine une de magazine ! »*
- *Arnaud Montebourg : « sauf que c'est toi qui seras sur la photo ...*<sup>138</sup>*»*

Mais il n'y a pas que de la tension chez les hommes et les femmes politiques. En effet, des complicités existent également entre eux. Les députés de La Moselle de tout bord politique sont unis entre eux pour empêcher la fermeture des hauts fourneaux. C'est le député Liebgott qui aide Arnaud Montebourg à trouver un repreneur en la personne de Bernard Serrin. Et c'est Jean-Marc Todeschini, sénateur PS de la Moselle qui les reçoit tous les trois (Arnaud Montebourg, Michel Liebgott et Bernard Serrin) secrètement à la questure du Sénat pour discuter de la démarche à suivre. Par ailleurs, au sein du gouvernement, Aurélie Filippetti soutient Arnaud Montebourg dans son engagement contre le projet d'ArcelorMittal. Cela fait ressortir une grande complicité entre les hommes politiques qui tend à contrebalancer le climat de tension qui existe toutefois entre les hommes politiques.

---

<sup>136</sup> « *On* » pour *on the record*. Autrement dit, les journalistes peuvent le déclarer. Lire Astruc, V. ; Freyssinet, E. (2013). *Florange, la tragédie de la gauche*. Paris : Plon. P. 95.

<sup>137</sup> Une du journal *Les Echos* du lundi 26 novembre 2012.

<sup>138</sup> Lire Astruc, V. ; Freyssinet, E. (2013). *Florange, la tragédie de la gauche*. Paris : Plon. P. 133.

Mais au vu de l'annonce de Jean-Marc Ayrault du 30 novembre ; annonce dans laquelle le premier ministre entérine le projet de la direction d'ArcelorMittal d'éteindre les hauts-fourneaux du site de Florange, un conflit va naître entre les ouvriers et certains hommes politiques : premier ministre et président de la République en tête.

Le leader syndical Edouard Martin tient des propos chocs à l'endroit du couple exécutif. Il déclare ainsi :

*« Moi je tiens à vous dire qu'on est écœurés. On est à bout, on n'en peut plus. Lorsque François Hollande est venu nous voir ici, on pensait que c'était une main tendue, on avait l'eau jusqu'au cou. Et on a cru comprendre dans son message "je viens vous sauver". Ce qui a été fait depuis hier soir et aujourd'hui, on nous a enfoncés la tête dans l'eau. Ceux qui étaient censés nous aider sont en train de nous assassiner. La trahison continue. L'encre de Matignon n'est pas encore sèche que le père Mittal vient nous enfoncer un deuxième coup de poignard. Le premier coup de poignard c'est Ayrault qui nous l'a mis. On va se battre. On a été trahis<sup>139</sup> ».*

Mais si les syndicalistes s'empennent au premier ministre et au président de la République, Arnaud Montebourg est épargné et c'est d'ailleurs Edouard Martin qui vient lui remonter le moral au moment où le ministre songe à démissionner. Un échange entre les deux hommes le 1<sup>er</sup> décembre est assez parlant.

- Edouard Martin : *« Ecoutez, vous n'avez pas à rougir de votre travail, vous avez fait le job, pour une fois qu'on a un ministre qui travaille, on ne va quand même pas l'engueuler... Si un jour vous voulez revenir à Florange, en ce qui me concerne, vous serez toujours le bienvenu. Pour nous, le combat continu, on ne lâche rien alors ne lâchez rien ! Nous avons encore besoin de vous.*
- Arnaud Montebourg: *Merci beaucoup pour tout ce que vous me dites, ça me touche vraiment, personnellement et je vous en remercie<sup>140</sup>».*

L'affaire des hauts-fourneaux de Florange n'a pas laissé indifférent les actionnaires de l'entreprise ArcelorMittal. Les documentaires *Florange, l'acier trompé* et *Mittal*, (Thil) et *la face cachée de l'empire* (Fritel, 2013) montrent que les actionnaires et membres du conseil d'administration ne sont totalement sur la même ligne d'onde. Il s'agit particulièrement des

---

<sup>139</sup> Voir Florange, l'acier trompé, 51' 00".

<sup>140</sup> La presse dit que le ministre songe à démissionner. Et que c'est François Hollande qui l'en aurait dissuadé.



européens qui, à la faveur de cette affaire, suggèrent une nouvelle politique industrielle en Europe.

Monsieur Ruot, actionnaire d'ArcelorMittal et ancien salarié d'Arcelor déclare après l'assemblée générale d'ArcelorMittal du 8 mai 2012 à Luxembourg que :

*« La France comme le Luxembourg n'ont à proprement parler plus aucune sidérurgie. Il n'y a plus d'actifs véritablement français, il y a des actionnaires français mais il n'y a plus de société française. C'est l'économie qui dirige, hein ! C'est pas les hommes politiques. Ce sont les marchés. Qu'est-ce que vous voulez qu'un gouvernement s'attaque à une puissance comme Mittal ?<sup>141</sup> »*

Quant à Jeannot Krecké, aujourd'hui membre du Conseil d'administration d'ArcelorMittal après avoir été ministre de l'économie du Luxembourg au moment où Mittal Steel tentait d'acheter Arcelor et négocié secrètement l'installation de la nouvelle entreprise au Luxembourg affirme désormais à propos de l'état de la sidérurgie En Europe que :

*« C'est une crise non seulement de l'acier, à mon avis, c'est une crise de l'industrie européenne... On ne peut pas continuer comme ça : avec les 25% de non emplois. Ça va être une révolution sociale, c'est sûr. C'est une affaire d'années et ça va se faire ». Et quand le journaliste lui dit : « mais vous parlez comme un révolutionnaire et en même temps vous siégez au conseil d'administration d'ArclorMittal ? » Il répond : « l'un n'empêche pas l'autre<sup>142</sup> ».*

Ces propos montrent que du côté d'ArcelorMittal, il n'y a pas non plus unanimité sur les agissements de Lakshmi Mittal.

Ainsi, il est possible d'affirmer que le contenu des interactions entre les différents protagonistes est marqué à la fois par des conflits entre les différents protagonistes intervenus dans cette affaire mais également au sein même des groupes d'acteurs que sont les ouvriers, les hommes politiques et les représentants de l'entreprise. Toutefois, il faut également dire que le conflit n'est pas le seul contenu des rapports qu'entretiennent ces protagonistes ; entre certains acteurs il y a de la complicité, de la cordialité. Il faut aussi ajouter qu'aucun mode d'interaction n'a le monopole du conflit.

---

<sup>141</sup> Voir Florange, l'acier trompé de Tristan Thil 33'02"

<sup>142</sup> Voir « Mittal, la face cachée de l'empire » 83'à 83'28".

Mais si le conflit est si caractéristique de cette affaire, c'est sans doute parce que les motivations à l'engagement des uns et des autres ne sont pas compatibles. Il paraît opportun de s'enquérir du sens de l'engagement des protagonistes.

#### **D) Le sens de l'engagement des protagonistes**

Les actions des différents acteurs sont toutes motivées ; motivées par leurs intérêts, ces intérêts ne sont pas que matériels, ils sont aussi idéologiques. Les motivations de Lakshmi Mittal et des actionnaires sont dans un premier temps passées en revue, puis celles des hommes politiques pour terminer par celles des ouvriers. Ces différents intérêts constituent le **sens de l'engagement** de chaque acteur.

Au moment où Lakshmi Mittal fait l'acquisition d'Arcelor, il fait une déclaration en janvier 2006 qui permet de saisir l'idéologie qui gouverne sa pratique des affaires. Il affirme ainsi : « *nous ne sommes pas en guerre, nous créons de la valeur pour nos actionnaires* ». Et interrogé dans le cadre de la réalisation du documentaire Mittal, la face cachée de l'empire (Fritel, 2013), Wilbur Ross, actionnaire chez ArcelorMittal répond « *dans le monde d'aujourd'hui, les managers travaillent pour les actionnaires. Les actionnaires ne sont plus les esclaves des managers*<sup>143</sup> ».

Ces deux propos laissent entrevoir que le modèle actionnarial constitue le système de pensée qui guide les choix économiques des principaux actionnaires du groupe ArcelorMittal. C'est parce que la rentabilité n'était plus au rendez-vous que les dirigeants ont décidé de fermer le site de Florange. La question de la rentabilité constitue d'ailleurs un point d'achoppement entre les différents protagonistes. Le rapport Faure commandé par le ministre Montebourg n'a pas véritablement apporté une réponse claire à la question et chacun n'y voit que ce qu'il veut voir. Les partisans de la fermeture se concentrent sur le fait que le site de Florange étant un site continental, ce qui permet à Lakshmi Mittal de déclarer que : « *les sites en Europe perdent de l'argent, et c'est le cas de Florange et Liège qui en perdent le plus. Les petits sites continentaux ne peuvent pas gagner d'argent*<sup>144</sup> ». Alors que les opposants se focalisent sur la partie du rapport qui indique qu' « *en France, aucun site ne peut prétendre représenter l'usine sidérurgique idéale [...] Pour autant, le site de Florange est sans doute celui qui encore aujourd'hui s'en approche le plus* » surtout que les produits qui en sortent sont des produits à haute valeur ajoutée. Toujours est-il que le débat tourne autour des questions de

---

<sup>143</sup> Idem, 39"20".

<sup>144</sup> Lire Astruc, V. ; Freyssinet, E. (2013). Florange, la tragédie de la gauche. Paris : Plon. P. 47.

maximisation de la valeur. Ceci n'est pas toute à fait ce qui fait agir les hommes et femmes politiques.

Les hommes et femmes politiques sont motivés par des aspects politiques et économiques. Politiques parce que les ouvriers ont soutenu François Hollande sur la base d'une promesse qu'il leur avait faite. Le 24 février 2012 lorsqu'il était allé à Florange, il avait tenu le fameux discours sur la camionnette. Il avait ainsi dit aux ouvriers :

*« Je voulais être parmi vous aujourd'hui. Je suis candidat à l'élection présidentielle. Je suis conscient de la crainte, de l'angoisse qu'est la vôtre. Je sais ce que vous espérez, c'est-à-dire que les hauts-fourneaux puissent rouvrir et que vous fassiez en sorte d'avoir une industrie sidérurgique moderne et d'avenir. Et bien si Mittal, je ne le souhaite pas, ne veut plus de vous, oui je suis prêt –parce que je viens ici comme député et j'avais déjà pris cet engagement à Gandrange et ça vaut pour ici comme pour d'autres sites-quand une grande firme ne veut plus d'une unité de production mais ne veut pas non plus la céder, nous ferions obligation, pour que des repreneurs viennent et puissent donner une activité supplémentaire... Je viens devant vous prendre des engagements (...) Je ne veux pas me retrouver dans la situation d'être élu un jour sur une promesse et ensuite de ne pas revenir parce qu'elle n'aurait pas été tenue (...) <sup>145</sup>»*

Celui qui allait devenir en mai 2012 président de la République française ne voulait pas apparaître comme son prédécesseur à qui les ouvriers ont érigé une plaque pour rappeler la promesse non tenue du maintien du site de Gandrange. D'ailleurs Edouard Martin (Martin, 2013) indique que lorsque le président recevra les ouvriers de Florange à l'Élysée quelques temps après son élection il leur dira : *« je sais ce que je vous dois »*. Le président veut donc honorer une promesse, solder une dette politique. Mais il a aussi des préoccupations d'ordres économiques. Il s'est engagé à « inverser la courbe du chômage » et a misé sa présentation à l'élection présidentielle de 2017 sur ce critère. Lorsque Lakshmi Mittal annonce son intention de fermer le site de Florange le 1<sup>er</sup> octobre 2012, les chiffres du chômage qui viennent de paraître ne sont pas satisfaisants. Il lui importe donc de batailler pour sauver des emplois. Et ce d'autant plus qu'il a nommé Arnaud Montebourg "ministre du redressement productif". Ce dernier a cœur de mener à bien la mission qui lui est confiée pour ne pas être *« le ministre du déclin industriel ! <sup>146</sup>»* comme l'a qualifié un syndicaliste de la CGT. Mais si le ministre agit

---

<sup>145</sup> Voir L'acier trompé, de Tristan Thil, à partir de la 11'27"

<sup>146</sup> Lire Astruc, V. ; Freyssinet, E. (2013). Florange, la tragédie de la gauche. Paris : Plon. P. 67.

bel et bien pour "redresser" l'emploi en France, il le fait aussi en vertu de sa conception de l'Etat, de ses convictions économiques et par empathie avec les salariés.

Le ministre du redressement productif à une conception d'un l'Etat interventionniste dans les affaires économiques, il emprunte des formules issues du programme politique Conseil National de la résistance "*le retour à la nation*<sup>147</sup>". Il est sensible aux idées de nationalisation « temporaire » certes mais nationalisation quand même. Il sera d'ailleurs le principal promoteur de cette idée dans le gouvernement qui est peu accessible à de telles initiatives. Mais l'affaire des hauts-fourneaux de Florange ne l'a pas laissé insensible. Il fait corps avec les ouvriers en lutte il déclare : « *j'ai été bouleversé par ces gens, leurs regards. Ils défendent leur travail, ils sont fiers. J'ai été très touché par leur combat contre le cynisme sans vergogne de Mittal. Leur combat, c'est le mien*<sup>148</sup> ».

Mais cette vision des choses n'est pas partagée par d'autres ministres et en particulier le premier d'entre eux : Jean-Marc Ayrault.

Le premier ministre n'est pas favorable à une idée de nationalisation. Il le fait savoir au ministre du redressement productif explicitement lors d'un échange houleux.

- Jean-Marc Ayrault : « *on ne peut pas laisser s'installer cette histoire de nationalisation !* »
- Il dit encore. « *Chez moi en Basse-Indre, ils vont payer le prix fort, donc on ne peut pas dissocier Florange des autres sites d'ArcelorMittal ! [...] Vous avez observé une seule heure de grève des salariés de Mittal en France en solidarité avec Florange ?* »
- Arnaud Montebourg de réponde. « *Toute la classe politique est derrière la nationalisation : la droite, la gauche, Mélenchon, Le Pen ! Mittal n'a pas de parole et on a un repreneur, où est le problème ?* »

Pour lui, il faut trouver un accord avec ArcelorMittal et notamment avec le projet Ulcos.

- Arnaud Montebourg : « *Ulcos est mort ! Ils l'ont écrit. C'est finit Ulcos !* »
- Emmanuel Macron intervient : « *Je ne crois pas non plus au projet Ulcos, c'est infaisable....*<sup>149</sup>»

---

<sup>147</sup> Le concept de « retour à la nation » a été développé par le programme du Conseil National de la résistance.

<sup>148</sup> « On » pour *on the record*. Autrement dit, les journalistes peuvent le déclarer. Lire Astruc, V. ; Freyssinet, E. (2013). Florange, la tragédie de la gauche. Paris : Plon. P. 95.

<sup>149</sup> Lire Astruc, V. ; Freyssinet, E. (2013). Florange, la tragédie de la gauche. Paris : Plon. P. 133.

Le premier ministre est plus sur la même longueur d'onde que le président de la République pour qui « *la nationalisation fait partie du sujet de la discussion*<sup>150</sup> » mais n'est pas une solution. Il s'agit d'un moyen de pression. En réalité, le président français souhaite que les emplois soient maintenus et au besoin par un reclassement, ensuite que l'entreprise investisse 180 millions d'euros et non les 150 annoncés. Enfin, il demande que l'entreprise participe au projet Ulcos. Ce à quoi Lakshmi Mittal répond : « *Ulcos, cela avait un sens il y a quelques années* ».

Mais l'engagement des ouvriers est tout autre. Le mouvement des ouvriers poursuit deux objectifs. Le premier vise à sauver leurs emplois idéalement avec un nouveau repreneur et le second vise à faire adopter la « loi Florange ».

Les ouvriers d'ArcelorMittal ne sont plus satisfaits de leurs relations avec Lakshmi Mittal. Pour Edouard Martin<sup>151</sup> : « *on est passé à un capitalisme féodal : c'est le père, le fils, la fille qui décident de tout, pour tout, tout le temps* » lorsque l'entreprise a été reprise par Lakshmi Mittal. Pour eux « *ça fait plus de dix ans que Mittal est sur le continent européen, ça fait plus de dix ans que les gouvernements européens se couchent devant lui. Il est temps qu'on relève la tête et pas seulement les ouvriers*<sup>152</sup> ». Leur mouvement consiste à montrer « *à ce bandit... qu'une autre voie est possible*<sup>153</sup> ». Cette autre voie, les ouvriers comptent l'emprunter avec un nouvel acquéreur. Mais ils veulent aussi empêcher que de pareilles situations se reproduisent et pour cela, ils militent également pour l'adoption d'une loi, la loi Florange. Edouard Martin a expliqué en quoi elle consiste au candidat Hollande le 24 février 2012 lors de sa venue à Florange. La loi Florange consiste en l'interdiction du démantèlement d'un outil de production lorsqu'un propriétaire ne souhaite plus le conserver. Dans ce cas il lui sera fait obligation de le céder et il reviendrait aux pouvoirs publics, aux services territoriaux, aux syndicats de retrouver un repreneur. Et le 06 juin 2012, lorsque le président nouvellement élu reçoit les ouvriers de Florange au palais de l'Élysée, Edouard Martin demande au président de mettre la question à l'agenda des négociations qui vont avoir lieu entre les partenaires sociaux à l'initiative du président Hollande.

En somme, s'agissant des motivations, il faut dire qu'elles expliquent les engagements des différents protagonistes. Cependant, étant donné que ces motivations se heurtent les unes aux

---

<sup>150</sup> Lire Astruc, V. ; Freyssinet, E. (2013). *Florange, la tragédie de la gauche*. Paris : Plon. P. 99.

<sup>151</sup> Propos tenus dans Mittal, la face cachée de l'empire, 52<sup>e</sup> minute.

<sup>152</sup> Voir Florange, l'acier trompé, 45'33".

<sup>153</sup> Voir Florange, l'acier trompé, 35'25".

autres, il y a donc *un conflit de sens*. Cette guerre symbolique oppose ceux qui d'une part souhaitent la fermeture du site à ceux qui veulent le conserver mais avec un autre repreneur ; ces derniers en revanche s'opposent à ceux qui désirent non pas fermer le site mais le dédier à une autre activité tout en conservant les ouvriers sous l'autorité du dirigeant qui souhaite au départ fermer le site. Il est possible d'admettre une divergence de paradigmes socio-économiques. Mais s'il y a *conflit des sens* c'est parce que ces différents paradigmes se rencontrent dans le même contexte. Dès lors, il convient de se pencher sur le contexte dans lequel cette affaire se déroule.

### **E) Contexte du cas Florange**

Le contexte ici renvoie aux éléments spatio-temporels qui délimitent cette affaire historiquement et géographiquement. Cette délimitation permet de circonscrire les principaux acteurs qui prennent part aux différentes interactions.

Le cas Florange ne se limite pas qu'à cette commune sur un plan spatial. Les décisions, les manifestations se déroulent aussi à Paris et il est même arrivé que les ouvriers traversent une partie de la France au départ de Florange pour rejoindre Paris à pieds. Lorsqu'il y a des actions à mener, tous les salariés ne sont pas présents. En réalité, sur les 800 salariés que compte l'entreprise, seuls très peu d'ouvriers sont mobilisés comme l'indique José Delgado (voir plus haut). Quelques noms peuvent être avancés au rang des ouvriers actifs dans les manifestations. Edouard Martin de la CFDT ; Antoine Terrak, intérimaire au chômage ; José Delgado, ouvrier ; Ali Haya, ouvrier ; Jacky Mascellin de la CGT ; Luis Freitas de la CGT ; François Pagano de CFE-CGC ; Walter Broccoli de FO ; Alain Gatti de la CFDT. La liste est non exhaustive. Il s'agit ici de faire ressortir quelques ouvriers. Ce sont ces acteurs qui vont principalement se mobiliser de juillet 2011 à fin 2013. Sur cette période, d'autres acteurs vont également s'illustrer et en particulier des acteurs politiques.

L'annonce de la fermeture des hauts-fourneaux du site de Florange est datée au 6 juillet 2011. A partir de ce moment, les hommes et les femmes politiques français vont s'impliquer dans cette affaire. D'abord le président d'alors Nicolas Sarkozy, Ségolène Royal un temps puis François Hollande et d'autres candidats à l'élection présidentielle. Une fois élu, François Hollande va se saisir du dossier avec le gouvernement qu'il vient de former sous l'autorité du premier ministre Jean-Marc Ayrault aidé de plusieurs conseillers. Arnaud Montebourg ministre du redressement productif et Aurélie Filippetti certes ministre de la culture mais néanmoins originaire de La Moselle va elle aussi s'engager. Dès lors, les différents acteurs

cités s'impliquent dans cette affaire d'une part dans le contexte des élections électorales, d'autre part, à la faveur de la victoire aux élections présidentielles, certains des acteurs intervenus durant la campagne électorale vont se retrouver légitimes pour décider au nom de l'intérêt public dans cette affaire.

Les nouveaux dirigeants politiques interagissent avec les dirigeants économiques d'ArcelorMittal.

Les personnalités qui interviennent dans cette affaire pour le compte d'ArcelorMittal sont au premier chef Lakshmi Mittal en tant qu'actionnaire majoritaire et donc propriétaire de l'entreprise. Son fils Aditya Mittal est également engagé. Lors de ses venues à Paris, le PDG d'ArcelorMittal est accompagné d'Henri Blaffart, vice-président de la division Europe d'ArcelorMittal. Mais sur place à Florange c'est Thierry Renaudin, directeur industriel du site de Florange qui représente les dirigeants.

En somme, le contexte de cette affaire fait apparaître un certain nombre de personnes qui se retrouvent en co-présence pour s'occuper de ce problème. Cette co-présence prend la forme d'un système d'interactions dans lequel les acteurs se savent à un moment donné être en lien.

Le contexte d'interaction n'est pas une donnée figée imposée par le temps et l'espace et qui dicte aux individus comment ils doivent être liés entre eux. Les individus peuvent avoir une prise sur lui et décider de situer l'interaction dans un autre contexte s'ils estiment que cela peut servir leur intérêt.

## **F) Mutation du mode d'interaction**

Les parties en co-présence étaient liées entre elles à partir de positions sociales antérieures à l'annonce le 6 juillet 2011 de la fermeture des hauts-fourneaux de Florange. Autrement dit, les ouvriers étaient déjà ouvriers avant cette affaire, les actionnaires l'étaient déjà et les hommes politiques également. Certes pour cette dernière catégorie certains ont obtenu ou perdu des fonctions mais ce n'est pas directement à cause de cette affaire. Ici, le cas permet de comprendre que des acteurs ont décidé sciemment de changer de position sociale (statut) pour se retrouver en situation de pouvoir influencer sur le cours des événements qui ont cours durant l'affaire des hauts-fourneaux de Florange. Celui qui à travers ce cas illustre bien ce fait est Edouard Martin à travers sa décision de se lancer dans une carrière politique. Son intervention lors du journal télévisé de 20 heures à France 2 conduit à cette analyse. Il

convient de prendre connaissance de l'échange que le futur député européen a eu avec David Pujadas.

- *« David Pujadas : Serez-vous tête de liste pour le parti socialiste dans circonscription Grand Est ?*
- *Edouard Martin : Oui, je serai tête de liste sur la liste socialiste dans le Grand Est. J'ai accepté la proposition qui m'a été faite.*
- *David Pujadas : Est-ce que ça signifie que vous vous engagez en politique et que vous tournez la page de votre carrière industrielle, de votre métier de syndicaliste aussi ?*
- *Edouard Martin : J'ai envie de dire que je m'engage dans une nouvelle mission ; je n'ai pas l'impression de m'engager en politique dans le sens où je n'ai pas programmé de faire une carrière politique. J'ai simplement envie de continuer le combat que nous menons déjà depuis plusieurs années et notamment sur le maintien de l'industrie en France et en Europe. Et j'ai envie de le poursuivre à un autre niveau, un niveau européen parce que c'est là où se prennent toutes les grandes décisions qui nous impactent. Et moi qui suis salarié du groupe ArcelorMittal qui était implanté dans dix pays européens, je vois les décisions européennes comment elles nous impactent, je vois par exemple les conséquences qui ont actuellement le fait que le Premier Ministre espagnol ait détricoté le code du travail qui a permis justement la baisse des salaires, vous en avez parlé toute à l'heure, et permis l'augmentation du temps de travail. Eh bien Mittal nous dit aujourd'hui regardez ce que font les espagnols, il n'y a pas de raison que je ne puisse pas faire la même chose partout en Europe.*
- *David Pujadas : Est-ce qu'il n'y a pas une forme de changement de pied, vous vous y attendez sans doute mais certains diront que vous avez changé de camp, que cette lutte vous aura servi de marchepied pour une carrière politique*
- *Edouard Martin : Ceux qui disent ça c'est mal me connaître et ce que j'ai dit et ce que nous avons fait 24 mois avec mes camarades de lutte, je ne renie rien, je n'enlève rien à ce que nous dit à ce que nous avons fait [ ] Il faut aussi remettre ça dans le contexte. Début de l'année 2012, lorsque Nicolas Sarkozy nous promettait 17 millions d'euros d'investissement sur le site de Florange où on a jamais vu la couleur du moindre euro. Au moment où je vous parle, nous en sommes à 322 millions d'euros qui vont être investis sur Florange. Donc vous voyez que l'écart est quand même grand. Donc on ne va pas passer note vie à ruminer, à hurler à se plaindre. Nous à*



*Florange, on a envie de se tourner vers l'avenir ; et c'est aussi le sens du combat que j'ai accepté de mener en étant candidat. C'est le combat n'est pas terminé, il prend d'autres formes et dans d'autres lieux.*

- *David Pujadas : Et vous ne pensez pas que l'appétit vient en mangeant et que vous serez "aspiré" d'une certaine manière par l'ambition politique et de faire une carrière politique comme les autres, j'ai envie de dire ?*
- *Edouard Martin : Monsieur Pujadas, j'ai 50 ans, est-ce que vous croyez qu'à 50 ans j'ai envie de programmer une carrière politique ? Moi j'aspire à une chose, c'est prendre ma retraite à 60 ans et j'espère que ça ne va pas changer. Donc je n'ai aucun appétit là-dessus premièrement ; deuxièmement, je peux vous assurer que mes copains, mes compagnons de lutte de Florange, si jamais il voyait que je prenais ce pli-là, ils seraient les premiers à me botter les fesses et ils auraient raison.<sup>154</sup>»*

Edouard Martin indique qu'il mène toujours le même combat mais qu'il veut interagir avec les entreprises comme ArcelorMittal à partir d'une autre position sociale : celle de député européen. Il pense que c'est à partir de cette institution qu'il peut être plus influent. Pour lui, cette étape n'est pas une métamorphose mais une continuité. Les motivations qui expliquaient son engagement syndical sont les mêmes qui expliquent qu'il ait choisi de s'engager en politique. C'est la forme qui change mais pas le fond. Edouard Martin sera élu eurodéputé et démissionnera plus tard de l'entreprise ArcelorMittal pour se consacrer à sa nouvelle « mission ».

Sa décision suppose qu'il souhaite changer de mode d'interaction. Il est au moment où il annonce sa décision liée à Arcelor par un **lien partenarial** mais il souhaite se connecter désormais à ArcelorMittal via un **lien juridico-politique**. Se faisant, il y a volonté de **mutation du mode d'interaction**. Il passe d'un **lien partenarial** à un **lien juridico-politique**

Ainsi, l'étude de cas des hauts-fourneaux de Florange fait ressortir six thèmes principaux. Le tableau ci-dessous les récapitule.

---

<sup>154</sup> Vidéo disponible via le lien suivant : [http://www.francetvinfo.fr/politique/je-serai-tete-de-liste-ps-aux-europeennes-annonce-le-syndicaliste-edouard-martin-sur-france-2\\_485180.html](http://www.francetvinfo.fr/politique/je-serai-tete-de-liste-ps-aux-europeennes-annonce-le-syndicaliste-edouard-martin-sur-france-2_485180.html)

**Tableau 12 : Récapitulatif des thèmes issus de l'analyse du cas Florange**

Thèmes	Résultats issus de l'analyse du cas
Les modes d'interactions entre les protagonistes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implication des acteurs politiques basée sur leur légitimité démocratique.</li> <li>• Implication des ouvriers basée sur le lien salarial mais interrompu le temps des manifestations.</li> <li>• Implication des dirigeants et actionnaires basée sur leurs liens contractuels avec ArcelorMittal.</li> </ul>
Capacité de mobilisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liberté d'action pour les trois groupes d'acteurs que sont les personnalités politique, les grévistes et les représentants d'ArcelorMittal</li> </ul>
Contenu des interactions	<p>Les interactions sont marquées par à la fois le conflit et la cordialité:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre les ouvriers</li> <li>• Entre les personnalités politiques</li> <li>• Entre les dirigeants-actionnaires</li> <li>• Entre les ouvriers et les dirigeants-actionnaires</li> <li>• Entre les ouvriers et les personnalités politiques</li> <li>• Entre les personnalités politiques et les dirigeants</li> </ul>
Le sens de l'engagement des protagonistes	<p>L'engagement peut être motivé par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La volonté de sauver l'emploi</li> <li>• Les convictions politiques</li> <li>• Les intérêts politiques</li> <li>• L'adhésion à une pensée économique</li> <li>• L'empathie</li> </ul>
Le contexte d'interaction	<p>Le contexte comprend des données temporelles et des données spatiales :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le temps : 2011-2013</li> <li>• L'espace Florange-Paris (principalement)</li> </ul>
La mutation du mode d'interaction	<p>Edouard Martin décide de s'engager en politique pour être plus influent dans des conflits de ce type</p>

Après avoir analysé le cas Florange, il convient de procéder à l'analyse de contenu du cas Dongria Kondh.

### **8.5.3 Analyse du cas Dongria Kondh**

L'analyse de l'affaire qui a mis aux prises les Dongria Kondh et Vedanta Resources a fait l'objet d'une analyse de contenu. A la faveur de cette analyse, il est possible de faire ressortir six thèmes principaux. Ces thèmes sont : premièrement les modes d'interaction qui justifient que les différents protagonistes soient en relation ; en deuxième lieu les capacités de mobilisation qui s'intéressent à la possibilité qu'ont les différents protagonistes d'exercer leur liberté d'agir et à la disponibilité des moyens pour le faire ; puis en troisième position le contenu des interactions ayant cours entre les différents acteurs ; quatrième, le thème du sens de l'engagement qui permet de comprendre les motivations des uns et des autres ; cinquièmement, sera abordé le contexte dans lequel ces différents protagonistes se retrouvent en relation ; pour finir par le sixième thème qui a trait à la mutation du mode d'interaction entre les Dongria Kondh et Vedanta Resources.

#### **A) Les modes d'interactions entre les différents protagonistes**

Le cas Dongria Kondh permet de constater que plusieurs acteurs sont en présence. Ces acteurs sont liés entre eux par des liens singuliers. Il est possible de scinder ces acteurs en deux catégories. Mais cette distinction évolue dans le temps. Il y a au départ de l'affaire d'une part ceux qui sont unis par des relations contractuelles : les actionnaires et les salariés de l'entreprise Vedanta Resources. Il s'agit notamment de ceux qui agissent au nom de l'entreprise tels que Mukesh Kumar, président et chef d'exploitation de Vedanta Aluminium Limited (VAL). D'autre part il y a Survival international et les Dongria Kondh qui forment une coalition. L'ONG déclare qu'elle considère les peuples autochtones auprès de qui elle intervient comme des partenaires. Dès lors s'il n'y a pas de document formel, il s'agit alors d'un contrat moral. Il est donc possible de dire que dans les premières heures de cette affaire, le mode de relation par lequel Les Dongria Kondh et Survival international sont liés est le contrat. Idem pour ceux qui sont en lien avec Vedanta Resources. Mais il n'existe aucune relation contractuelle entre la coalition formée par Survival international et les Dongria Kondh et Vedanta Resources. Ces deux groupes se retrouvent en relation à la faveur de la décision de Vedanta Resources d'exploiter la montagne Nyamgiri où il a été trouvé de la bauxite. Décision qui ne convient pas à la coalition Survival Dongria. Leur relation est donc basée sur un antagonisme. Lequel antagonisme repose sur une question d'ordre sociétale en ce sens qu'il se pose la question de préserver le mode de vie d'un peuple autochtone ou de faire du profit en dénaturant leur espace de vie.

C'est cet antagonisme qui va non seulement conduire certains actionnaires à se désolidariser des dirigeants de Vedanta Resources et qui va nécessiter l'implication d'acteurs venus du système judiciaire indien et les hommes politiques de ce pays. Les actionnaires veulent par ce geste montrer qu'ils ne cautionnent pas les agissements d'Anil Agarwal le PDG de Vedanta Resources. Quant aux membres d'instances judiciaires et hommes personnalités politiques interviennent par le seul fait de leur légitimité en la matière. Le conflit oppose des citoyens indiens en Inde, les institutions politico-judiciaires sont donc habilitées à connaître de ce type de conflit.

En somme, le mode d'interactions entre les différents protagonistes dans cette affaire repose soit sur une logique contractuelle, soit par le truchement d'institutions politico-judiciaires ou alors les acteurs sont liés à cause d'un différend sociétal dont la décision est imputable à l'entreprise Vedanta Resources. Survival international déclare considérer les Dongria Kondh comme des partenaires. Alors ils sont liés par un **lien partenarial**. Dans le même temps, il est possible de supposer que les dirigeants et autres responsables de Vedanta Resources sont liés à leur entreprise également par un **lien partenarial**. Par contre, la justice a été saisie de cette affaire. Dès lors, les représentants de Vedanta Resources et la coalition formée de Survival international et les Dongria Kondh sont connectés via des institutions judiciaires. Donc leur lien est un **lien juridico-politique**. Toutefois, en marge de la procédure judiciaire, Survival international tente d'aller l'opinion. Puisque la coalition Survival international-Dongria Kondh n'est pas en relation contractuelle bien qu'en interaction. Les parties en présence sont liées par un **lien sociétal**. Ce lien sociétal qui incarne leur interaction a été formé à partir de la décision de Vedanta Resources d'exploiter la montagne sainte des Dongria Kondh. Ce projet d'entreprise constitue un **élément à enjeu**. C'est l'élément qui est l'origine du conflit.

Chaque partie a dû pour se « connecter » à une autre, se mobiliser d'une manière ou d'une autre. Il est intéressant de se pencher sur l'étude des capacités d'action dont dispose les différents protagonistes.

## **B) Les capacités de mobilisation des différents protagonistes**

L'étude de cas des Dongria Kondh fait apparaître que les différents protagonistes ont à des degrés divers des capacités de mobilisation importantes. Ces capacités de mobilisation se présentent sous un double aspect. D'une part la capacité est relative à liberté d'action et d'autre

part elle a trait aux ressources nécessaires pour agir. Si tous les protagonistes disposent de ses faces de la capacité, seuls les Dongria Kondh font exception. Ils n'ont que la liberté d'agir et pas les ressources pour le faire. Les capacités de mobilisation de Vedanta Resources seront analysées dans un premier temps puis celles des Dongria Kondh ensuite les capacités de Survival international et enfin les capacités de l'Etat (Gouvernement plus institutions judiciaires).

Vedanta Resources est une firme multinationale. Elle comprend plusieurs domaines d'activités stratégiques allant de l'exploitation minière à l'approvisionnement en énergie et emploi près de 29 000 personnes principalement en Inde. Ses résultats financiers montrent que cette entreprise a véritablement les moyens d'agir. Par ailleurs, aucune information ne vient faire état du fait que la liberté d'action de cet opérateur économique est entravée. Au contraire, à lire le propos de la chargée de campagne de Survival, Vedanta Resources a recouru à plusieurs moyens pour obtenir gain de cause. Jo Woodman: *« c'est une victoire que personne ne croyait possible. La campagne Dongria était devenue un test décisif pour savoir si une petite tribu marginalisée pouvait résister à une énorme compagnie multinationale avec une armée de lobbyistes, des cabinets de relations publiques et l'appui du gouvernement. Le courage et la ténacité des Dongria, alliés au soutien de nombreuses personnes en Inde et des sympathisants de Survival international dans le monde entier, ont heureusement triomphé ».*

Si ce propos correspond à la réalité, Vedanta Resources a donc des moyens considérables pour agir à sa convenance. Mais il en est autrement des Dongria Kondh.

Les Dongria Kondh vivent volontairement en milieu naturel, ils se nourrissent donc de ce qu'ils trouvent dans la nature. De par leur mode de vie, ils ne disposent pas de revenus. Dès lors pour se mobiliser contre l'initiative de de Vedanta Resources, leur capacité de mobilisation est atrophiée. Par contre, ils ont le droit de manifester. Mais pour ce faire, ils ont besoin d'être accompagnés. C'est en ce sens que Survival international intervient.

C'est grâce à Survival international les Dongria Kondh ont pu, le 5 Mai 2008, organiser un sit-in a été organisé dans la rue Mahatma Gandhi de la ville de Bhubaneswar, la capitale de l'Etat de l'Orissa dans la rue Gandhi. Il fallait un acteur maîtrisant les techniques de communication de masse pour comprendre tous les symboles attachés à cette manifestation. Le Mahatma Gandhi est le symbole de la non-violence et le sit-in est un mode d'action prisé par les adeptes de cette philosophie. Par ailleurs, il fallait aussi un habitué des opérations médiatiques pour faire le lien entre le vécu des Dongria Kondh et le film Avatar de James

Cameron. Le savoir-faire de Survival international s'est avéré une ressource importante pour ce peuple qui ne pouvait pas se contenter à la liberté formelle dont ils bénéficiaient. Les agissements de l'ONG sont conformes à ce qu'elle indique dans ses statuts où il est possible de lire : « *Nous portons la voix et les revendications des peuples indigènes auprès de l'opinion publique et les considérons comme des partenaires. Nous offrons une plate-forme aux représentants indigènes leur permettant de s'adresser à une audience internationale. Nous aidons les représentants indigènes à communiquer directement avec les entreprises et les organisations qui violent leurs droits. Nous ne prétendons pas représenter les peuples indigènes, sauf s'ils nous le demandent explicitement* ».

L'ONG a effectivement les moyens de donner un écho retentissant aux causes pour lesquelles elle s'engage. Elle a des bureaux à Londres où se trouve son siège, à Paris, à Amsterdam, San Francisco, Berlin, Milan et Madrid. Mais, l'Etat indien n'est pas en reste non plus.

En effet, l'Etat indien incarné par son gouvernement et ses instances judiciaires disposent de moyen d'agir considérables. Les ministres ont autorité sur des administrations et les juges ont le pouvoir de demander aux forces de l'ordre de faire respecter la loi. Autant d'éléments qui permettent de se faire une idée sur les capacités d'action de ces instances.

Mais la mobilisation de ces acteurs est justifiée par une certaine circonstance, le projet de Vedanta Resources d'exploiter. Cette décision suscite chez les acteurs des mobilisations qui entraînent des interactions entre les différents acteurs. Il importe d'analyser le contenu de ces interactions.

### **C) Le contenu des interactions entre les différents protagonistes**

L'étude des interactions du point de vue de leur contenu montre la présence de relations conflictuelles majoritairement. Mais il existe également, des liens marqués par la complicité.

Le conflit est constaté à plusieurs niveaux. Il existe une relation conflictuelle entre les actionnaires, entre l'entreprise Vedanta Resources et la coalition formée par Survival international et les Dongria Kondh. Mais l'ONG soupçonne certaines autorités indiennes de supporter les agissements de Survival international. Or, au vu du résultat, il est possible de déduire qu'il y a donc une ligne de fracture entre le gouvernement également.

Le cas fait état de nombreux actionnaires qui ont décidé, en guise de protestation contre le projet de Vedanta Resources, de vendre leurs actions. Il s'agit de l'Eglise d'Angleterre qui a revendu les 6 millions de dollars (4,4 millions d'euros) qu'elle détenait, de PGGM, un fonds de pension néerlandais qui a revendu les 13 millions d'euros de parts qu'il détenait dans le capital de Vedanta Resources ou encore du Joseph Rowntree Charitable Trust, du Marlborough Ethical Fund et de la Millfield House Foundation. D'autres actionnaires ont exprimé leur mécontentement comme Standard Life, Barclays Bank, Abbey National, HSBC, Middlebrough, Wolverhampton Councils. Autant d'acteurs et de sommes d'argent qui attestent qu'il y a eu conflit interne entre les possédants du capital. Mais la cause de ce conflit interne est à rechercher à l'extérieur de l'entreprise, du côté des Dongria Kondh.

Le cœur de cette affaire est la décision en 2008 de Vedanta Resources d'exploiter la bauxite contenue dans la montagne Nyamgiri, la montagne sacrée des Dongria Kondh. Pour ces derniers ce site habiterait un dieu le dieu Nyam Raja (ou Nyam Rija). C'est ce dieu qui aurait enjoint les Dongria Kondh de vivre des produits naturels mis à leur disposition. Le conflit entre les Dongria Kondh et Vedanta Resources se situe donc au niveau des valeurs. Et les deux parties se montrent déterminées à ne pas céder. Mais une relation conflictuelle est observable entre les différentes institutions politico-judiciaires indiennes.

Effectivement, il y a eu des décisions rendues par les institutions politico-judiciaires indiennes qui se contredisent entre elles. Ce qui conduit à conclure que des tensions existent au sein de l'appareil étatique. Le 8 août 2008, la Cour Suprême accorde le droit d'exploitation à Vedanta Ressources. Mais le Gouvernement décide deux ans plus tard, soit le 24 août 2010, de revenir sur cette décision à la faveur d'une enquête diligentée par le Gouvernement. Cette décision remet en cause celle de la Cour Suprême alors que cette instance est censée être la plus haute autorité judiciaire d'un état démocratique. Sachant que l'Inde se présente comme la plus grande démocratie puisque c'est le pays démocratique le plus peuplé du monde. Cette situation révèle une grave divergence entre les instances étatiques. Mais le conflit ne constitue pas le seul contenu des rapports entre les différents protagonistes.

Assurément, la relation qui existe entre les Dongria Kondh et Survival international est marquée indéniablement par de la complicité. L'ONG met à disposition des Dongria Kondh à la fois son savoir-faire mais également ses ressources humaines et matérielles.

Ainsi, sur la question de la nature des liens qu'entretiennent les différents acteurs en présence. Il convient de dire que majoritairement les relations sont conflictuelles mais que la coalition

Survival international Dongria Kondh est une relation faite de complicité. Une des raisons qui peut expliquer cet état de fait est le sens que les uns et les autres donnent à leurs actions.

#### **D) Le sens de l'engagement des protagonistes**

Les différents protagonistes que sont Vedanta Resources, les Dongria Kondh, Survival international et les instances politico-judiciaires agissent tous en raison d'un sens qu'ils donnent à leur engagement. C'est la divergence de sens qui conduit au conflit. Il convient de se concentrer sur l'analyse du sens que chaque acteur donne à son engagement.

Survival international est une organisation non gouvernementale qui a vu le jour en 1969 lorsqu'un journaliste britannique du nom de Norman Lewis publie des photos montrant des sévices dont étaient victimes des Indiens d'Amazonie. Voyant cela, des bénévoles vont se mobiliser et à force de mobilisation finiront par se structurer sous la forme d'une association nommée Survival. La mission de Survival international est d'aider « *les peuples indigènes à protéger leur vie, leur terre et leurs droits fondamentaux* » ; de même, l'ONG permet aux peuples indigènes de « *déterminer librement leur propre avenir* ». C'est dire donc que Survival international est une **partie intéressée** aux maux dont peuvent souffrir les peuples indigènes. C'est parce que les Dongria kondh constituent un peuple indigène et qu'ils sont en difficulté vis-à-vis d'une firme multinationale que Survival international a décidé d'agir.

De même, l'engagement des Dongria Kondh dans ce mouvement tendant à empêcher l'exploitation de la montagne Nyamgiri, s'explique par leurs convictions spirituelles. Celles-ci leur demandent de vivre en respectant la nature et en vouant un culte au dieu Nyam Raja qui vit dans cette montagne. D'ailleurs ils se nomment eux-mêmes « Jharnia », c'est-à-dire « protecteurs des cours d'eau ». Ce mode de vie fait partie de leur **identité sociale**. C'est cette identité qui donne sens à leurs vies. Or ce projet « *détruira l'écosystème de la montagne Niyamgiri et asséchera deux fleuves importants et 36 rivières. De plus, il détruira le mode de vie de 10 000 autochtones et le caractère sacré de [leur] montagne adorée* » selon Jitu Jakesika, porte-parole des Dongria Kondh. Toujours selon lui, « *si la compagnie détruit notre montagne et notre forêt pour son profit, nous serons transformés en mendiants. Nous donnerons nos vies pour notre montagne* ». Leur engagement est donc une question de vie ou de mort au sens propre comme au figuré. Mais le sens de l'engagement de Vedanta Resources est tout autre.



Vedanta Resource sets une entreprise côté à la London Stock Exchange, autrement dit, elle est des actionnaires donc elle doit être profitable. Pour faire du profit, il faut investir et investir pour une entreprise dont l'activité réside dans l'exploitation minière revient à trouver de nouveaux gisements. Or, la montagne Nyamgiri est un nouveau gisement, alors il faut l'exploiter. Le **sens de l'engagement** de Vedanta Resources est la maximisation du profit, la création d'emplois, la pérennité des emplois et des activités. Si cette conception peut être admise dans une économie acquise aux idées capitalistes, il faut reconnaître que les Dongria Kondh n'ont pas le même point de vue et même un point de vue opposé à celui de l'entreprise. Dès lors, il y a ente Vedanta Resources et les Dongria Kondh un **conflit de sens** en sens que le sens de l'engagement de Vedanta Resources n'est pas compatible avec celui des Dongria Kondh et par ce biais avec celui de Survival international. L'Etat indien a lui aussi des raisons d'agir.

L'Etat indien n'est pas une entité monolithique, c'est un Etat fédéral d'un milliard d'habitants. Le sens de son engagement demande de se porter sur les différentes institutions qui ont eu à se manifester dans cette affaire. Ces institutions sont la Cour suprême, le Gouvernement et la Haute cour de l'Etat de l'Orissa où est basée la montagne. La Cour suprême statue intervient pour dire le droit, c'est le sens de son engagement. Elle s'est prononcée le 08 août sur la légalité de l'exploitation de la montagne et uniquement sur cette question. La Cour suprême est saisie, elle ne peut s'auto saisir. Et lorsqu'elle est saisie, elle ne se prononce que sur la question pour laquelle elle est sollicitée c'est-à-dire la légalité de l'exploitation de la montagne. Toutefois, sa décision sera contestée. En effet, le Gouvernement fédéral a, sur la base des résultats d'une enquête apporté des éléments montrant que « *Vedanta avait fait preuve d'un choquant et flagrant mépris pour les droits des groupes tribaux* » selon les dires le ministre indien de l'environnement et de la gestion des forêts Jairam Ramesh. Se faisant, le ministre, au nom du Gouvernement a fait respecter l'ordre public interne à l'Etat de son pays. C'est le sens de son engagement. Quant à la Haute cour de justice de l'Etat de l'Orissa, elle a été saisie par Vedanta Resources pour contrevenir à la décision du Gouvernement fédéral. Selon Survival international, les autorités locales seraient plus favorables à Vedanta Resources étant donné qu'il s'agit d'un acteur économique majeur de la région. Sur le plan formel, la Haute cour de justice en tant qu'institution judiciaire, le sens de son engagement est de rendre le droit mais si les allégations de Survival international à propos de l'impartialité de cette instance de justice alors le sens de son engagement est de favoriser les intérêts économique de Vedanta Resources. Toujours est-il que les institutions indiennes du fait de

leurs décisions contradictoires se révèlent être en conflit. Il y a un **conflit de sens** entre leurs différentes prises de position. Toutefois, la prise en charge de cette affaire par les autorités politiques et judiciaires montre qu'il y a eu une mutation du mode d'interaction.

### **E) Mutation du mode d'interaction**

Le mode d'interaction qui mettait Vedanta Resources et la coalition formée par Survival international et était non pas une relation contractuelle mais une relation basée sur une question sociétale à savoir le projet d'exploitation de la montagne Nyamgiri qui a des conséquences sur le mode de vie des Dongria Kondh. Il sera dit ici qu'entre Vedanta Resources et la coalition Survival international Dongria Kondh il existe un **lien sociétal**. Mais si le **lien sociétal** était le **mode d'interaction** initial entre ces deux parties, avec la prise en compte de cette affaire par les autorités politiques et judiciaires, le mode d'interaction se mue en un autre lien. De fait, les parties que sont Vedanta Resources d'une part et Survival international et les Dongria Kondh d'autre part sont désormais liées par le truchement d'institutions juridico-politiques. Dès lors le mode d'interaction qui lie désormais Vedanta Resources et la coalition Survival international est un **lien juridico-politique**. Dans ce lien, les parties en présence deviennent des **justiciables**. Par justiciables, il faut entendre que les protagonistes précédemment cités deviennent soumises au droit et à l'autorité des institutions indiennes. Cette soumission au droit indien se justifie par le fait que d'une part, Vedanta Resources en étant implanté en Inde devient de ce fait un sujet de droit indien et d'autre part les Dongria Kondh sont des citoyens indiens et donc sujets du droit de leur pays. Survival international en prenant pied en Inde, s'expose au droit de l'Etat indien également.

C'est parce que Vedanta Resources s'est soumis au droit indien puisque justiciable que l'entreprise a décidé de renoncer au projet le 5 décembre 2012 car l'entreprise a rencontré «des difficultés à obtenir l'autorisation des autorités du ministère de l'environnement et des forêts » comme l'affirme Mukesh Kumar, Président et chef d'exploitation de Vedanta Aluminium Limited (VAL) filiale de Vedanta Resources en Inde.

En somme, six thèmes ont pu être mis au jour à la suite de l'analyse de ce cas. Il s'agit du mode d'interaction, de la capacité de mobilisation, du contenu des interactions, du sens de l'engagement, du contexte du cas et de la mutation du mode d'interaction. Le tableau ci-dessous récapitule ces résultats.

**Tableau 13 : Récapitulatif des thèmes issus de l'analyse du cas Dongria Kondh**

Thèmes	Résultats
Mode d'interaction	Le cas présente deux modes d'interaction principaux : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un lien partenarial (ou contractuel)</li> <li>• Un lien juridico-politique</li> </ul>
Capacité de mobilisation	Le cas fait ressortir que tous les protagonistes (Vedanta Resources, les autorités juridico-politiques, Survival international et les Dongria Kondh) ont une liberté d'action. Mais les Dongria Kondh sont démunis et ne peuvent réellement se mobiliser qu'en se coalisant avec Survival international.
Contenu des interactions	Le cas révèle en termes de contenu des interactions des relations conflictuelles et de la complicité entre les différents protagonistes. Plus précisément entre : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vedanta Resources et la coalition Survival-Dongria : conflit</li> <li>• Les actionnaires : conflit</li> <li>• Vedanta Resources et les autorités indiennes : conflit</li> <li>•</li> </ul>
Sens de l'engagement	Chaque acteur donne un sens à son engagement ; lorsque les sens sont opposés, il y a <i>conflit de sens</i> . Pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vedanta Resources : le sens de l'engagement est l'intérêt économique (maximisation du profit, création d'emplois, etc.)</li> <li>• Survival international : partie intéressée aux maux qui minent les peuples indigènes.</li> <li>• Dongria Kondh : convictions religieuse, identité sociale, mode de vie.</li> <li>• Institutions indiennes : faire respecter le droit, assurer l'ordre public, suspicion d'impartialité</li> </ul>
Contexte du cas	Le contexte renvoie aux données spatio-temporelles qui mettent en co-présence des protagonistes. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Données spatiales : ville de Bhubaneswar, capitale de l'Etat de l'Orissa, Inde.</li> <li>• Données temporelles : 2008-2012</li> <li>• Acteurs en co-présence : Vedanta Resources (Anil Agarwal, PDG. Mukesh Kumar, Président de Vedanta Aluminium Limited (VAL)); Survival international ; Dongria Kondh ; Etat indien (Jairam Ramesh)</li> </ul>
Mutation du mode d'interaction	Au début de l'affaire, Vedanta Resources et la coalition formée par Survival international et les Dongria Kondh était liés par un <i>lien sociétal</i> , par la suite, les parties en présence se sont retrouvées liées par un <i>lien juridico-politique</i> .

Après avoir procédé à l'analyse de contenu appliquée à chaque cas, il convient de procéder à une analyse globale des trois cas afin de faire ressortir à la fois les points communs et les points de différence. Cette analyse globale servira par la suite à mettre au point un modèle à même de permettre de comprendre comment une entité devient partie prenante.

## 8. 6 Analyse inter cas

Pour Miles & Huberman (1994, [2003]<sup>155</sup>, p.308) « la *généralisabilité* est une première raison possible » au recours à une analyse inter cas ; « approfondir la compréhension et l'explication est une seconde raison plus fondamentale souvent avancée en faveur d'une étude multi-sites [...] La multiplication des sites permet également au chercheur de trouver des cas contraires qui renforcent une théorie générée par l'examen de similarités et de différences entre les sites » (idem). Pour Yin (2014), l'analyse multi cas permet la *réplication* : soit une *réplication littérale*, soit une *réplication théorique*. Il convient donc d'opérer dans un premier temps une analyse des similarités et des différences d'une part et de dériver par la suite une modélisation de ces résultats de manière à fournir au final un instrument permettant de comprendre le processus par lequel une entité devient partie prenante d'une entreprise.

### 8.6.1 Les similarités et différences observées dans les trois cas

Trois cas servent de sites d'enquête dans le cadre de ce projet de recherche sur la compréhension du processus par lequel une entité devient partie prenante. A savoir les cas de La Poste, Florange et les Dongria Kondh. L'analyse de ces cas révèle à la fois des points communs et des différences. Cinq points similaires peuvent être mis au jour et quatre différences peuvent être mises en avant. Il sera abordé dès l'abord les similarités aux trois cas et ensuite les éléments différenciant de ces cas.

#### 8.6.1.1. Les similarités propres aux cas de La Poste, Florange et les Dongria Kondh

##### A) Les modes d'interaction avec l'entreprise

Les similarités doivent être reçues comme des points de comparaison et non comme des éléments se retrouvant présents intégralement dans tous les cas. Les trois cas présentent comme similarités d'aborder des thèmes communs. Il est possible de déceler comme interprétations communes les thèmes suivants : le mode d'interaction, la capacité de mobilisation, le contenu des interactions, le sens de l'engagement et le contexte d'interaction.

Les trois cas offrent le fait qu'il est possible d'être connecté à l'entreprise par différents modes d'interaction. Quatre modes d'interaction ont été mis en lumière à la faveur des trois cas étudiés. Ces modes d'interaction constituent des liens avec l'organisation qu'est

---

<sup>155</sup> 2003 correspond à l'année de traduction de l'ouvrage en français. Lequel ouvrage en français est utilisé dans le cadre de cette réflexion.

l'entreprise. Dès lors, il en résulte de l'étude de ces trois cas que l'entreprise admet quatre liens par lesquels il est possible pour un groupe d'individus de se mettre en relation avec qu'elle. Ces quatre liens peuvent de ce fait être nommés liens organisationnels. Ces quatre liens organisationnels sont : le lien partenarial, le lien marchand, le lien juridico-politique et le lien sociétal. Lorsque des individus sont liés à une entreprise par un lien partenarial, ce lien fait émerger des partenaires. Lorsque des individus sont liés à une entreprise par le lien marchand, de ce lien débouche des clients. Lorsque des individus sont liés à une entreprise par le lien juridico-politique, de ce lien provient des justiciables. Et enfin, lorsque des individus sont liés à une entreprise par le lien sociétal, de ce lien dérive les parties prenantes.

Le lien partenarial fait sortir des partenaires. Les partenaires sont des contractants. Le contrat peut être formel ou moral. Toujours est-il que les partenaires conçoivent des projets, prennent des initiatives, adoptent des décisions, s'organisent dans le but d'atteindre des objectifs. Ces décisions suivent un processus jalonné d'étapes qui ont pour but de rendre ces décisions opérantes. Ce processus est ici nommé *trajectoire décisionnelle*. Au long de cette trajectoire directionnelle, des ressources : humaine, financière, matérielle et immatérielle sont apportées. Le lien partenarial lie des individus au sein d'une organisation et avec une organisation. Les partenaires sont unis à l'organisation pour construire un élément qui pour eux a du sens.

Le lien marchand qui voit apparaître des clients constitue le moment où des individus font l'acquisition moyennant finance d'un produit et ou d'un service élaboré(s) par des acteurs réunis au sein d'une entreprise. L'acquisition du bien ou du service entraînant instantanément ou ultérieurement un transfert de propriété ; lequel transfert de propriété interrompt la transaction et par ce fait l'interaction donc le lien. Cependant, pour certains biens ou services, comme les services de flux (internet, l'eau, l'électricité, le gaz), la consommation étant quasi pérenne, alors l'interaction tient le temps que dure la consommation. Dès lors, les individus restent clients.

Le lien juridico-politique qui donne lieu à des justiciables est l'interaction dans laquelle des individus se retrouvent liés *via* les institutions judiciaires et ou politiques légitimement admises dans un Etat. Il peut s'agir d'un magistrat, d'un élu local (député, sénateur), d'un ministre, d'un chef de l'Etat, etc. Ces *institutions incarnées* peuvent être saisies ou s'auto saisir. Dès lors qu'elles s'immiscent dans une relation entre une organisation et des individus parties, elles peuvent soit interrompre l'interaction initiale ou instaurer une interaction parallèle. De ce fait, un lien juridico-politique peut coexister au voisinage d'un lien marchand,

partenarial ou sociétal. Lorsque des individus ou une organisation ayant une personnalité morale sont en relation par ce lien, ils deviennent les uns pour les autres des justiciables.

Le lien sociétal fait survenir des individus qui au départ n'ont ni un lien partenarial, ni un lien juridico-politique ni un lien marchand avec une entreprise. Les cas étudiés montrent que c'est en général à la faveur d'un élément imputable à une entreprise que des individus se retrouvent liés à l'entreprise par ce lien. Cet élément est nommé ici *élément à enjeu*. Les individus liés à l'entreprise par le lien sociétal forment en général un groupe. Ce groupe peut être la résultante d'une coalition ou non. Il y a coalition lorsqu'au moins deux groupes s'unissent pour poursuivre un objectif commun. Les individus liés à une entreprise à travers le lien sociétal constituent les parties prenantes de cette entreprise. C'est l'entreprise qui en produisant un élément, il peut s'agir de la production d'un bien, d'un service, de la prise d'une décision, d'une annonce suscite une mobilisation d'individus. Par ce fait ils se retrouvent en lien avec l'entreprise en question. C'est dire que les capacités de mobilisation jouent un rôle majeur dans les interactions.

## **B) Les capacités de mobilisation**

Tous les modes d'interaction des acteurs étudiés dans les trois cas permettent d'affirmer que la détention de capacités est un préalable à tout agissement. La capacité présente deux visages : d'une part elle renvoie à la liberté reconnue à un individu ou un groupe d'individus de se mobiliser. A titre d'exemple il peut s'agir du droit de grève, de la liberté d'expression, etc. D'autre part, la capacité désigne la possession de ressources nécessaires à la réalisation de la mobilisation.

Les trois cas permettent de constater que les acteurs possèdent tous le premier critère de la capacité à savoir la liberté de se mobiliser. *Grosso modo* les cas étudiés se situent dans des Etats de droit pour ne pas dire des démocraties. Dès lors les différents protagonistes exercent le cas échéant leur liberté de se mobiliser. Il faut cependant dire que la liberté qu'ont certains acteurs à se mobiliser permet de rompre un lien particulier pour en créer un autre. De ce point de vue, les salariés qui sont liés à l'entreprise par un lien partenarial à travers leurs contrats de travail et qui de ce fait sont des partenaires, peuvent se retrouver parties prenantes en exerçant leur droit de grève pour manifester contre un élément imputable à l'entreprise. Dans ce cas de figure, le droit de grève permet de changer de mode d'interaction. Mais si les individus ont une liberté formelle, cela ne veut pas dire qu'ils ont les ressources pour se manifester.

En effet, il peut arriver qu'un groupe d'individus, à cause de son mode de vie, à cause de la pauvreté ne puisse pas avoir les ressources nécessaires pour se mobiliser. Dès lors, lorsque ses intérêts sont remis en cause du fait d'un élément imputable à une entreprise, il ne peut se mobiliser même s'il en a le droit. Pour ce faire, il est impérieux pour ce groupe d'individus de se coaliser avec un autre qui a les ressources pour. Lorsque cette coalition a lieu dans un lien sociétal, c'est la coalition qui devient également partie prenante. Mais si ce groupe d'individus n'est pas aidé d'un autre avec plus de ressources, alors, le risque est grand que ce groupe soit affecté par cet élément imputable à l'entreprise.

Les capacités de mobilisation dans leurs deux composantes ne sont pas des indicateurs permettant de savoir *ex ante* si l'initiative parviendra au but escompté. Elles ne sont qu'une modalité d'action et non la finalité. Autrement dit, un acteur avec de grandes capacités en l'occurrence d'importantes ressources n'est assuré *a priori* d'emporter la décision tout comme un acteur avec de faibles ressources ne peut à l'avance affirmer que la cause est perdue ou gagnée d'avance. La mobilisation reste un processus imprévisible dans son résultat final. De même, la mobilisation dans un lien partenarial n'augure pas du contenu de ces liens qui peuvent être conflictuels ou non.

### **C) Les contenus des interactions**

Les interactions avec l'entreprise ou plus généralement avec l'organisation, n'ont pas de contenu déterminé à l'avance. De même, aucun mode d'interaction n'a le monopole du conflit ou de la cordialité. Et le contenu des interactions varie dans le temps, de sorte qu'au sein d'un mode d'interaction donné il peut y avoir alternativement du conflit et de la cordialité. C'est-à-dire que dans un lien partenarial, des partenaires peuvent se retrouver tantôt en opposition, tantôt en situation plus amicale. Également, entre des acteurs liés différemment à l'entreprise, il n'est pas possible à l'avance de déterminer le contenu de leurs interactions. Cependant, le groupe d'individus liés à l'entreprise par le lien sociétal sont toujours en conflit avec ceux liés à l'entreprise par le lien partenarial, sur la base des cas étudiés. Dès lors, le lien sociétal atteste d'un antagonisme. Cela se comprend dans la mesure où le lien sociétal est créé lorsque des individus s'opposent à un élément à enjeu dont ils estiment qu'il contrevient à leurs intérêts. Mais à l'intérieur du lien sociétal les individus entretiennent entre eux des rapports cordiaux même si un conflit peut avoir lieu. Si ces individus entretiennent des rapports positifs c'est parce qu'ils se considèrent eux aussi comme des partenaires. Eux aussi

participent à l'élaboration d'un sens commun qui est de contrecarrer l'élément à enjeu posé par l'entreprise.

Dans un mode d'interaction donné, par exemple le lien partenarial, les moments de cordialité permettent aux partenaires d'élaborer le sens de leur action. Les moments de conflit sont ceux où le processus de co-création du sens est interrompu ou en gestation. Mais, lorsque des acteurs se rencontrent à travers deux modes d'interaction différents, il y a conflit de sens car chaque acteur donne un sens différent à son engagement.

#### **D) Le sens de l'engagement**

En plus de mobiliser des capacités, l'action des individus correspond aux sens qu'ils lui donnent. Il y a au moins un sens à l'engagement d'un groupe d'individus. Les situations conflictuelles entre les différents modes d'interactions interviennent particulièrement lorsque les individus en co-présence ne donnent pas le même sens à leur engagement, à ce moment-là, il y a *conflit de sens*.

Les individus liés par un lien partenarial par exemple au sein d'une entreprise participent à une co-construction de sens qui prend la forme d'une décision, d'un bien ou d'un service. L'artefact qui en résulte peut-être en contradiction avec le sens que d'autres acteurs accordent à cet élément. Dès lors cet *output* devient un *élément à enjeu*. A cause et autour de cet *élément à enjeu* d'autres acteurs vont proposer un autre artefact visant soit à substituer, compléter ou éliminer cet *élément à enjeu*. C'est à ce moment qu'apparaît un *conflit de sens*. Le *conflit de sens* est l'antagonisme qui existe entre au moins deux modes d'interaction. Le *conflit de sens*, c'est-à-dire l'opposition à cause et autour d'un *élément à enjeu*, met face à face ceux qui d'une part souhaitent le maintenir et ceux qui souhaitent le substituer, le compléter ou l'éliminer. L'issue de ce *conflit de sens* est indéterminé *a priori* même si le risque de conflit peut être anticipé.

Mais en soi, le sens que chaque acteur donne à son engagement n'a pas pour but la recherche du conflit, il s'agit en général d'une *raison d'être* propre à une catégorie d'individus. Que cette catégorie forme ou non une organisation. Cette *raison d'être* donne le motif pour lequel une catégorie d'acteurs est rassemblée. Les acteurs unis par un lien partenarial ont une raison d'être propre à eux, de même que ceux qui se lient à une entreprise par un lien marchand ou encore les autorités judiciaires et politiques. Il en est de même pour ceux qui vont se mobiliser à la suite de la survenue d'un élément à enjeu causé par une entreprise. Aussi est-il possible



d'affirmer que le sens que chaque groupe d'acteurs donne à son engagement préexiste au *conflit de sens*. Mais ce *conflit de sens* n'est perceptible que lorsque les acteurs se retrouvent liés dans des conditions communes de temps et d'espace, c'est-à-dire dans le même contexte.

### **E) Le contexte d'interaction**

Les trois cas étudiés permettent tous de convenir qu'ils ont lieu chacun dans des contextes. Le contexte est composé de trois éléments : des éléments relatifs aux temps, des éléments relatifs à l'espace et des éléments relatifs aux personnes en co-présence. A chaque cas correspond ces trois éléments et ces éléments concourent à cadrer l'expérience d'interaction.

Les éléments qui forment le contexte sont soit prévus, soit imprévus. Lorsque les éléments de contextes sont prévus, le comportement des personnes en co-présence est ritualisé. Chacun connaît son rôle, chacun sait ce que les autres attendent de lui et sait pourquoi il est là : la co-présence répond à un agenda. En plus du comportement qui est préétabli, l'espace et le temps le sont également. L'espace est scénarisé : des places sont attribuées à des personnes, à des objets, à des moments (réunion, travail, pause,...), etc. Le temps aussi est divisé en moments : moment d'arrivée, moment de travail, moments de pause, moment de départ. Le respect même du temps à une signification, deux significations. Une signification interne, si le temps est respecté alors les thèmes à aborder ont été traités correctement ou bien délimités en nombre par rapport à la durée maximale prévue pour la tenue de la réunion. Une signification externe : le retard et l'absence injustifiée d'un individu sont mal considérés. Le temps et l'espace mettent des personnes mutuellement en présence.

C'est le temps et l'espace qui permettent l'interaction des individus. En permettant à des individus d'être mutuellement en présence, le temps et l'espace permettent l'intersubjectivité. C'est-à-dire que l'interaction est l'occasion non seulement pour des personnes de se reconnaître et savoir en relation, mais c'est surtout l'opportunité d'interpréter les propos les uns des autres parce qu'il y a conversation. Dès lors, le contexte est un indicateur du lien qui unit les interactants.

En effet, en se penchant sur les éléments qui font qu'à un moment donné, pour des motifs donnés, des individus se retrouvent en interaction, il est possible de comprendre le lien qui les unit. Les quatre types de lien présentés plus haut, sont autant de liens qui augurent de contexte dans lesquels des individus peuvent se retrouver liés. Le lien partenarial et le lien marchand sont des liens dans lesquels il existe une forte prévisibilité dans les éléments de contexte et

une forte récurrence. Le comportement des individus est préétabli. Le prestataire est supposé accomplir une certaine tâche dans des conditions données selon un délai précis. *Idem* pour le client dont l'agir est socialement codifié. Par ailleurs, une entreprise a plus fréquemment des clients, des propriétaires, des salariés, etc.

Le lien juridico-politique et le lien sociétal sont eux plus imprévisibles et moins courants dans la vie des organisations. Il n'est pas fréquent pour une entreprise de se retrouver devant les tribunaux, cela arrive pour des événements exceptionnels. De même, tous les éléments imputables à une entreprise ne sont des *éléments à enjeux*. Pour qu'un élément imputable devienne un *élément à enjeu* il faut qu'il y ait des personnes qui aient des capacités de mobilisation (liberté d'action et ressources) et qu'il y ait *conflit de sens*. La mobilisation ayant pour but de substituer, compléter ou éliminer cet *élément à enjeu*. Dans le cas des liens juridico-politique et sociétal, l'issue de l'interaction est très incertaine, le justiciable en principe est présumé innocent jusqu'à ce la preuve du contraire soit dûment établie. La partie prenante également ne sait si son initiative parviendra au but escompté. De ce fait, lorsque lorsqu'une entreprise se retrouve liée à d'autres acteurs par ces liens, le contexte d'interaction est imprévu. Ces liens ne sont créés que lorsqu'un élément à enjeu est présent. Lequel élément à enjeu partage la vie de l'entreprise en deux temps un temps *a priori* et un temps *a posteriori*.

Le temps *a priori* est le moment de la vie de l'entreprise dans lequel, elle opère ses activités dans le cadre d'interactions avec des individus dont elle est reliée par le lien partenarial et le lien marchand. Ces interactions constituent à chaque fois des contextes dans lesquels il peut y avoir des conflits ou non. Mais le temps *a posteriori* est un temps exceptionnel. Exceptionnel car l'entreprise non seulement ne l'a pas prévu, mais en plus ne le souhaite pas car ce n'est pas sa *raison d'être* : ce n'est pas son objet social. Le temps *a posteriori* est le moment où un élément imputable à une entreprise devient un *élément à enjeu* pour les parties prenantes ou pour les institutions politico-judiciaires. C'est l'élément par rapport auquel il y a un *conflit de sens*. Le sens ne porte pas que sur l'*élément à enjeu*, il porte également sur la désignation d'autrui.

Le contexte d'interaction en plus de caractériser des liens révèle également les rôles. Les individus jouent un rôle plus ou bien établi à l'avance. Un individu devient partenaire dans le contexte où il est lié à une organisation par un mode d'interaction particulier. Dans un autre contexte, le même individu pourra se retrouver client d'une autre organisation avec qui il interagira à travers un lien marchand. Dans un autre contre contexte, le même individu pourra

se retrouver partie prenante d'une autre organisation s'il est relié à celle-là par un lien sociétal. A chaque fois, le contexte lui attribue un rôle singulier, toujours provisoire, toujours relatif. Hors de ce contexte, l'individu perd cette étiquette. Ainsi, de la même manière qu'un individu n'est pas toujours client, un individu n'est pas toujours partie prenante. Mais puisqu'en général l'appartenance à un métier et ou à une entreprise donne la place qu'occupe une personne dans la société, alors il est courant de faire de ce rôle, un statut. Le statut devient dès lors, un « rôle fossilisé ». Lequel « rôle fossilisé » devient une identité sociale, un attribut de la personne.

En somme, à propos des similarités décelables à partir des trois cas étudiés, il est possible de rapporter que ces éléments communs sont le mode d'interaction, les capacités de mobilisation, le contenu des interactions, le sens d l'engagement et le contexte d'interaction. Cependant des différences ont été également constatées.

### **8.6.2 Les différences constatées dans les cas de La Poste, Florange et les Dongria Kondh**

L'étude des cas de La Poste, Florange et les Dongria Kondh permet de faire ressortir des éléments qui ne sont présents que dans quelques cas et non dans tous les trois. C'est en ce sens qu'il s'agit de différences. Ces différences sont au nombre de quatre. Ces différences sont (1) les situations de crise que sont les cas de Florange et des Dongria Kondh à l'exclusion du (2) cas de La Poste qui n'en est pas. (3) la mutation volontaire du mode d'interaction dans les cas Florange et Dongria Kondh. (4) Et enfin, La présence de biais de cognitif perceptibles dans le cas La Poste. Il convient de les analyser.

#### **A) Les cas Florange et Dongria Kondh : deux cas de crise**

Les études de cas relatifs à la fermeture des hauts fourneaux de Florange et au projet d'exploitation de la montagne Nyamgiri sont tous les deux des cas des situations de crise pour les entreprises concernées à savoir respectivement ArclorMittal et Vedanta Resources. Ce contexte particulier de crise s'avère être celui dans lequel des parties prenantes émergent.

L'apparition du lien sociétal n'est visible, sur les trois cas étudiés, que dans les cas où l'entreprise connaît une crise. Ces crises sont non désirées pour chacune des entreprises. Dans les deux cas, le lien sociétal est créé par la mobilisation d'acteurs qui n'ont pas ou plus pendant un moment de lien quelconque avec les entreprises concernées. Dans le cas des Dongria Kondh, ces derniers n'ont aucun lien avec Vedanta Resources et pour ce qui est du cas Florange, les ouvriers pour manifester leur désaccord avec la direction exercent leur droit

de grève donc rompent d'une certaine manière leur contrat de travail. Dans tous les cas, ils n'honorent pas les obligations liées à leur contrat de travail le temps de la grève. Par ailleurs, parmi les ouvriers de Florange beaucoup sont au chômage partiel ou des intérimaires au chômage.

La crise est un moment de la vie d'une entreprise durant lequel son activité est perturbée. Le sens de son activité est remis en cause par des individus ayant un sens contraire à celui de l'entreprise. Mais la crise est un moment imprévu. Si l'entreprise peut l'anticiper, elle ne peut dire qu'elle ampleur elle aura. La crise qui est donc la manifestation d'un conflit de sens est la condition d'émergence du lien sociétal et par ce biais des parties prenantes. La crise marque ainsi non seulement la naissance des parties prenantes, détermine le temps durant lequel des individus ont cette étiquette et avec la fin de la crise, cette qualité disparaît. C'est la crise qui fait les parties prenantes, ce sont les parties prenantes qui s'imposent à l'entreprise. Cependant, c'est le comportement de l'organisation qui sert de déclencheur au comportement des futures parties prenantes. Il y a donc une double influence. Mais chacune des parties auraient souhaité que cela ne se produisent pas car pour l'une comme pour l'autre, ce moment est périlleux, difficile, et porteur de stigmates. Les stigmates pour l'entreprise sont visibles au niveau des indicateurs de performance (réputation, image, cours de bourse, etc.) tandis que pour les individus ils sont psychologiques et socio-économiques (dépression, suicide, chômage, etc.). Le lien sociétal est donc l'exception à la différence du lien sociétal.

## **B) Le cas La Poste, simple comme une lettre à la poste**

Le cas La Poste est le seul des trois cas, qui ne soit pas un cas de crise. L'étude ce cas, faute de crise, ne fait pas apparaître de lien sociétal et donc pas de parties prenantes. Les relations entre les différents acteurs se déroulent au sein du lien partenarial.

Le lien partenarial est le lien qui fait l'entreprise. C'est là que l'objet social de l'organisation s'élabore. C'est là que le sens de l'action de l'entreprise est construit. S'il peut y avoir de conflit, il se distingue du *conflit de sens* dans la mesure où d'une part dans le cas d'un *conflit de sens*, les protagonistes ne sont pas liés par un contrat ; d'autre par les contractants en conflit dans le lien partenarial sont tenus de trouver une solution rapidement à leur conflit au risque de bloquer l'activité. Si le conflit persiste, l'exclusion d'au moins un des contractants devient nécessaire pour permettre à l'activité de continuer. Dans tous les cas, la raison d'être du lien partenarial est la production d'un bien et d'un service. Il ne permet pas de faire

apparaître des parties prenantes. Le lien partenarial est caractérisé également par le caractère prévisible des individus.

En effet, le contrat qui fonde le lien partenarial préfigure les comportements que les contractants devront adopter pour respecter le contrat justement. Les clauses structurent les liens et les attendus des différents individus. De plus, le lien partenarial est élaboré de façon à offrir aux différentes parties un accès aux avantages du résultat prévu par la collaboration. Cet accès aux avantages détermine ce qui justifie l'implication de chaque partie. Dès lors, la réussite de la collaboration est une réussite pour toutes les parties au contrat. De même un échec de la collaboration est un échec pour toutes les parties. Certes, toutes les parties ne sont pas égales dans la réussite ou dans l'échec mais toutes les parties s'engagent dans le lien partenarial de manière intéressée. Le conflit dès lors est une exception et non une caractéristique du lien partenarial. D'ailleurs, la conclusion d'un contrat (psychologique ou formel) prévoit implicitement ou explicitement une manière de résoudre le différend : soit de manière amiable, soit de manière plus coercitive. En droit des affaires, la clause qui indique les dispositions à prendre en cas de différend est appelée « clause compromissoire ». C'est dire donc que le lien partenarial est institué pour permettre à différents acteurs de construire un artefact qui a du sens et est source de bénéfices pour eux. Pour y parvenir, le lien partenarial admet une démarche processuelle.

Il a été dit plus haut que le lien partenarial est marqué par une certaine prévisibilité. Pour que le prévisible devienne réel, il faut que les décisions prises par les contractants s'incarnent. Pour ce faire, ces décisions suivent une trajectoire elle aussi prévue à l'avance. La *trajectoire décisionnelle* désigne l'ensemble des étapes nécessaires et prévues pour qu'une décision parvienne au but escompté par ses initiateurs. La *trajectoire décisionnelle* comprend des étapes durant lesquelles d'autres individus apportent des ressources de diverses natures pour permettre à la décision de s'incarner. La trajectoire décisionnelle, à la faveur des cas étudiés n'est détectable que lorsque des individus se considèrent comme des partenaires. Donc la *trajectoire décisionnelle* est une caractéristique du lien partenarial. Elle indique en quelque sorte la démarche stratégique adoptée par des contractants pour parvenir à leurs fins. Mais une démarche stratégique peut également être mise en place à partir du lien sociétal en passant d'un lien à un autre lien.

### **C) La mutation du mode d'interaction**

Au cours de la mobilisation des individus qui deviendront à force parties prenantes, il peut arriver que celles-ci décident de passer d'un lien sociétal qui les liait initialement à une entreprise à un lien juridico-politique. Ceci pour augmenter leur chance de remporter le *conflit de sens* qui les oppose à l'entreprise. Dans ce cas il y a mutation du mode d'interaction. Cette situation est présente dans les cas Florange et Dongria Kondh.

Lorsque les individus sont liés à une entreprise par le lien sociétal, ces derniers sont des parties prenantes. Sous cette étiquette, les individus cherchent soit substituer, soit à compléter, soit à éliminer un *élément à enjeu*. Mais la position sociale qu'ils occupent dans cette relation et les capacités qu'un tel engagement requiert ne sont pas toujours suffisantes pour parvenir à leurs fins. Dès lors, la mutation du mode d'interaction avec l'entreprise peut s'avérer pertinente. Les individus, jusque-là parties prenantes entreprennent alors de se lier à l'entreprise à travers le lien juridico-politique qui peut selon leurs calculs être à même de les fortifier dans leur initiative contestataire vis-à-vis de la firme. Se faisant les actuelles parties prenantes deviennent soit justiciables soit dépositaires d'une autorité politique qui doivent d'après eux leur accorder un avantage sur leur adversaire. Dès lors que les individus changent de mode d'interaction avec l'entreprise, ils cessent d'être parties prenantes de l'entreprise puisque désormais ils sont liés à l'entreprise par un autre lien d'où ne peuvent sortir des parties prenantes. Mais les nouveaux justiciables de l'entreprise continue à mener un *conflit de sens*. La mutation de mode d'interaction peut aussi consister en un passage du lien partenarial à un lien sociétal.

En effet, puisque le conflit dans le lien partenarial est une exception à son bon fonctionnement, les individus peuvent muter de ce lien vers un lien sociétal ou juridico-politique. Par la démission, par la mise au chômage, par fait de grève dûment exercée, les individus peuvent se relier à l'entreprise par le lien sociétal et mener un *conflit de sens*. Se faisant, ils deviennent parties prenantes. Mais les mêmes individus peuvent rester connectés à l'entreprise pour mener ce pourquoi ils sont liés à l'entreprise par contrat et parallèlement mener un *conflit de sens* à travers le lien juridico-politique. De ce point de vue, les individus sont à la fois partenaires de l'entreprise et son justiciable mais il s'agit de deux types d'interaction différents.

Ainsi, la démarche par laquelle des individus peuvent contraindre une entreprise peut nécessiter que ceux-ci partent du lien partenarial pour le lien sociétal et changer pour le lien juridico-politique ; ou partir du lien partenarial pour le lien juridico-politique et finir par le

lien sociétal. Il est possible également pour un individu de partir du lien marchand comme mode d'interaction initial avec une entreprise pour se connecter par la suite avec elle par le lien sociétal et ou juridico-politique. Toutes ces mutations ont lieu après la survenue d'un *élément à enjeu* qui oblige des individus à mobiliser des capacités pour contrevenir à cet *élément à enjeu*. En somme elles ne sont pas à l'origine de ces variations de types d'interaction. Le *devenir partie prenante* est un processus par lequel des individus sont conduits à s'imposer à l'entreprise. Ce n'est pas l'entreprise qui discrétionnaire choisit ses parties prenantes.

#### **D) La présence de biais cognitifs dans la détermination des parties prenantes par l'entreprise**

Lorsque les individus représentant une entreprise sont interrogés sur la question de la détermination des parties prenantes, leurs réponses sont teintées de biais cognitifs.

Un des biais cognitifs à révéler est l'exposition à la source d'information. Lorsque le concept de partie prenante est inconnu des personnes interviewées et qu'ils ont édifiés, ils tendent à donner une réponse qui correspond selon eux à cette définition. Mais l'auraient-ils donné s'ils n'avaient pas reçu cette information ? De plus, récemment instruits d'une des nombreuses définitions -controversées- des parties prenantes, les personnes interrogées se mettent à dresser des cartographies de manière arbitraire et non justifiée pour distinguer qui est partie prenante et qui ne l'est pas selon une approche externe-interne.

Mais en tentant de rechercher le procédé par lequel les interviewés opèrent, il ressort qu'ils prennent toutes les parties avec qui ils sont en relations et distinguent celles qui travaillent pour et celles avec l'entreprise. Celles qui travaillent pour l'entreprise comme les salariés sont des parties prenantes internes et celles qui travaillent avec l'entreprise comme les fournisseurs sont des parties prenantes externes. L'entreprise, de ce point de vue, est une réalité indépendante et centrale qui n'a que des parties prenantes. Cette détermination est basée sur un *effet de halo* : les individus sélectionnent les parties prenantes de sorte que cela confirme la première impression qu'ils cherchent à confirmer. Il est également possible de parler de biais de confirmation.

Les biais cognitifs sont identifiés lorsque les données sont obtenues à partir d'entretiens semi-directifs. De ce fait, il semble peu pertinent de recourir à cette méthode afin de déterminer des parties prenantes au vu des résultats qu'elle donne. Cette méthode a été employée dans le

cadre de l'étude de cas avec pour entreprise La Poste ; or cette étude n'a fait apparaître que des contractants et des clients. Dès lors, il ressort donc qu'il y a confusion chez les personnes interrogées entre clients et les diverses personnes avec qui La Poste entretient des relations contractuelles telles que les salariés, les élus, etc. Mais paradoxalement, alors même que les personnes interrogées reconnaissent que les interactions ne sont pas les mêmes avec ces différentes catégories de personnes elles tout de même à agglomérer ces interactants sous le label « parties prenantes ».

Dans les deux autres cas, étant donné qu'ils ont menés en procédant par une réutilisation de données qualitatives, de tels biais ne sont observables. Il s'en conclut qu'il est plus heuristique de conduire des recherches sur la détermination des parties prenantes en procédant par soit par recueil des données secondaires ou par observation. Ces deux méthodes permettent d'éviter la présence de biais cognitifs.

En conclusion, l'analyse inter cas menée sur les La Poste, Florange et Dongria Kondh révèle des données qui se distinguent en deux catégories : les similarités et les différences. Au rang des similarités se trouvent les modes d'interaction, les capacités de mobilisation, le contenu des interactions, le sens de l'engagement et le contexte d'interaction. Au titre des différences, il est possible de citer les situations de crise dans les cas Florange et Dongria Kondh, le cas de non crise à La Poste, la mutation du mode d'interaction dans les Florange et Dongria Kondh et enfin la présence des biais cognitifs dans le cas La Poste. Le tableau ci-dessous récapitule les résultats issus de l'analyse inter cas.

**Tableau 14 : Récapitulatif des résultats issus de l'analyse inter cas**

Thèmes similaires	Thèmes différents
Modes d'interaction	les situations de crise dans les cas Florange et Dongria Kondh
les capacités de mobilisation	le cas de non crise à La Poste
le contenu des interactions	la mutation du mode d'interaction dans les Florange et Dongria Kondh
le sens de l'engagement	la présence des biais cognitifs dans le cas La Poste
le contexte d'interaction	

Au final, l'analyse de ces cas permet d'aboutir à une définition de ce qu'est une partie prenante.

Une partie prenante se définit comme *un groupe d'individus n'ayant aucun lien contractuel ni marchand, ni juridico-politique au préalable avec une entreprise mais qui se mobilisent suite*



à la survenue d'un élément imputable à cette entreprise - lequel élément est appelé élément à enjeu – pour contrecarrer totalement ou partiellement les conséquences dudit élément à enjeu. C'est dans le contexte de cette interaction et seulement pour ce contexte que ce groupe acquiert le temps de la mobilisation la qualité de partie prenante de l'entreprise. Qualité que le groupe d'individus perd une fois le conflit terminé.

Il est possible à partir de cette définition de faire ressortir l'ensemble des étapes qui président au processus par lequel une entité, c'est-à-dire un groupe d'individus, devient partie prenante d'une entreprise.

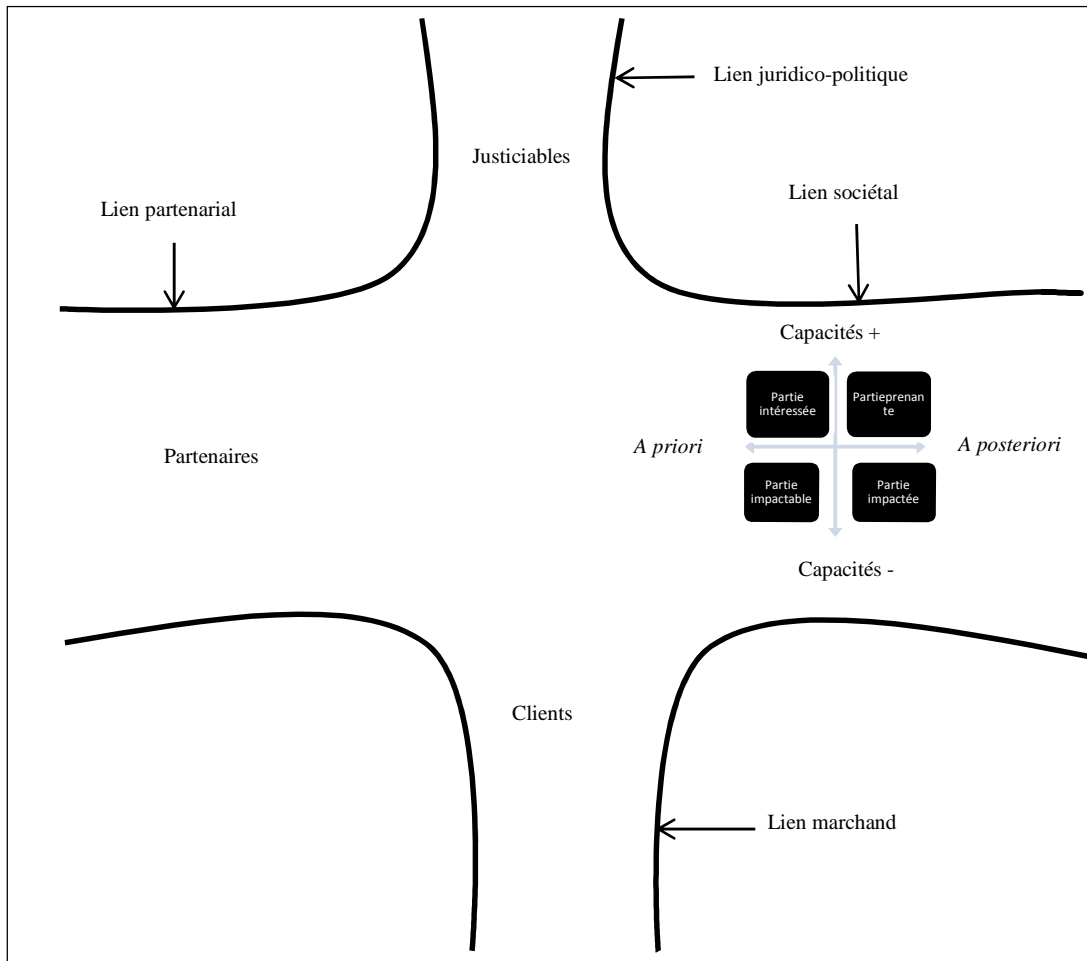
1. Survenu d'un élément à enjeu ;
2. Mobilisation d'un groupe d'individus n'ayant aucun lien avec l'entreprise ;
3. Interaction conflictuelle : détermination du groupe d'individus comme partie prenante ;
4. Fin de l'interaction, fin du conflit, perte de la qualité de partie prenante pour le groupe.

Il est possible de concevoir un modèle de détermination des parties prenantes.

## **8.7 Vers une conception nouvelle de l'entreprise**

L'analyse des cas retenus fait ressortir une conception nouvelle de l'entreprise. L'entreprise est perçue comme un nœud de liens. Quatre liens structurent la firme : le *lien partenarial*, le *lien marchand*, le *lien juridico-politique* et le *lien sociétal*. Ces liens constituent des systèmes d'interactions au sein desquels les individus interagissent. En fonction du type de lien dans lequel l'individu se trouve, il n'est pas labélisé (ou étiqueté) de la manière. Il sera partenaire (ou contractant) dans le *lien partenarial*, il sera client dans le *lien marchand*, il sera justiciable dans le *lien juridico-politique* et il sera partie prenante dans le *lien sociétal*. C'est l'interaction qui par interprétation procure le sens du comportement des acteurs. Ce sens comportemental se traduit en termes de rôle joué dans l'interaction.

**Figure 6 : Matrice de détermination des parties prenantes**



### 8.7.1 Consignes de lecture de la matrice de détermination des parties prenantes

Conformément à l'objet de ce projet de recherche, il sera mis l'accent sur la manière dont la figure ci-dessus permet de comprendre comment un groupe d'individus devient partie prenante d'une entreprise. Ce modèle conçoit l'entreprise comme un nœud de quatre liens : le *lien partenarial*, le *lien marchand*, le *lien juridico-politique* et le *lien sociétal*. Ce dernier lien est celui au sein duquel, des individus peuvent devenir des parties prenantes. Mais le *lien sociétal* est un lien hypothétique, son émergence est imprévisible. Le lien se crée en même temps que le processus démarre.

La matrice qui se trouve à l'intérieur du lien sociétal explique les différents processus par lesquels des individus peuvent devenir parties prenantes. Elle est construite autour de deux axes : un axe de temporalité et un axe des capacités. L'axe de la temporalité explique d'une part une mobilisation *a priori* d'un élément imputable à l'entreprise mais qui est à l'état de

risque et d'autre part, une mobilisation *a posteriori* d'un élément imputé à l'entreprise. Quant à l'axe des capacités, il indique la forte mobilisation ou la faible mobilisation des individus. Lorsque la mobilisation est forte, cela signifie qu'il y a des ressources importantes qui sont employées et ou qu'il y a plusieurs manifestations ; à l'inverse, lorsque la mobilisation est faible, cela signifie qu'il y a peu de ressources qui sont employées et ou qu'il n'y a quasiment pas de manifestations : les parties n'entrent pas en interaction avec l'entreprise.

- lorsque des individus se manifestent à la suite d'un élément imputable à une entreprise sans que cet élément soit réellement survenu en mobilisant des capacités faibles, ces individus constituent des *parties impactables*. S'ils persistent, ils passent dans la catégorie des parties prenantes directement ou indirectement par la catégorie *parties impactées* si entre-temps le risque est devenu réalité.
- Lorsqu'un acteur de la société civile tel une ONG ou une centrale syndicale se mobilise à la suite d'un élément imputable à une entreprise sans que cet élément soit réellement survenu en mobilisant des capacités fortes, cet acteur est rangé dans la catégorie des *parties intéressées*. S'ils persistent, ils passent dans la catégorie des parties prenantes.
- Lorsque des individus manifestent à la suite d'un élément imputé à une entreprise en mobilisant de faibles capacités ou ne peuvent pas se mobiliser une fois impactés, ces individus sont des *parties impactées*. S'ils emploient plus de capacités, ils passent dans la catégorie des parties prenantes.
- Aucune partie en réalité ne « naît » partie prenante : elle le devient. Donc la case « partie prenante » peut être considérée comme vide.
- Les diverses "parties" ne sont pas des rôles figés, ce sont des positions que le groupe d'individus occupe au départ du processus, cela peut varier.

Selon cette conception, toutes les parties ne sont pas des parties prenantes et peuvent ne pas l'être. Le modèle est dynamique : le groupe d'individus passe d'une "case" à l'autre en fonction de leur mobilisation dans le but de parvenir à la "case" « partie prenante ». Le processus peut être interrompu par exemple si l'entreprise fait disparaître *l'élément à enjeu*, les individus peuvent ne plus avoir de capacités ; un acteur politique ou judiciaire peut intervenir, etc. Par ailleurs, des coalitions sont possibles. Une partie intéressée peut s'associer à une *partie impactable* afin d'augmenter ses capacités et devenir des parties prenantes. Une partie devenue prenante peut s'associer à une partie intéressée afin d'augmenter ses chances

de faire disparaître l'*élément à enjeu*, etc. Autrement dit plusieurs *scenarii* sont possibles pour devenir partie prenante. Le nombre de ces *scenarii* est dénombrable.

### 8.7.2 Les différents *scenarii* possibles pour devenir partie prenante

Il a été dénombré vingt *scenarii* au total par lesquels un groupe d'individus peut devenir partie prenante. Ces vingt *scenarii* sont élaborés à partir des trois positions identifiées au sein du *lien sociétal* (parties intéressées, parties impactables, parties impactées). Ces vingt *scenarii* rassemblent des mobilisations qui peuvent se mener soit avec un seul acteur : un seul groupe d'individus. Soit à partir de coalitions. Par définition, il y a coalition commence lorsqu'au moins deux groupes s'unissent. Ici, deux types de coalition sont possiblement dénombrables. Une coalition avec deux acteurs et une coalition avec trois acteurs. Il convient de passer en revue ces vingt *scenarii*.

#### I. Scenarii possibles à partir de la position « partie impactable »

- 1) Partie impactable → Partie prenante
- 2) Partie impactable + Partie impactée → Partie prenante
- 3) Partie impactable + Partie intéressée → Partie prenante
- 4) Partie impactable + Partie impactée + Partie intéressée → Partie prenante
- 5) Partie impactable + Partie intéressée + Partie impactée → Partie prenante

- Le premier scénario est une démarche avec un seul acteur ;
- Les *scenarii* 2 et 3 sont des coalitions à deux types d'acteurs ;
- Les *scenarii* 4 et 5 sont des coalitions à trois types d'acteurs.

Des *scenarii* sont envisageables à partir de la position « partie intéressée »

#### II. Scenarii possibles à partir de la position « partie intéressée »

- 1) Partie intéressée → Partie prenante
- 2) Partie intéressée + Partie impactable → Partie prenante
- 3) Partie intéressée + Partie impactée → Partie prenante
- 4) Partie intéressée + Partie impactable + Partie impactée → Partie prenante
- 5) Partie intéressée + Partie impactée + Partie impactable → Partie prenante

- Le premier scenario est une démarche avec un seul acteur ;
- Les *scenarii* 2 et 3 sont des coalitions à deux types d'acteurs ;
- Les *scenarii* 4 et 5 sont des coalitions à trois types d'acteurs.

Des scenarii sont envisageables à partir de la position « partie impactée »

### III. *Scenarii* possibles à partir de la position « partie impactée »

- 1) Partie impactée → Partie prenante
- 2) Partie impactée + Partie intéressée → Partie prenante
- 3) Partie impactée + Partie impactable → Partie prenante
- 4) Partie impactée + Partie impactable + Partie intéressée → Partie prenante
- 5) Partie impactée + Partie intéressée + Partie impactable → Partie prenante

- Le premier scenario est une démarche avec un seul acteur ;
- Les *scenarii* 2 et 3 sont des coalitions à deux types d'acteurs ;
- Les *scenarii* 4 et 5 sont des coalitions à trois types d'acteurs.

Lorsque l'une des trois parties que sont la partie intéressée, la partie impactée ou la partie impactable est déjà devenue partie prenante, cette dernière peut se coaliser avec l'une ou les deux autres pour en faire une partie prenante plus importante. Ce qui augmente ses chances de remporter le *conflit de sens*.

Dès lors, il existe un scénario envisageable à partir de la position partie prenante.

### IV. *Scenarii* possibles à partir de la position « partie prenante »

- 1) Partie prenante + Partie intéressée
- 2) Partie prenante + partie impactée
- 3) Partie prenante + Partie impactable
- 4) Partie prenante + Partie intéressée + Partie impactée
- 5) Partie prenante + Partie impactée + Partie intéressée

Il en ressort donc vingt *scenarii* détectables au sein de lien sociétal. Les cas étudiés correspondent à certains de ces *scénarii*. Il s'agit au travers des lignes suivantes de répliquer

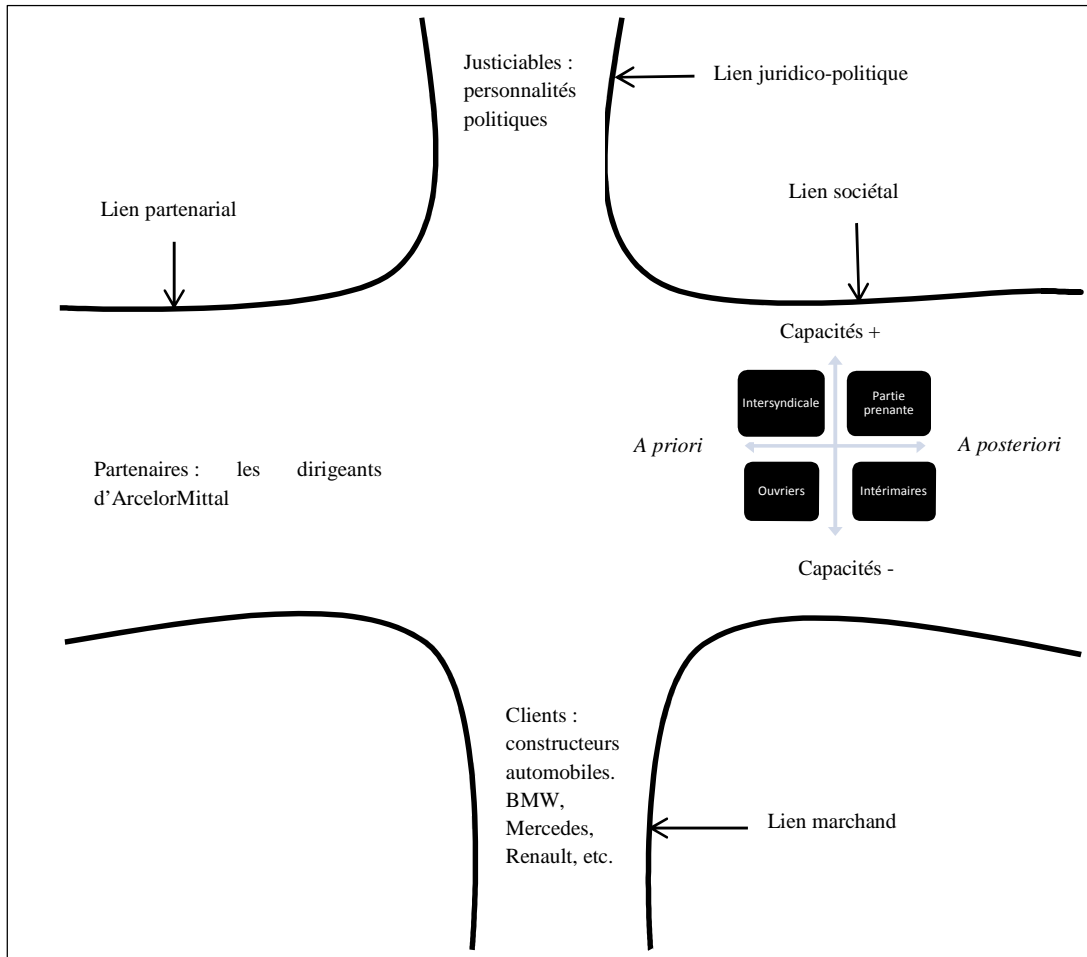
aux cas étudiés les résultats de cette analyse. Autrement dit est abordée ici la question des critères de validité des résultats obtenus.

### **8.7.3 Test de validité des résultats**

Yin (2014) considère quatre critères de validité : une validité construite, une validité interne, une validité externe et la fiabilité. Pour cet auteur, la validité interne est celle qui est applicable au moment de l'analyse des données. Etant à cette phase de la recherche, il convient donc d'appliquer une des tactiques que l'auteur recommande pour apprécier la validité des données analysées. Quatre tactiques sont avancées par l'auteur pour ce faire : la conception d'un modèle explicatif, la conception d'explications, la proposition d'idées rivales et l'usage de modèles explicatifs. Ici, pour jauger la validité interne, il sera retenu les tactiques du modèle explicatif et l'explication puisque l'analyse a abouti à la construction d'une matrice et de la proposition de *scenarii*. Dès lors, la matrice sera reconnue comme valable si elle permet de cartographier un groupe comme partie prenante et si elle permet de donner une explication tendant à comprendre le processus par lequel des individus sont devenus parties prenantes d'une entreprise. Cette approche sera appliquée aux cas Florange et Dongria Kondh car les parties prenantes ont été identifiés dans ces deux cas.

### 8.7.3.1 Scénario explicatif du processus par lequel des parties prenantes ont émergé dans le cas Florange :

Figure 7: Matrice de détermination des parties prenantes appliquée au cas Florange



A l'annonce du projet de fermeture des hauts-fourneaux le 06 juillet 2011, la partie intéressée qu'est l'intersyndicale se mobilise. Elle entreprend des démonstrations importantes notamment le 24 Février 2012 avec la venue de François Hollande. Par ces mobilisations, l'intersyndicale passe de la « case » partie intéressée à partie prenante d'ArcelorMittal.

Le 27 septembre 2007, Arnaud Montebourg arrive à Florange.

« Arnaud Montebourg vient à Florange le jeudi 27 septembre. Pour nous, si le ministre se déplace en personne, c'est assurément pour nous annoncer une bonne nouvelle. Nous décidons de réunir tous les salariés sur la place de la mairie afin que le gouvernement sache

*que toute la population est derrière nous. Nous appelons à la grève pour que tout le monde puisse venir* » (Martin, 2013, p. 91).

L'intersyndicale, entre-temps devenue partie prenante fait des ouvriers –partie impactable- par la décision des dirigeants d'ArcelorMittal et des intérimaires –partie impactée- puisqu'au chômage, des parties prenantes. Il y a donc une coalition avec trois catégories d'acteurs.

Un des *scenarii* possibles est donc le suivant :

Partie prenante + Partie impactable + Partie impactée

Ou

Partie prenante + Partie impactée + Partie impactable

Plus tard, José Delgado voudra réitérer ce scénario

*« Moi je suis tranquille, j'ai 54 ans, dans 3 -4 ans j'aurais 58 ans, 57-58. C'est bon, je me mettrai en retraite. A la limite, je n'en rien à foutre ! Comme beaucoup d'égoïstes qui pensent comme ça ! Et c'est ça qui ne va pas ! Il y a 800 personnes qui sont touchés chez nous à Arcelor. Ils n'auront plus de boulot l'année prochaine, ils ne se rendent pas compte les gens-là ! Aujourd'hui on les a reclassés...pour l'instant ! Ils auront leur paie jusqu'au mois de mars [2013], c'est déjà signé ça ! Après, où ils vont aller ? Ils se rendront compte, ce sera trop tard ! Là on devrait être 800 là aujourd'hui ! <sup>156</sup>»*

José Delgado, gréviste, souhaite que le mouvement prenne de l'ampleur par l'engagement d'autres de ses collègues. Il souhaite que la *partie impactée* (« touchées » dans son langage) et la *partie impactable* (les ouvriers reclassés) se coalisent pour être plus influents et empêcher l'*élément à enjeu* qu'est le projet de fermeture des hauts-fourneaux. Mais ce scénario ne se réalisera pas.

Au vu du caractère plausible de la matrice et des explications, il est possible de conclure que les données comportent une certaine validité interne. Il convient d'appliquer la même démarche au cas Dongria Kondh.

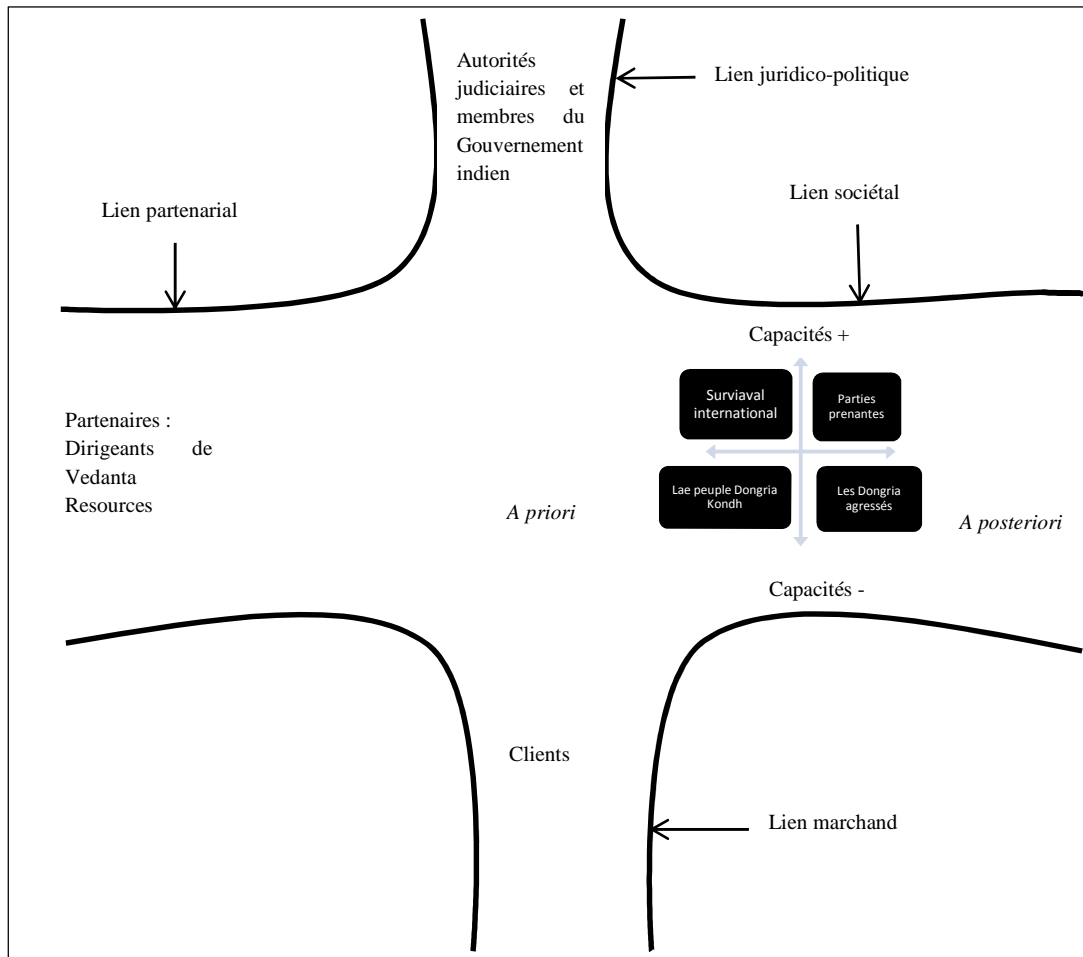
---

<sup>156</sup> Thil, T., Florange, l'acier trompé 24'03".



### 8.7.3.2 Scénario explicatif du processus par lequel des parties prenantes ont émergé dans le cas Dongria Kondh

**Figure 8 : Matrice de détermination des parties prenantes appliquée au cas Dongria Kondh**



2008, Vedanta Resources annonce son projet d'exploiter la montagne Nyamgiri. Survival international est alertée et arrive pour secourir les Dongria Kondh qui sont démunis. Le 05 mai 2008 un sit-in est organisé dans la rue Gandhi de la ville de Bhubaneswar, la capitale de l'Etat de l'Orissa. Bon nombre d'actionnaires se séparent de Vedanta Resources en guise de protestation. Dans le même temps, des Dongria Kondh sont agressés et Vedanta Resources est soupçonnée. Le Gouvernement imputera à Vedanta un manquement aux droits fondamentaux des Dongria Kondh.

La partie intéressée qu'est Survival international vient épauler les Dongria Kondh qui vont être impactés par la décision de Vedanta Resources, d'autant certains d'entre eux sont

agressés prétendument par l'exploitant minier. De ce point de vue, les Dongria sont des parties impactables et ceux d'entre eux qui ont été agressés sont des parties impactées.

Dès lors, Un des *scenarii* possibles par lequel les Dongria Kondh sont devenus parties prenantes est :

Partie prenante + Partie impactable + Partie impactée

Ou

Partie prenante + Partie impactée + Partie impactable

Ainsi, il est possible de déduire que les critères de validité interne sont pertinents dans leurs résultats. La matrice permet de comprendre comment des entités deviennent parties prenantes d'une entreprise et les *scenarii* permettent de comprendre le processus par lequel un groupe d'individus devient partie prenante.

## Conclusion du chapitre huitième

Le chapitre huitième a été le chapitre dédié à l'étude de cas à proprement parler. Dans un premier temps, les cas ont été présentés et justifiés dans leurs choix et leurs approches. Trois cas ont été retenus pour servir d'enquête à ce projet de recherche sur la détermination d'une entité comme partie prenante. Les trois cas concernent les entreprises La Poste, ArcelorMittal et Vedanta Resources. A cet effet, une emphase a été mise sur le recours à la réutilisation de données qualitatives. Cette méthode trouve sa raison d'être dans le défaut de signature de certaines entreprises.

Toujours est-il que les cas sélectionnés ont, après avoir été présentés, donné lieu à d'abord une analyse de contenu intra cas suivie d'une analyse de contenu inter cas. Les résultats obtenus font ressortir des occurrences en termes de mode d'interaction, de capacités de mobilisation, de contenu d'interaction, de sens de l'engagement, et de contexte d'interaction. Quatre modes d'interaction ont été mis au jour : un *lien partenarial*, un *lien marchand*, un *lien juridico-politique* et un *lien sociétal*. Ce dernier lien est celui qui permet de voir des individus, en général regroupés, pouvoir se mobiliser lorsqu'ils ont les ressources et la liberté de le faire. Cette mobilisation part de trois positions sociales possibles. Ces trois positions sont : partie intéressée, partie impactable et partie impactée. Par coalition ou individuellement les acteurs se mobilisent à travers plusieurs scénarii possible et parviennent par interagir avec l'entreprise cible. Au cours de cette interaction, les individus s'étant mobilisés acquièrent la qualité de parties prenantes.

A la faveur des résultats obtenus, il convient de les confronter aux données de la littérature.

## Conclusion de la troisième partie

La troisième partie a été dédiée exclusivement à la phase empirique de ce projet de recherche sur la détermination d'une entité comme partie prenante. Cette étape a été conduite autour de trois chapitres.

Le **chapitre sixième** s'est évertué à justifier le bien-fondé d'une étude de cas comme méthode d'enquête efficace pour incarner cette phase empirique de la recherche. Le caractère contemporain des cas, la non maîtrise du cours des événements, le dessein d'abstraire les données pour en faire un modèle générale pour l'appréhension des parties prenantes ont servi à établir la pertinence d'une telle méthode. Les éléments de l'architecture de l'étude de cas ont été présentés : étude multi cas, unité d'analyse, types de données, manière de les obtenir ; etc.

Le **chapitre septième** s'est donné pour but de trouver la méthode convenable d'analyse des résultats. L'analyse de contenu a paru la plus indiquée pour ce faire. Elle permet de d'étudier les discours et les représentations sans pour autant considérer les personnes interrogées comme représentant *a priori* des parties prenantes. L'analyse de contenu devant apprécier la validité du modèle conceptuel et ses propositions repose donc sur un codage *a priori* des données et sur un découpage thématique.

Le **chapitre huitième** présente les trois cas d'entreprise étudiés. Les données ont été ensuite analysées, premièrement selon une analyse intra cas. Celle-ci a permis de faire ressortir des thèmes tels que le mode d'interaction, le sens de l'engagement, le contexte d'interaction, la mutation du mode d'interaction, etc. L'analyse inter cas a permis de constater que certains thèmes étaient récurrents et que par leur truchement il était possible de comprendre comment une entité devient partie prenante.

Les résultats obtenus montrent que toutes les parties ne sont pas des parties prenantes. Que certaines parties deviennent parties prenantes et le reste provisoirement. Les travaux ont abouti à l'élaboration d'une matrice de détermination des parties prenantes. Cet outil permet de cartographier à la fois des non parties prenantes comme les partenaires et les clients mais aussi de faire comprendre les différents scénarii par lesquels des groupes deviennent parties prenantes provisoires d'une entreprise.

Les principaux résultats sont par ailleurs discutés en lien avec la littérature actuelle.

# DISCUSSION

Il s'agit ici de confronter les résultats obtenus à l'état des connaissances offert par la revue de littérature sur la théorie des parties prenantes. Cette confrontation a pour but dans un premier temps de répondre aux questions de recherche et enfin de présenter les apports de la recherche.

La recherche s'articule autour d'une problématique principale qui vise à comprendre comment une entité devient partie prenante. Cette question centrale est déclinée en trois questions de recherche qui sont : 1) Existe-t-il un processus par lequel une entité devient partie prenante ? 2) tout acteur peut-il être considéré comme partie prenante ? Une fois qu'il est possible de qualifier un acteur de partie prenante, cet acteur reste-t-il partie prenante ou est-ce provisoire ?

*Existe-t-il un processus par lequel une entité devient partie prenante ?*

Les résultats obtenus à la faveur des cas étudiés permettent de conclure qu'il existe effectivement un processus par lequel des entités peuvent devenir des parties prenantes. Une entité ou plus concrètement un groupe d'individus peut devenir partie prenante d'une entreprise en se liant à celle-ci à travers le *lien sociétal* que cette recherche a contribué à mettre en évidence. Ce lien s'établit lorsqu'à la suite d'un élément imputable à une entreprise un groupe ou des groupes se mobilisent pour contrevenir à cet élément. *L'élément à enjeu*, avant de susciter éventuellement des parties prenantes, place le groupe d'individus au préalable dans trois positions sociales possibles. Un groupe ou des groupes peuvent être soit une *partie intéressée*, soit une *partie impactable* ou soit une *partie impactée*. Une *partie intéressée* est un acteur de la société civile telle une organisation non gouvernementale. Celle-ci existe fort longtemps avant l'apparition de *l'élément à enjeu* et continuera à exister après son extinction. En général, elle est spécialisée (intéressée) sur un domaine particulier : les droits de l'Homme – Amnesty International ; l'environnement – Greenpeace ; les peuples indigènes Survival international. Une *partie impactable* est un groupe qui risque de subir les conséquences de la réalisation de *l'élément à enjeu*. Si ces conséquences sont jugées négatives, alors le groupe peut trouver un intérêt à se mobiliser. Une *partie impactée* est un groupe de personnes qui est affecté par *l'élément à enjeu*. En vertu de conséquences jugées négatives, le groupe peut se mobiliser. Toutes ces parties, sont des parties prenantes en puissance.

Au sein de ce lien, des coalitions sont possibles. Ces coalitions augurent donc de la dynamique qui prévaut à cette détermination des parties prenantes. Le processus qui ressort de cette étude s'établit en quatre grandes étapes : 1) survenue d'un *élément à enjeu* ; 2) mobilisation de groupes d'individus n'ayant aucun lien au préalable avec l'entreprise ayant fait surgir cet élément à enjeu ; 3) interaction. C'est à ce moment que les manifestants sont nommés « parties prenantes » ; et enfin, 4) disparition de l'interaction et donc de la qualité de partie prenante.

Les résultats issus de cette recherche correspondent à des propositions présentes dans la littérature sur la théorie des parties prenantes. En effet, la mise au point du processus évoqué plus haut intervient en réponse à la requête de Gond & Mercier (2005, p. 11) qui demandent que la théorie des parties prenantes prenne en compte « *la dynamique des processus cognitifs à travers lesquels les parties prenantes se constituent en catégorie cognitive dans les schémas mentaux des dirigeants* ». Au vu des résultats de la recherche menée ici, cette dynamique est apportée par le biais des différents *scenarii* mis à jour. *Scenarii* qui démarrent tous au moment où survient un *élément à enjeu* et s'arrête avec la disparition soit de l'*élément à enjeu* soit de l'interaction entre partie prenante et entreprise. Dès lors qu'il y a interaction, il y a intersubjectivité. Or, il s'agit là d'un processus d'interprétation et notamment d'une interprétation des rôles de chacun des interactants. C'est au cours de cette étape d'interprétation que certains sont étiquetés « parties prenantes ».

Les travaux conduits dans le cadre de ce projet de recherche ont permis donc d'offrir une méthode d'identification des parties prenantes. Cette approche se singularise sur un aspect essentiel, il donne la possibilité de déterminer des parties prenantes de manière falsificatrice. Effectivement, il existe plusieurs types de modèles permettant d'identifier des parties prenantes. Il est possible de citer les travaux de Carroll (1989) ; Clarkson (1995) ; Mitchell & al (1997) ; Girard & Sobczak (2010) notamment. Mais plusieurs critiques ont été faites à ces modèles. Pour Bouglet (2005) ces modèles ne prennent pas en compte la question des coalitions entre les acteurs qui influencent l'entreprise. Or, le travail effectué ici traite des questions des coalitions possibles. Vingt *scenarii* ont été mis en exergue et parmi cette vingtaine de possibilités de devenir partie prenante, seize correspondent à des coalitions. Des coalitions avec deux types d'acteurs ou trois. Quant à l'aspect statique des modèles actuels, ce qui est pointé également par Bouglet (2005), cet aspect vient d'être traité plus haut.

Une autre critique avancée par Cazal (2011), est le caractère organo-centré de la définition des parties prenantes. Pour l'auteur l'entreprise détermine discrétionnairement qui sont ses parties prenantes. Ce qui peut jeter un doute sur cette détermination. La recherche effectuée montre non seulement que lorsque cette situation se produit, il y a effectivement un aspect arbitraire. Mais qu'en plus une telle démarche fait apparaître des biais cognitifs dans la recherche. Les cas étudiés dans le cadre de cette recherche font plutôt état du contraire : ce sont les individus qui se mobilisent et s'imposent comme interlocuteurs des dirigeants de l'entreprise. C'est lors de l'interaction avec les dirigeants de l'entreprise qu'une coalition est considérée comme partie prenante. Elle n'est pas soumise au bon vouloir de l'entreprise ni même connue à l'avance.

Comme le faisait remarquer Moriceau (2006) « *les parties prenantes ne sont pas l'autre de l'entreprise, elles sont comme si elles étaient déjà connues dans leurs demandes* » (Moriceau, 2006, p. 47). C'est en effet ce qui peut être reproché aux modèles actuels. Mais la démarche qui a été adoptée dans le cadre de cette réflexion s'inscrit à l'opposé de ce propos. Il s'agit d'une démarche interactionniste : elle part de l'étude non pas des individus mais des interactions qui mettent des individus mutuellement en présence. *A priori*, personne parmi ces individus n'est considéré comme partie prenante. C'est le type d'interaction qui permet de différencier les personnes en co-présence en parties prenantes et non parties prenantes. Par ailleurs, ce processus est aléatoire car tout acte posé par une entreprise n'entraîne pas d'actions collectives. Et quand bien même il y aurait nécessité de manifester, deux conditions sont encore nécessaires. Il faudrait premièrement que les individus aient la liberté de pouvoir le faire et deuxièmement qu'ils aient les ressources pour ce faire. Dès lors, n'est pas partie prenante qui veut. Le devenir partie prenante est fonction également d'un contexte spatio-temporel. Dit autrement, il est plus commode d'être partie prenante dans un état démocratique que dans une dictature.

Le fruit de cette réflexion permet de comprendre que si la théorie des parties prenantes comporte de nombreuses contestations, ce n'est pas parce que le concept de partie prenante est un *concept essentiellement contesté* comme l'affirme (Miles 2011) mais parce qu'il s'agit d'un concept essentiellement confus. Il est confus d'un point de vue épistémologique.

Pour ne se focaliser que sur la question de la détermination des parties prenantes, le constat qui s'impose est que les travaux qui portent sur cet objet oscillent entre la prophétie auto-réalisatrice et la tautologie. Qu'il s'agisse des travaux qui proposent une typologie des parties

prenantes ou ceux délivrent des cartographies, le résultat est le même : il est admis à l'avance qu'il y a des parties prenantes en soi et qu'il suffit de savoir comme les appréhender. Des lors, Carroll (1989) trouve des parties prenantes primaire et secondaire parmi les parties prenantes quand Clarkson (1995) trouve des parties prenantes volontaire et involontaire parmi également des parties prenantes. Il y a dans cette démarche à la fois de la prophétie auto réalisatrice et de la tautologie. Pour éviter une telle aporie, il faut, pour déterminer une partie prenante, admettre dès l'abord que les individus ne sont pas des parties prenantes. Sinon, le résultat non seulement ne prouve pas que les individus sont véritablement des parties prenantes mais en plus que la méthode n'est pas celle qui convient, l'un expliquant l'autre. Dès lors, il convient de revisiter les modèles de cartographie des parties prenantes.

Les résultats issus de la présente recherche ont permis l'élaboration d'une matrice de détermination des parties prenantes. Elle se veut spécifique aux autres dans la mesure où elle ne représente pas que les parties prenantes. Elle fait une distinction entre les individus, ceux qui sont parties prenantes et ceux qui ne le sont pas comme les partenaires, c'est-à-dire les personnes qui ont un lien contractuel avec l'entreprise (actionnaires, salariés, fournisseurs, etc.) ou les clients, ceux qui ont un *lien marchand* avec une entreprise.

Le processus par lequel une entité devient partie prenante conçoit l'entreprise comme un nœud de liens. L'idée ici est de dire que toutes les liens qu'une entreprise peut avoir ne sont pas que des contrats comme l'atteste (Ferrand, 2006). Mais également que tout acteur ayant de l'influence ou de l'intérêt n'est pas une partie prenante. Quatre types de liens ont été mis au jour : le *lien partenarial*, le *lien marchand*, le *lien juridico-politique* et le *lien sociétal*. C'est autour de ces liens que la matrice de détermination des parties prenantes est fondée. C'est au sein du *lien sociétal* qu'un groupe d'individus peuvent émerger pour devenir partie prenante d'une entreprise. Les parties *intéressée*, *impactable* et *impactée* partent de ce lien dit "sociétal" pour interagir avec les partenaires (ceux qui ont un lien contractuel avec l'entreprise) et c'est ainsi que ces parties deviennent des parties prenantes. Ce cheminement obéit à différents *scenarii*.

Dès lors, la cartographie qui résulte de cette nouvelle matrice se différencie de celles de Mitchell, Agle & Wood (1997) dans laquelle ils différencient huit parties dont sept parties prenantes et une non-partie prenante en fonction de la possession d'au moins un des trois attributs que sont le pouvoir la légitimité et l'urgence. La première observation est que dans leur modèle, il n'y a quasiment que des parties prenantes là où la nouvelle matrice proposée



maintenant comporte d'autres parties. Par ailleurs, comme pour les déterminations par typologie, tout le monde est partie prenante et le modèle ne sert qu'à déterminer quelle est la partie prenante qui compte vraiment. Selon les auteurs, c'est toujours la partie prenante définitive à savoir l'actionnaire qui est la plus « saillante ». Mais il faut également faire attention aux parties prenantes dangereuse et dominante notamment. La partie prenante dangereuse recèle les attributs du pouvoir et de l'urgence tandis que la dominante a le pouvoir et la légitimité. Chez Mitchell & al (1997), les catégories gardent leurs attributs en toute circonstance : l'actionnaire est toujours partie prenante définitive, les ONG toujours des parties dominantes, etc. Or le pouvoir chez Giddens (1984) n'est pas une ressource. Et les cas étudiés l'ont montré, dans le cas Florange, l'actionnariat a pu malgré des oppositions parvenir au but escompté alors que le cas Dongria Kondh, grâce d'ailleurs à certains anciens actionnaires, l'actionnaire majoritaire n'a pu exécuter son projet. Il s'en déduit que les intérêts des actionnaires ne sont toujours ceux qui emportent la décision.

En outre, lorsqu'un modèle ne comporte que des parties prenantes, il devient difficile de savoir de qui ou de quoi les parties sont-elles prenantes. Lorsque les parties prenantes définitives interagissent avec des parties prenantes dormantes, dominantes, dangereuses, etc. de quoi s'agit-il ? D'une coalition ? Les parties prenantes définitives sont-elles parties prenantes d'autres parties prenantes ? L'élaboration de cette cartographie suscite un grand nombre de questions qui rende cet outil très fragile.

La matrice proposée ici évite de telles questions. Il n'y a pas plusieurs types de parties prenantes : il n'y a que des parties prenantes. L'interaction qui oppose les différentes parties : partenaires, parties prenantes et éventuellement les autorités judicairo-politiques est un rapport de force dont l'issue est imprévisible. Car il s'agit d'un modèle construit à l'aune du paradigme de l'interactionnisme symbolique. Et pour les interactionnistes, « *une interaction est simultanément structurée et imprévisible en ce qu'elle implique une relation entre deux ou plusieurs personnes dont nul ne connaît à l'avance les épisodes. Indéterminée dans son mouvement, elle s'établit néanmoins sur un canevas d'attentes mutuelles* » (Le Breton, 2012, p. 51). Dès lors, en fonction des forces en présence, le sort peut être en faveur de l'une des parties, à moins de trouver un *modus vivendi*. Cette opposition est un *conflit de sens* autour d'un *élément à enjeu*. Les parties prenantes veulent soit l'éliminer, soit le compléter soit le substituer. Mais l'entreprise n'étant disposée à l'accepter, il s'en suit donc un conflit. Cependant, le modèle de Mitchell & al (1997) n'est pas le seul à souffrir des limites pointées ici. Il en est de même pour la cartographie de Girard & Sobczak (2010).

Les auteurs se proposent de mettre au point une cartographie des parties prenantes en se fondant sur leur engagement. L'engagement est appréhendé comme un processus d'apprentissage organisationnel et social (Girard & Sobczak, p. 54). Pour ce faire, ils prennent le cas d'une banque mutualiste et interrogent les sociétaires qui sont d'ores et déjà considérés comme des parties prenantes. Simplement ils veulent mettre au point une cartographie qui se veut dynamique. La dynamique est appréhendée à travers l'engagement des parties prenantes ce qui permet de à l'entreprise de « réactualiser la cartographie des parties prenantes et de l'analyser en tenant compte de la dynamique de ses relations avec les parties prenantes » (Girard & Sobczak, p. 55). Se faisant les auteurs interrogent par questionnaire les sociétaires considérés comme parties prenantes et au final Girard & Sobczak ne retiennent que ceux qui s'engagent dans des associations humanitaires, caritatives ou environnementales (Girard & Sobczak, p. 63). Ils le justifient car il s'agit là d'un engagement social et sociétal. Au final, les auteurs prônent une cartographie des parties prenantes qui distingue les parties alliées, les parties engagées, les parties passives et les parties militantes.

Le caractère tautologique et prophétique déjà évoqué à l'encontre des cartographies des parties prenantes se vérifie aisément. Mais en plus, il y a le caractère arbitraire de la détermination des parties prenantes. Les personnes engagées dans des associations humanitaires, caritatives ou environnementales sont préférées à celles qui sont engagées dans des associations sportives. Sur quelle base établir une telle hiérarchie ? La littérature académique procède en général de la sorte : les parties prenantes sont déterminées à partir du contenu plus ou moins sociétal ou social de leur agissement. Mais une telle décision est injustifiée. Le sport est-il hors de l'éthique ? Et si le sociétaire est membre de la commission éthique de son club, quelle considération lui accorder ? Il s'agit là d'un biais cognitif qui fausse le jugement.

S'il a été dit tantôt que les recherches menées font état d'une relation conflictuelle entre les parties prenantes et les représentants de l'entreprise (les partenaires), en aucun cas il ne s'est agi de normer cette interaction. Il ne s'agit pas d'un *conflit de sens* portant sur un thème précis et exclusif. Non, il s'agit d'une mobilisation portant sur un élément pour sur lequel les futures parties prenantes accordent du sens. Ce sens s'apprécie en situation. Le focus doit plus être porté sur le déroulement du processus et non sur la raison pour laquelle des individus se mobilisent.

Autre limite à cette approche identifiable chez Girard & Sobczak, les parties prenantes sont considérées comme parties prenantes engagées quand elles sont impliquées dans un autre domaine que celui de la banque pour laquelle elles sont sociétaires. Autrement dit c'est parce qu'elles sont adhérentes à une autre association qu'elles sont ou seront engagées avec leur banque. Rien *a priori* ne permet de le dire. Ce n'est pas parce qu'un individu est engagé pour une cause qu'il s'engagera nécessairement pour une autre. Les parties prenantes s'apprécient en contexte et pour ce contexte uniquement.

Le travail de recherche mené dans le cadre de ce projet sur la détermination des parties prenantes montre que les parties prenantes s'appréhendent en situation et que pour cette situation. Une partie prenante dans un contexte donné n'est pas automatiquement partie prenante dans un autre contexte. Cela s'explique par le fait que c'est dans un contexte d'interaction que des individus peuvent devenir des parties prenantes. Ce débat pose la question de la qualité des parties prenantes.

*Tout acteur peut-il être considéré comme partie prenante ?*

Il existe au sein de la littérature sur la théorie des parties prenantes des auteurs qui affirment qu'il existe des parties prenantes même s'il n'y a pas d'entreprise. C'est le cas de Luoma-aho & Paloviita (2010) pour qui « *les parties prenantes sont des entités et des individus qui existent également en l'absence de l'entreprise* » (Luoma-aho & Paloviita, 2010, p. 51). Non seulement, il existe des parties prenantes en soi et indépendamment d'un lien avec une entreprise mais en plus celles-ci peuvent ne pas être humaines. Pour Luoma-aho & Paloviita, (2010) tout ce qui agit peut être considéré comme un actant et tout actant est une partie prenante y compris des actants absents comme les générations futures. Sur la base des travaux menés, il est possible d'affirmer le contraire. Les cas étudiés n'ont concerné que des êtres humains puisque le paradigme qui soutient une telle approche est l'interactionnisme symbolique, il s'en suit donc que les entités qui peuvent être des parties prenantes ne sont que des êtres humains. Seul l'Homme est capable d'intersubjectivité donc seul l'Homme peut désigner et s'auto désigner. Mais cela ne veut pas dire que tout Homme est partie prenante.

De même, bon nombre d'auteurs en appellent à une « société de parties prenantes » et font de la théorie des parties prenantes une « une nouvelle théorie de la société civile » (Bonnafeuf-Boucher (2006) ; Bonnafeuf-Boucher & Porcher, 2010). Mais si les auteurs ne vont pas jusqu'à dire que la théorie des parties prenantes est similaire à la théorie de la société civile, ils affirment néanmoins que la théorie des parties prenantes tend à se substituer à la première

théorie citée. Toujours est-il que pour les auteurs, il y a des parties prenantes qui gravitent autour de l'entreprise. Cette situation s'apparente au « capitalisme des parties prenantes » de Freeman et al (2007). Sans parler de dictature des parties prenantes ou de *stakeholderisme* (*stakeholderism*) pour reprendre l'expression de Barry (2002), la principale critique se fonde sur l'impossibilité pour un tel raisonnement d'offrir un critère de falsifiabilité.

Martinet & Pesqueux (2013, p. 100) considèrent que si les parties prenantes sont considérées comme des citoyens, alors « il n'y a plus le "choix de ne pas prendre" ». Mais en plus « *n'importe qui pourrait revendiquer un intérêt dans une organisation* » s'en alarment Gond & Mercier (2005, p. 5) comme Orts & Strudler (2002). Dès lors, pour éviter une pareille situation, la théorie des parties prenantes doit pouvoir offrir un critère de falsifiabilité. Ce critère doit permettre de distinguer qui est partie prenante et qui ne l'est pas. Jusque-là les travaux qui se sont intéressés à l'adjonction d'un critère de démarcation dans la théorie des parties prenantes se sont évertués à donner une clé de répartition portant sur les intérêts, les droits (Clarkson, 1995), la saillance (Mitchell & al, 1997) ou les attentes (Bouglet, 2005). Pour Bouglet (2005, p. 15), « *les attentes sont des unités d'analyse stables* » donc la détermination des parties prenantes doit se faire en portant une attention sur les attentes. Mais l'un ou l'autre des critères ne permet pas de distinguer qui est partie prenante et qui ne l'est pas. Le focus ne doit pas uniquement se faire selon une approche monocritère ou unidimensionnelle. Si l'analyse des conversations entre les différents protagonistes peut servir à repérer les attentes et se faire une idée sur le contenu des interactions et en percevoir l'élément à enjeu, il reste que tous les intervenants dans une conversation ne sont pas des parties prenantes.

A la faveur des cas étudiés, tout acteur influe n'est une partie prenante. Il a pu être établi une différence entre partenaire, client, et partie prenante. En fait, il n'y a pas de différence portant sur l'essence mais sur la qualité. C'est l'interaction qui fait qu'un individu est client, partenaire, partie prenante ou justiciable. Ce qui fait cette différence c'est le mode d'interaction, le type de lien qu'un individu a avec une organisation. Comme indiqué plus haut, quatre types de lien existent au titre des modes d'interaction. Lorsque l'individu est lié à l'organisation par un contrat, il est partenaire. En tant que tel, il participe avec d'autres à la réalisation d'un projet. Il concourt à la construction du sens qui fait le projet entrepreneurial en y apportant des ressources. Ce projet entrepreneurial est la production d'un bien et ou d'un service si l'organisation est une entreprise. Mais le projet peut être de lutter contre l'exploitation d'un site, contre la fermeture, bref, il suffit que les gens se sentent liés par un

contrat formel ou psychologique pour être des partenaires les uns pour les autres. Mais lorsqu'à un moment donné, un individu interagit avec les représentants d'une entreprise dans le cadre d'une transaction économique ; c'est-à-dire qu'en échange de monnaie il acquiert un bien ou un service, alors cet individu est client. Il a cette qualité, le temps que dure la transaction et il n'est que client dans ce cadre : en soi il n'est pas client. L'individu peut être lié à l'entreprise par un *lien juridico-politique*. Cela veut dire qu'il interagit avec l'organisation via des institutions judiciaires par exemple. De fait, l'individu est un justiciable. Comme tout individu en interaction avec une entreprise il y a entre un justiciable et les représentants d'une entreprise de l'influence mais cela ne veut dire en aucun cas qu'il est partie prenante. De fait, lorsque Mercier (2010) se demande si un terroriste peut être considéré comme une partie prenante d'une entreprise puisqu'il a une influence sur l'organisation, la réponse est négative. Par la nature du contenu de cette interaction, le contexte d'interaction et les personnes qu'un tel contexte implique, la relation se situe à travers un *lien juridico-politique*. Mais lorsqu'un groupe d'individus sans lien contractuel, ni juridico-politique ni marchand décide d'interagir avec une entreprise pour contrevenir à un élément imputable à cette entreprise alors ce groupe d'individus constitue la partie prenante de l'entreprise. L'interaction en question est un conflit, *un conflit de sens* : celui des partenaires contre celui des parties prenantes. Partenaire, client, justiciable, partie prenante sont des rôles que l'individu peut occuper dans une interaction.

C'est la possibilité pour un groupe d'individus d'être ou de ne pas être partie prenante qui est un critère de falsifiabilité pertinent pour la théorie des parties. Il est possible de ne pas être partie prenante car non seulement c'est par un type de lien qu'émergent possiblement des parties prenantes mais en plus, toutes les personnes qui sont ou qui peuvent se sentir affectées par les activités de l'entreprise n'ont pas toujours la possibilité de se mobiliser. Tout autre critère ne falsifie pas la théorie des parties prenantes mais constitue uniquement une valeur instrumentale car il donne au manager une clé de répartition entre la plus pertinente ou la moins pertinente des parties prenantes.

C'est d'ailleurs sur cette critique instrumentale que se fonde Freeman (2000) pour s'opposer aux travaux voulant donner des critères de choix aux managers. Sans le dire, cela revient à se servir d'un discours aux apparences éthiques mais en réalité téléologiques. Le but est de satisfaire d'abord les intérêts des actionnaires notamment en faisant des actionnaires des parties prenantes et plus particulièrement des parties prenantes définitives.

Les études de cas dans lesquels sont apparues des parties prenantes montrent que les attentes de ces parties devenues à force de mobilisation des parties prenantes, ne sont pas toujours celles qui ont les faveurs des propriétaires des entreprises. Si le modèle de Mitchell & al (1997) avait été appliqué *ad litteram* les hauts-fourneaux de Florange auraient été fermés très vite et les employés plus vite mis dans la précarité. Et les Dongria Kondh auraient été dépourvus de leur milieu de vie. Et si le modèle de Girard & Sobczak (2010) avait été retenu, où aurait-il placé les syndicalistes ? Parties alliées, parties engagées, parties passives, parties militantes ? Parties engagées à quoi ou contre quoi ; alliées à qui, à quoi ; passives par rapport à qui, par rapport à quoi ; militantes pour quoi, contre quoi ? Fallait-il considérer les ouvriers comme des parties prenantes passives parce qu'ils ne sont pas impliqués dans des associations humanitaire, caritative ou environnementale ou parce qu'ils n'épousent pas le point de vue de l'entreprise qui veut les reclasser loin de leurs familles, de leurs terres ou tout simplement les mettre au chômage ? Il faut constater que les cartographies des parties prenantes sont élaborées du point de vue des tenants du capital car lorsqu'elles sont tournées du côté des ouvriers les résultats sont soit impertinents soit contradictoires.

Il semble que le discours actuel sur la responsabilité sociale de l'entreprise et son corollaire la théorie des parties prenantes soient comme l'indiquent Ballet & al (2011) et Jorda (2009) du néo-paternalisme. Lorsque les ouvriers se mobilisent, ils sont « cartographiés » comme parties prenantes "dangereuses" parce qu'ils ont, selon Mitchell, Agle & Wood (1997), l'urgence et le pouvoir comme attributs. Mais « parties prenantes dangereuses » pour qui ? Pour l'actionnaire ou pour eux-mêmes ? Et comment faut-il accueillir cette étiquette : est-ce un jugement de valeur ou un simple "cliché" ? Qu'à cela ne tienne, les cartographies des parties prenantes sont interpellées sur leur caractère éthique et plus largement la théorie des parties prenantes dans son ensemble. Le risque est grand que cette « théorie » ne constitue qu'une idéologie permettant de faire du *business as usual* : c'est-à-dire faire du profit pour le compte des actionnaires.

La matrice de détermination des parties prenantes élaborée dans le cadre de ce projet de recherche se veut un instrument descriptif avant tout. Elle n'offre pas un critère permettant aux managers de distinguer la partie prenante la plus pertinente de la moins pertinente. Il n'y a que des parties prenantes et cette interaction est toujours conflictuelle. Le dirigeant est donc invité à l'évitement de l'antagonisme par une sorte d'introspection : une méditation sur les conséquences à court moyen et long terme de ses décisions. Effectivement, la vie des affaires est une question d'éthique appliquée comme le note Pasquero (2013) à l'instar de Sen (1999)

pour qui « *l'économie est une science morale* ». Dès lors *la thèse de la séparation* n'est pas recevable.

Si la théorie des parties prenantes se veut être une éthique appliquée, alors il convient de la concevoir autrement que comme une pensée forgée à l'aune du seul point de vue de l'actionnariat. Comment comprendre que la responsabilité sociale de l'entreprise puisse être une démarche "volontaire" à la fois dans la sélection des thèmes de la responsabilité mais également des « parties prenantes » de l'entreprise? Peut-on avoir la liberté de ne pas être responsable? Les parties prenantes telles qu'elles sont conçues ici ne laissent pas cette possibilité aux dirigeants. Certes, la mobilisation de celles-ci ne garantit pas leur succès mais elles se rendent incontournables aux yeux des dirigeants. Et cette perspective est ici une rupture épistémologique avec l'approche classique de ce concept.

De même une entreprise peut-elle-même se juger responsable? En effet, l'entreprise se choisit des « parties prenantes discrétionnaires » c'est-à-dire celles qui n'ont que la légitimité chez Mitchell & al (1997) et leur accorde "discrétionnairement" des dons puis l'organisation s'octroie le titre de responsable. Les études de cas montrent que ce sont plutôt les parties prenantes qui s'invitent. De ce point de vue, l'entreprise serait responsable si elle acceptait d'être jugée par des tierces parties et non par elle-même. L'état actuel de la théorie des parties prenantes ne permet pas à la théorie des parties prenantes de dire ce qu'est une entreprise responsable comme l'atteste Moriceau (2006).

Plus globalement, le présent travail appelle à une reconsidération de ce qu'est une partie prenante et à la manière de l'appréhender. Loin de proposer une énième définition de ce qu'il faut entendre par partie prenante, la définition qui a été proposée suite à l'analyse des données des cas se veut une proposition en vue de rendre plus pertinent les outils qui existent au sein de la théorie des parties prenantes.

Si les cartographies ont été largement évoquées, il faut dire qu'il ne s'agit pas des seuls outils légués au management des parties prenantes. En effet, des outils existent pour comprendre le comportement des parties prenantes. Rowley (1997) a conçu un modèle à même de permettre de saisir le comportement d'une entreprise aux prises avec des parties prenantes en situation de crise. Quatre comportements sont possibles selon que les parties prenantes sont unies ou non et que l'entreprise occupe une place centrale au sein du réseau qu'elle forme avec les parties prenantes. L'entreprise peut être : commandant, subordonnée, solitaire, conciliatrice. Les quatre comportements possiblement adoptables par l'entreprise ont été conçus à l'aide de

la théorie des graphes. La position centrale de l'entreprise a été tirée des calculs de centralité et l'unité des parties prenantes est issue du calcul de la densité du réseau social. Mais force est de constater que si le modèle semble pertinent d'un point de vue théorique, empiriquement il reste à faire ses preuves car il faut l'avouer, le modèle de Rowley ne provient pas d'études empiriques et dans l'état des lectures menées, il n'a pas encore été testé. Cette absence de test peut s'expliquer.

Il n'est pas possible de procéder à des calculs de graphe d'un réseau social sans pouvoir délimiter ce réseau. L'auteur reconnaît lui-même que cette question est le principal écueil à son modèle (Rowley, 1997, p. 905). Mais il propose de concevoir les frontières en conservant par exemple « les parties prenantes avec des attributs communs comme les sous-traitants » (Rowley, 1997, p. 905). En procédant ainsi, le même caractère prophétique observable dans les cartographies des parties prenantes (ré)apparaît : les parties prenantes sont d'ores et déjà connues à l'avance. Mais en supposant qu'il soit possible de retenir des interactants avec des attributs communs, les calculs de graphe faits ne prouveraient pas que les interactants sont bien des parties prenantes mais simplement que il y a de l'influence de certains protagonistes vis-à-vis d'autres : ce qui est normal dans une crise. Pour que ce travail puisse être plus pertinent, il faudrait au préalable qu'il existe un critère de démarcation entre qui est partie prenante et qui ne l'est pas. Ensuite, il faudrait délimiter le contexte d'interaction au sein duquel des individus ont été considérés comme parties prenantes. C'est ce contexte qui est la frontière du réseau social. Ainsi les calculs de graphe ne peuvent s'appliquer que par rapport aux personnes mutuellement en présence dans ce contexte. Cela permet de ne pas appliquer l'étude à toute l'entreprise. Laquelle entreprise pouvant avoir des filiales.

Il ressort donc qu'il est crucial d'avoir une détermination d'une entité comme partie prenante qui puisse offrir la possibilité de distinguer qui est partie prenante et qui ne l'est pas.

Par contre, les études de cas menées rejoignent les travaux de Rowley & Moldoveanu (2003). Plus un groupe a une identité sociale forte, plus il est aisé pour lui de se mobiliser. Et ce d'autant plus qu'il a en l'habitude. Survival international dans le cas Dongria Kondh et les différentes centrales syndicales dans l'affaire des hauts-fourneaux de Florange le démontrent. Mais il ne faut pas conclure que toute mobilisation est une aubaine pour appréhender des parties prenantes. Pour qu'il y ait partie prenante, il faut qu'il y ait au moins une entreprise. Ce qui revient à dire que si l'actualité offre de nombreuses manifestations à travers le monde, toutes ne préfigurent pas l'émergence de parties prenantes. Plus explicitement, le mouvement



des Indignés ne constituent pas un mouvement des parties prenantes. Il s'agit d'une action collective contre une certaine idéologie, le néolibéralisme. Mais sur la base des études menées, il n'est pas possible d'être partie prenante d'un système ou d'une doctrine. Il n'y a de parties prenantes que par rapport à une entreprise.

De même, les manifestations contre un projet de loi ne concernent pas la théorie des parties prenantes. Cette initiative n'est pas directement imputable à une entreprise prise isolément. Même si le projet de loi peut être favorable aux entreprises en général. Une telle question relève des sciences politiques. Et lorsque Pesqueux (2006, p. 32) affirme que « *la théorie des parties prenantes n'est ni économique, ni psychologique, ni sociologique...mais in fine éthique et politique* », il est possible de comprendre que la question des parties prenantes appartient à l'éthique des affaires et par conséquent aux sciences de l'organisation mais la théorie des parties prenantes est politique au sens où elle interroge la place de l'entreprise dans la cité et particulièrement les incidences des décisions de celle-ci dans l'espace publique. Ce qui est aussi une question de recherche en management. Mais l'auteur ne dit pas que sciences politiques égalent sciences de gestion.

Le travail présentement mené se veut un appel au renouvellement de la théorie des parties prenantes. Les résultats obtenus dans le cadre de ce travail, sont autant d'apports pour y parvenir.

## Apports

Quatre apports peuvent être avancés. Des apports théoriques, des apports managériaux, des apports méthodologique et épistémologique, et enfin des apports pédagogiques.

### Apports théoriques

L'apport principal de cette réflexion est qu'elle a pu apporter à la théorie des parties prenantes un critère de falsifiabilité. En effet, si la question de recherche était la détermination d'une entité comme partie prenante, il faut dire que ce qui a mené à un tel questionnement était avant tout l'absence au sein de cette théorie d'un critère permettant de distinguer qui est partie prenante et qui ne l'est pas dans une interaction donnée. Pour ce faire, il a fallu mener une réflexion en veillant à ce que la détermination d'une entité comme partie prenante évite quatre critiques généralement émises à l'endroit des précédentes tentatives. Ces quatre critiques sont la critique des caractères statique, ubiquiste, générique et atomique des modèles de détermination des parties prenantes. La réflexion menée a eu pour point de départ l'étude des interactions. Se faisant, la recherche a abouti d'une part à considérer l'entreprise comme un nœud de liens. Quatre liens ont été mis au jour à savoir le *lien partenarial*, le *lien marchand*, le *lien juridico-politique* et le *lien sociétal*. La réflexion fait état du *lien sociétal* comme étant le seul lien d'où peut survenir une partie prenante. Pour devenir partie prenante, un groupe d'individus part de trois positions initiales possibles au moment où survient un élément imputable à une entreprise. Ces trois positions de départ sont la position de *partie intéressée*, *partie impactable* et *partie impactée*. Au moment où apparaît un *élément à enjeu* les différentes parties emploient leurs capacités à se mobiliser à partir de ses positions. C'est durant l'interaction avec l'entreprise que le groupe d'individus devient partie prenante. Ce groupe reste partie prenante le temps que dure l'interaction.

Un autre apport de ce travail est la fourniture d'un cadre conceptuel pour appréhender les parties prenantes. Si jusque-là les parties prenantes étaient majoritairement appréhendées à travers les théories contractualistes de la firme ou de la philosophie, il ressort des travaux menés que l'approche de l'entreprise comme nœud de liens est plus pertinente pour un tel objet de recherche car elle évite les quatre critiques énoncées plus haut. En tant que telle, il s'agit d'une approche interactionniste de la firme. Ce sont les interactions qui permettent de comprendre le comportement des individus en s'attardant sur l'interprétation de leurs échanges. Au cours de ces interactions, les individus occupent des rôles qui correspondent à des étiquettes qu'ils assument temporairement.

Par ailleurs, le projet de recherche a apporté également à la théorie des parties prenantes une typologie des critiques au sein de la théorie des parties prenantes. Trois critiques ont été relevées. Une critique heuristique qui rassemble les critiques dont l'objet est de trouver comment identifier les parties prenantes. Une critique idéologique avec d'une part une critique idéologique économiquement centrée qui rejette complètement la théorie des parties prenantes et d'autre part une critique idéologique philosophiquement centrée qui reconnaît la pertinence de la théorie des parties prenantes mais suggère d'appréhender les parties prenantes à partir d'un paradigme philosophique en particulier au détriment d'autres. Et enfin une critique épistémologique qui veut expliquer les deux premières critiques en interrogeant les fondements épistémologiques de cette théorie.

Il faut également ajouter au rang des apports, la mise au jour des points saillants abordés par la théorie des parties prenantes. Cinq thèmes sur constituent axes de travaux sur les parties prenantes. A savoir la notion d'influence, la notion d'entreprise, le concept de responsabilité, la question de la nature des parties prenantes et enfin la relation qui lie parties prenantes et entreprise.

Mais le travail de recherche permet de relever à côté de ces apports théoriques des apports managériaux.

### **Apports managériaux**

La matrice de détermination des parties prenantes et les différents *scenarii* possibles pour devenir partie prenante peuvent être versées au compte des apports managériaux de ce travail. Cette matrice a ceci de particulier qu'elle met sur une même figure des parties prenantes et des entités non parties prenantes telles que les partenaires, les clients, etc. Les différents *scenarii* qui ont été déduits à partir des trois positions de départ sont tous des dynamiques à travers lesquelles des individus peuvent devenir des parties prenantes d'une entreprise. Ils offrent la possibilité au manager de comprendre ce processus et les différentes coalitions possibles.

Mais la réalité est que ce travail invite les décideurs de l'entreprise à anticiper sur la portée de leurs décisions. En effet, cette recherche conduit à avertir le manager pour lui dire que la manifestation des parties prenantes correspond en fait à une situation de crise. Or une telle situation n'est pas à l'avantage de l'entreprise. Et si crise il y a, la matrice de détermination des parties prenantes peut éventuellement dire les coalitions possibles, mais elle ne donne pas

les « stratégies pour les contrer ». De même, la matrice de détermination ne fournit pas un critère pour distinguer les parties prenantes entre elles : elle ne permet que de dire qui est partie prenante et qui ne l'est pas. Cependant, un acteur qui n'est pas partie prenante peut toutefois être très influent vis-à-vis de l'entreprise et même plus influent que les parties prenantes. Donc il est préférable pour un manager de pratiquer de la veille et des études d'impacts pour pouvoir anticiper le plus possible.

### **Apports méthodologiques et épistémologiques**

Le travail de recherche révèle des apports méthodologiques et épistémologiques. Les apports méthodologiques concernent le choix du terrain, le mode de recueil de données et l'analyse de ces données. Quant aux apports épistémologiques, ils sont liés aux postulats et cadre conceptuel permettant d'appréhender les parties prenantes.

#### *Apports méthodologiques*

Le projet de recherche a étudié trois cas. L'un en procédant à la fois par des interviews, des observations et des données secondaires. Et dans les deux autres cas, c'est la réutilisation des données qualitatives qui a été retenue. Il ressort de l'usage de ces différentes méthodes que l'observation, en tant qu'observateur participant et l'exploitation des données secondaires sont les méthodes les plus pertinentes pour mener une recherche sur l'identification d'entités comme partie prenante. Les entretiens semi-directifs biaisent les données car le chercheur est très souvent amené à définir ce qu'est une partie prenante. Ce qui a comme conséquence d'introduire un biais cognitif chez la personne interviewée. Ce biais cognitif vient du fait que la définition de ce qu'est une partie prenante étant large, chacun peut estimer non seulement qu'il en est une mais qu'il n'y a que des parties prenantes autour de lui. Donc les entretiens sont à proscrire. Il faut privilégier les modes de collecte des données qui laissent les acteurs converser. En effet, le chercheur doit capter les conversations car ce sont elles qui révèlent les rôles des individus en co-présence. Mais quand les récolter, ces conversations ?

Les travaux sur la théorie des parties prenantes sont pertinents comme l'indiquent Rowley, (1997), Frooman (1999 ; 2010) et Luoma-aho & Paloviita (2010) lorsqu'il s'agit d'étudier des crises. Cela est particulièrement pertinent lorsqu'il est question de déterminer les parties prenantes. Dans les trois cas étudiés, deux concernaient des crises et le troisième des réunions de travail d'une commission. La situation de non crise a révélé des partenaires et les situations de crise avec entreprise ont fait émerger des parties prenantes. Dès lors, ne serait-ce que pour

les besoins de l'exercice, il est préférable de sélectionner des crises concernant au moins une entreprise. Il n'y a de parties prenantes que s'il y a au moins une entreprise qui est concernée. En l'absence de crise impliquant une organisation économique, la crise sera selon toute vraisemblance une crise politique telle que les émeutes de banlieue en France en 2005, les émeutes de la faim en 2008 dans plusieurs pays africains, le mouvement des Indignés, etc. Ces manifestations « mettent en scène » des citoyens et des acteurs de la société civile qui ne sont pas des parties prenantes d'une entreprise à dans ces situations. En somme, les conversations doivent être obtenues pendant des situations de crise soit par l'observation soit par les *verbatim* des participants. Ces données donneront lieu à des analyses qualitatives. Les résultats obtenus montrent que l'analyse de contenu est indiquée pour étudier les conversations captées lors des crises impliquant des entreprises. Dès lors, en l'absence d'autres méthodes d'analyses parvenant à identifier le processus par lequel une entité devient prenante, l'analyse de contenu peut être sélectionnée.

Des apports épistémologiques peuvent être avancés.

#### *Apports épistémologiques*

Les apports épistémologiques ont trait aux postulats qui soutiennent ce travail de recherche.

Afin de déterminer des parties prenantes, il faut partir du fait qu'il s'agit d'une relation. Or selon Goffman (1974), il faut partir des interactions pour comprendre les individus en co-présence. En situation de co-présence, les individus interprètent les interactions qui ont lieu. Et lors de cette interprétation les individus occupent des rôles. Un de ces rôles peut être celui de partie prenante. Puisque l'interaction est un phénomène imprévisible dans ces résultats, alors l'étiquetage comme partie prenante n'est pas garanti à l'avance. Tel est le résultat auquel l'étude a abouti. Dès lors, la pensée interactionniste constitue le fondement épistémologique du travail mené.

Le travail mené a abouti également à rendre la théorie des parties prenantes falsifiable. Dans la mesure où il est désormais possible de savoir dans quelle circonstance une entité peut être partie prenante et dans quelle autre celle-ci ne peut ne pas l'être, un élément de réfutabilité a été introduit dans cette théorie. C'est l'approche de l'entreprise comme nœud de liens qui rend la théorie des parties prenantes falsifiable. En effet, les parties prenantes naissent dans un lien particulier nommé *lien sociétal* à la suite d'un *élément à enjeu* ; elles mobilisent des capacités jusqu'à rentrer en contact avec l'entreprise à qui cet élément est imputable afin de tenter de

redéfinir, substituer, compléter ou éradiquer cet élément. Les individus gardent l'étiquette de parties prenantes tant que l'interaction dure. Après ils cessent de l'être.

C'est là une rupture épistémologique avec les travaux qui affirment que la théorie des parties prenantes est la théorie de la société civile du 21<sup>e</sup> siècle (Bonnafeous-Boucher & Porcher, 2010), où qui appellent à un capitalisme des parties prenantes (Freeman et al, 2007) où que des parties prenantes existent en l'absence d'entreprise (Luoma-aho & Paloviita, 2010, p. 51). Ici est affirmé que les parties prenantes sont des entités qui existent non seulement de manière imprévisible mais également de manière temporaire. Dès lors, une entreprise ne peut pas être gérée au jour le jour avec des parties prenantes et *a fortiori* une société toute entière. De ce fait, l'entreprise n'a pas de responsabilité que vis-à-vis des parties prenantes. Elle a des responsabilités envers ses partenaires (ses contractants : salariés, actionnaires, sous-traitants, etc.), elle a des responsabilités envers les pouvoirs publics, elle des responsabilités envers la nature. Mais il ne s'agit pas de ses parties prenantes. Ces travaux demandent une nouvelle considération de la théorie des parties prenantes et particulièrement une forme d'enseignement nouvelle.

### **Apports pédagogiques**

A la faveur d'un article de Wright & al (2013) intitulé « *How useful are the strategic tools we teach in business schools?* », les auteurs se demandent si les outils de management enseignés en écoles de commerce (et à l'université) sont pertinents pour les gestionnaires. Les auteurs s'interrogent sur ce qu'est un outil pertinent pour un manager aujourd'hui. Leur étude révèle que les managers privilégient les outils qui offrent des perspectives différentes, une vision périphérique, un raisonnement avec des idées interconnectées, une simultanéité et qui aident à différencier des phénomènes internes des phénomènes externes et prescrit une pensée processuelle. Pour les auteurs, se sont de tels outils qu'il faut soit enseigner soit concevoir. D'où de plus en plus de question sur l'*enseignabilité* des outils d'aide à la décision. L'*enseignabilité* s'intéresse au caractère heuristique des résultats de la recherche.

Par certains aspects, la matrice élaborée dans le cadre de cette réflexion répond aux attentes des managers. Le modèle offre une perspective stricte de la partie prenante tout en offrant la possibilité de cartographier d'autres acteurs qui peuvent toujours être influents. Par son caractère systémique, il permet d'appréhender à un certain niveau des interconnexions entre différents éléments puisque la firme est perçue comme un nœud de liens. L'outil proposé permet une analyse processuelle tout en permettant de comprendre les possibles coalitions.

Puisque cet outil revêt certains avantages, il convient donc de l'enseigner. Mais comment l'enseigner ?

Un scénario possible de cours serait dans un premier temps d'édifier les étudiants sur la théorie des parties prenantes en présentant les différentes approches les différents outils (Freeman, 1984 ; Clarkson, 1995 ; Mitchell & al, 1997 ; etc.). A la suite de cette phase théorique, une étude de cas peut être soumise aux étudiants, le cas d'une crise mettant une entreprise aux prises avec des manifestants. A ce moment les différents modes d'appréhension des parties prenantes pourraient être utilisés. L'enseignant montrerait leurs limites (statique, ubiquiste, atomique et générique) puis il suggérerait la matrice de détermination des parties prenantes issue de cette étude pour cartographier les parties prenantes.

Mais, il ne s'agit pas ici de faire de l'autosatisfaction, il faut reconnaître des limites à ce travail.

## Conclusion générale

Au moment de conclure cette recherche, il faut rappeler quel était l'objet d'un tel projet. Le but principal de ce travail était de mettre au jour le processus par lequel un groupe d'individus pouvait être considéré comme des parties prenantes d'une entreprise. Une telle recherche était motivée par les nombreuses critiques faites aux travaux actuels dont le but est une heuristique des parties prenantes. Dès lors, une revue de littérature a été initiée. Celle-ci a abouti à l'idée qu'une approche interactionniste était porteuse d'un potentiel performatif à même de permettre la découverte du mouvement suivi par des individus pour devenir des parties prenantes. Pour ce faire, l'école de l'interactionnisme symbolique s'est avérée être un cadre conceptuel adéquat car elle part des interactions pour comprendre les individus qui occupent par la suite un rôle. Lequel étiquetage est un processus imprévisible à l'avance. Sur la base d'un tel cadre conceptuel et dans une perspective constructiviste, trois études de cas ont été menées.

L'une des études de cas a reposé sur une triangulation dans le recueil des données : entretiens semi-directifs, observation et collecte de données secondaires. Les deux autres cas ont été basés sur de la réutilisation de données qualitatives. Une analyse inter-cas fondée sur une analyse de contenu a abouti à une conception de l'entreprise comme un nœud de liens. Quatre liens ont été mis en évidence : le *lien partenarial* qui rassemble des acteurs liés par des contrats formels ou moraux ; un *lien marchand* qui fait interagir un individu devenu client avec un représentant de l'entreprise ; un *lien juridico-politique* qui met en lien un individu avec une entreprise via des institutions judiciaires ou politiques. L'entreprise et l'individu deviennent l'un pour l'autre des justiciables. Enfin, le *lien sociétal* fait survenir des parties prenantes. Il s'agit d'un groupe d'individus qui se mobilisent à la suite d'un élément à enjeu sur lequel il y a un conflit de sens. C'est lors de l'interaction avec les représentants de l'entreprise que ce groupe d'individus devient partie prenante de l'entreprise.

L'abstraction des résultats de l'analyse a permis de concevoir une matrice de détermination des parties prenantes. Cette matrice se singularise par le fait qu'elle permet de cartographier des non parties prenantes tout en montrant les étapes par lesquels des individus passent ou peuvent passer pour être des parties prenantes. Trois positions ont été découvertes à partir desquelles un groupe d'individus peut débiter le processus qui le mènera à être partie prenante s'il a les ressources et la liberté d'agir. Ces trois positions sont des états où les individus peuvent être des *parties impactables*, des *parties impactées*, des *parties intéressées*.



La matrice de détermination des parties prenantes ainsi que l'approche de l'entreprise comme nœud de liens, qui constituent les deux principaux résultats de ce projet de recherche, demandent à être confrontés à d'autres cas. Cette matrice pourrait également être testée avec des données quantitatives. Telles sont des pistes pour de recherches futures.

### **Les limites de la recherche**

Les limites qu'il est possible d'attribuer à cette étude sont liées au recueil de données, à la méthode d'investigation et au nombre de cas étudié.

#### **Limite liée à la méthode de recueil des données**

L'essentiel des données sont des données secondaires. Les travaux de deux cas sur trois ont été menés via de la réutilisation de données secondaires. Si une telle pratique est admise en management notamment pour les travaux de Weick et même Michael Porter, il reste que d'autres recherches mériteraient d'être menées en se basant sur des données primaires de conversations entre interactants en co-présence et en situation de crise. Reste au chercheur à pouvoir s'y trouver étant donné que les entreprises sont très peu promptes à se laisser observer dans un tel contexte. L'obtention de telles données dans de telles circonstances demande une méthode d'investigation appropriée.

Si l'étude de cas a permis d'accoucher de résultats pertinents, il reste qu'il eût été peut être envisageable d'opter pour de l'ethnométhodologie. Une telle méthode a l'avantage de ne pas susciter l'attention des personnes qui font l'objet de l'étude, le chercheur peut ainsi plus facilement être témoin des conversations des participants. Mais il n'est pas aisé de procéder ainsi auprès d'une entreprise. D'autant qu'il est préférable d'étudier plusieurs entreprises.

#### **Limite liée au nombre de cas étudié**

Le projet de recherche a conduit à l'élaboration d'une matrice de détermination des parties prenantes. Cette matrice est le fruit d'une abstraction à partir des trois cas étudiés. Cette abstraction étant issue de travaux issus de méthodes qualitatives est donc *une réplique littérale*. Dès lors, le modèle demande à être soumis à plusieurs autres cas pour juger de sa pertinence. Plus de cas permettront d'en faire une *réplique théorique*. Il s'agit là de perspectives de recherche.

### **Perspectives de recherche**

La matrice de détermination des parties prenantes peut être testée quantitativement. Il faudra pour ce faire construire des indicateurs d'évaluation des capacités. Par exemple les ressources pourraient être appréhendées en prenant en compte le coût des dépenses des manifestations, le nombre de manifestants, etc. Pour ce qui est de la temporalité *a priori* et *a posteriori* l'*élément à enjeu*, il peut être envisagé de la déterminer chronologiquement. La théorie des graphes pourrait servir à évaluer les différentes formes de centralité et la densité du réseau social formé par les manifestants et les représentants de l'entreprise.

Enfin et plus largement, l'approche de l'entreprise comme nœud de liens mérite d'être poursuivie. Il importe d'explorer son potentiel, sa dimension performative. Elle semble pouvoir expliquer l'encastrement de l'entreprise dans la société. Elle peut servir à comprendre comment la firme tisse des liens afin de contrôler son environnement afin de se créer des situations qui avantagent ses intérêts. Se faisant, il s'agira de proposer une nouvelle théorie de la firme. Telles sont des voies de recherche pour de futurs travaux.

## Bibliographie

- Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C., & Ehlinger, S. (2007). Analyses de représentations et de discours. Dans R.-A. Thietart, & Collègues, *Méthodes de recherche en management* (pp. 492-518). Paris: DUNOD.
- Allègre, C. (2006, Novembre 08). Aux objecteurs de croissance. *L'express*.
- Anquetil, A. (2008). *Qu'est-ce que l'éthique des affaires?* Paris: Vrin.
- Anquetil, A. (2011). *Ethique des affaires. Marché, règle et responsabilité*. Paris: Vrin.
- Astruc, V., & Freyssinet, E. (2013). *Florange, la tragédie de la gauche*. Paris: Plon.
- Axelrod, R. (1997). *The complexity of cooperation: agent-based models of competition and collaboration*. Princeton: Princeton University Press.
- Ballet, J., De Bry, F., Carimentrand, A., & Jolivet, P. (2011). *L'entreprise et l'éthique*. Paris: Editions du Seuil.
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Paris: PUF.
- Barry, N. (2002). The stakeholder theory is illogical and impractical. *The Independent Review*, 541-554.
- Baumard, P., & Ibert, J. (2007). Quelles approches avec quelles données? Dans R.-A. Thietart, & Collègues, *Méthodes de recherche en management* (pp. 84-106). Paris: DUNOD.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J.-M. (2007). La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans R.-A. Thietart, & Collègues, *Méthodes de recherche en management* (pp. 228-262). Paris: DUNOD.
- Bayon, D., Flipo, F., & Schneider, F. (2012). *La décroissance*. Paris: La Découverte.
- Beitone, A., Antoine, C., Christian, D., & Anne-Mary, D. (2002). *Dictionnaire des sciences économiques*. Paris: Armand Colin.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1996). *La construction sociale de la réalité 2e édition*. Paris: Méridiens Klincksieck.
- Berger-Douce, S. (2009, Décembre 2 & 3). Management de la diversité et performance en PME. *Colloque international-La diversité : questions pour les sciences sociales – Egalité dans l'emploi, Discrimination au travail et Management de la Diversité*. Strasbourg, France.
- Berger-Douce, S., & Durieux, F. (2002). Le raisonnement par analogie et par métaphore en sciences de gestion. Dans N. Mourgues, & Al, *Questions de méthodes en sciences de gestion*. Caen: EMS.

- Bessire, D. (2006). Sortir du face-à-face entreprise et parties prenantes. Dans M. Bonnafous-Boucher, & Y. Pesqueux, *Décider avec les parties prenantes Approches d'une nouvelle théorie de la société civile* (pp. 54-65). Paris: La Découverte.
- Blair, M. (1995). Rethinking Assumptions Behind Corporate Governance. *Challenge*, 12-17.
- Blaug, M. (1982). *La méthodologie économique*. Paris: Economica.
- Bonnafous-Boucher, M. (2006). Décision stratégique et vitalité de la philosophie politique de la théorie des parties prenantes. Dans M. Bonnafous-Boucher, & Y. Pesqueux, *Décider avec les parties prenantes Approches d'une nouvelle théorie de la société civile* (pp. 239-268). Paris: La Découverte.
- Bonnafous-Boucher, M., & Porcher, S. (2010). Towards a stakeholder society: Stakeholder theory vs theory of civil society. *European Management Review*, 205–216.
- Bouchard, T. J. (1976). Field research methods: interviewing, questionnaires, participant observation, systematic observation, unobstrusive measures. Dans D. Marvin, & M. Dunette, *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 363-413). Chicago: Rand Mc Nally College Publishing.
- Bouglet, J. (2005). La gestion des attentes comme contribution à la théorie des parties prenantes. *14e Conférence Internationale de Management Stratégique*. Angers, Pays de la Loire, France.
- Brabet, J. (1988). Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative? *Recherches et Applications en Marketing*, 75-89.
- Breton, D. L. (2012). *L'interactionnisme symbolique*. Paris: PUF.
- Buchholz, R., & Rosenthal, S. (2005). Toward a contemporary conceptual framework for stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 137-148.
- Callot, P. (2013, juin 18-21). La réalité sectorielle comme défi à la RSE pour les TPE. 8è *Conngress du RIODD- Quelles articulation des problématiques sociales et environnementales au sein des organisations?* Lille, Nord, France.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris: La Découverte.
- Carroll, A. (1989). *Business & Society*. Cincinnati: South Western Publishing.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 39-48.
- Cazal, D. (2011). RSE et théorie des parties prenantes: les impasses du contrat. *Revue de la régulation*.

- Chabaud, D., & Germain, O. (2006). La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : un second choix ? *M@n@gement*, 199-221.
- Charreaux, G. (1999 ). La théorie positive de l'agence : lecture et relectures. Dans G. Koenig, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise* (pp. 61-141). Paris: Economica.
- Charreire Petit, S., & Durieux, F. (2007). Explorer et tester: les deux voies de la recherche. Dans R.-A. Thietart, & Collègues, *Méthodes de recherche en management* (pp. 58-83). Paris: DUNOD.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing Value from innovation: evidence from XEROX Corporation's technology spinoff companies. *Industrial and Corporate Change*, 529-555.
- Cheyne, V. (2008). *Le choc de la décroissance*. Paris: Seuil.
- Christian, A., & Van Parijs, P. (2009). *Ethique économique et sociale*. Paris: La Découverte.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 92-117.
- Coulon, A. (1987). *L'Ethno-méthodologie*. Paris: PUF.
- Daft, R., & Weick, K. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 284-291.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review* , 20-47.
- De Bry, F., & Galindo, G. (2005, septembre 15 & 16). L'organisation, noeuds de contrats psychologiques entre les parties prenantes. L'exemple des entreprises de biotechnologie. *16e Conférence de l'AGRH*. Paris, France.
- Delaunay, J. (1973). *Halte à la croissance*. Paris: Fayard.
- Donaldson, L. (1990). The Ethereal Hand : Organizational Economics and Management Theory. *Academy of Management Review*, 369-381.
- Donaldson, L., & Davis, J. (1989). CEO governance and shareholder returns : Agency theory and stewardship. *Annual meeting of the Academy of Management*, Donaldson L., Davis J.H. (1989) "CEO governance and shareholder returns : Agency theory and stewardship. Washington DC.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO Governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 49-64.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. (1994). Toward a unified conception of business ethics: integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, 252-284.

- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 65-91.
- Donalson, T., & Dunfee, T. (1994). Toward a unified conception of business ethics: integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, 252-284.
- Douglas, J. D. (1976). *Investigating social research*. Beverly Hills: Sage.
- Duska, R. (2000). 'Business Ethics: Oxymoron or Good business?' *Business Ethics Quarterly*, 111-129.
- Eco, U. (1990). *Les limites de l'interprétation*. Paris: Grasset.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Journal*, 532-550.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing Ltd.
- Ellul, J. (1977). *Le système technicien*. Paris: Calamnn Levy.
- Ellul, J. (1988). *Le bluff technologique*. Paris: Hachette.
- Evan, W. M., & Freeman, E. (1993). A stakeholder theory of the modern corporation: kantian capitalism. Dans T. Beauchamp, & N. Bowie, *Ethical theory and Business* (pp. 75-84). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2000). *Market. Etudes et recherches en marketing*. Paris: DUNOD.
- Ferrand, A. (2006). Redes heterogéneas de discusión y pluralismo cognitivo. *REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales*, 1-30.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (1994). Interviewing. The art of science. Dans N. K. Denzen, & Y. S. Lincoln, *Handbook of qualitative research* (pp. 361-373). Beverly Hills: Sage.
- Freeman, E. (1994). The politics of stakeholder theory. *Business Ethics Quartely*, 409-421.
- Freeman, E. (2000). Business ethics at the millennium. *Business Ethics Quarterly*, 169-180.
- Freeman, E., Martin, K., & Parmar, B. (2007). Stakeholder capitalism. *Journal of Business Ethics*, 303-314.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management a strategic approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freeman, R., & Reed, D. (1983). Stockholders and Stakeholders : A New Perspective on Corporate. *California Management Review*, 88-106.

- Friedman, & M. (1970, Septembre). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Magazine*, p. 13.
- Fritel, J. (Réalisateur). (2013). *Mittal, la face cachée de l'empire* [Film].
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 191-205.
- Frooman, J. (2010). The Issue Network: Reshaping the stakeholder model. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 161–173.
- Georgescu-Roegen, N. (1971). *The entropy law and the economic process*. Cambridge: Harvard University Press.
- Giddens, A. (2012). *La constitution de la société*. Paris: PUF.
- Girard, C., & Sobczak, A. (2010). Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement: une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française. *Management & Avenir*, 54-71.
- Girin, J. (1989, Mars 10). L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. *Journée d'étude- La recherche-action en action et en question*. Paris - Ecole centrale de Paris.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2012). *La découverte de la théorie ancrée. Stratégies pour la recherche qualitative*. Paris: Armand Colin.
- Glaserfeld Von, E. (1988). Introduction à un constructivisme radical. Dans P. Watzlawick, *L'invention de la réalité: contributions au constructivisme* (pp. 19-43). Paris: Seuil.
- Goffman, E. (1974). *Les rites d'interaction*. Paris: Les éditions de minuit.
- Gold, R. L. (1970). Roles in sociological field work. Dans N. K. Denzin, *Sociological methods* (pp. 370-380). Chicago: Aldine Publishing Company.
- Gond, J.-P., & Mercier, S. (2005, juin 13 ). Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature. *Actes de la 4e Journée GRH et Contrôle de gestion, IGR*. Rennes, France.
- Goodpaster, K. (1991). Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, 53-73.
- Granovetter, M. (2000). *Le marché autrement*. Paris: Desclee et Brouwer.
- Grenier, C., & Josserand, E. (2007). Recherches sur le contenu et recherches sur le processus. Dans R.-A. Thietart, & Collègues, *Méthodes de recherche en management* (pp. 107-139). Paris: DUNOD.
- Grunow, D. (1995). The research design in organization studies. *Organization*, 93-103.

- Guerrien, B. (2002). *Dictionnaire d'analyse économique*. Paris: La Découverte.
- Guillaume, M. (1971). *Modèles économiques: méthodologie des modèles et techniques macroéconométriques*. Paris: PUF.
- Harris, J., & Freeman, E. (2008). The impossibility of the separation thesis a response to Joakim Sandberg. *Business Ethics Quarterly*, 541-548.
- Hempel, C. (1996). *Eléments d'épistémologie*. Paris: Armand Colin.
- Hill, C., & Jones, T. (1992). Stakeholder agency theory. *Journal of Management studies*, 131-154.
- Hommel, T. (2013). Paternalisme. Dans N. Postel, R. Sobel, & F. Chavy, *Dictionnaire critique de la RSE* (pp. 356-360). Villeneuve d'Ascq: Presses Universitaires du Septentrion.
- Jensen, M. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 235-256.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership. *Journal of Financial Economics*, 305-360.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1994). The Nature of Man. *Journal of Applied Corporate Finance*, 11-38.
- Jones, T. (1995). Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 404-437.
- Jorda, H. (2009). Du paternalisme au managérialisme: les entreprises en quête de responsabilité sociale. *Innovations*, 149-168.
- Jorgensen, D. L. (1989). *Participant observation: a methodology for human studies*. Newbury: Sage.
- Junker, B. H. (1960). *Field work: an introduction to the social science*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Kaplan, A. (1964). *The conduct of inquiry: methodology of behavioral science*. New York: Chandler Publishing Company.
- Kochan, T., & Rubinstein, S. (2000). Towards a stakeholder theory of the firm. *Organization science*, 367-386.
- Kuhn, T. (1983). *La structure des révolutions scientifiques*. Paris: Flammarion.
- Kujala, J., Heikkinen, A., & Lehtimäki, H. (2012). Understanding the nature of stakeholder relationships: an empirical examination of a conflict situation. *Journal of Business Ethics*, 53-65.



- Lakatos, I. (1974). Falsification and the methodology of scientific research programs. Dans I. Lakatos, & A. Musgrove, *Criticism and the growth of knowledge* (pp. 91-196). Cambridge: Cambridge University Press.
- Lakatos, I. (1994). *Histoire et méthodologie des sciences: programmes de recherche et reconstruction rationnelle*. Paris: PUF.
- Lalande, A. (2002). *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*. Paris: PUF.
- Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A., & Gardner, J. T. (1996). Developing and implementing supply chain partnerships. *The International Journal of Logistics Management*, 1-17.
- Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A., & Gardner, J. T. (1999). Building successful logistics partnership. *Journal of Business Logistics*, 165-181.
- Latouche, S. (2004, Novembre 18). Et la décroissance sauvera le Sud. *Le Monde diplomatique*, pp. 17-19.
- Latouche, S. (2006). *Le pari de la décroissance*. Paris: Fayard.
- Le Moigne, J.-L. (1994). *Le constructivisme : les fondements* (Vol. I). Paris: ESF.
- Le Moigne, J.-L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*. Paris: PUF.
- Lecocq, X., Demil, B., & Warnier, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'expansion Management Review*, 96-109.
- Lee, R. M. (1993). *Doing research on sensitive topics*. Thousands Oaks: Sage.
- Luoma-aho, V., & Paloviita, A. (2010.). Actor-networking stakeholder theory for today's corporate communications. *Corporate Communications: An International Journal.*, 49-67.
- Luoma-aho, V., & Vos, M. (2010). Towards a more dynamic stakeholder model: acknowledging multiple issue arenas, *Corporate Communications: An International Journal*, 315-331.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (1989). *Designing qualitative research*. Beverly Hills: Sage.
- Martin, E. (2013). *Ne lâchons rien contre l'économie cannibale*. Paris: Cherche midi.
- Martinet, A. C. (1984). *Management stratégique: organisation et politique*. Paris: McGraw-Hill.
- Martinet, A. C., & Pesqueux, Y. (2013). *Epistémologie des sciences de gestion*. Paris: FNEGE Vuibert.
- Mathieu, A., & Soparnot, R. (2010). Les stratégies de développement durable. Dans D. Wolff, *Le développement durable Théories et applications au management 2e édition* (pp. 115-126). Paris: DUNOD.

- Mbengue, A., & Vandangeon-Derumez, I. (2007). Analyse causale et modélisation. Dans R.-A. Thietart, & Collègues, *Méthodes de recherche en management* (pp. 350-390). Paris: DUNOD.
- Meadows, D., & Meadows, D. (1972). *The limits to growth*. New York: Universe Books.
- Mercier, S. (2006). La théorie des parties prenantes: une synthèse de la littérature. Dans M. Bonnafous-Boucher, & Y. Pesqueux, *Décider avec les parties prenantes Approches d'une nouvelle théorie de la société civile* (pp. 157-172). Paris: La Découverte.
- Mercier, S. (2007). *L'éthique dans les entreprises*. Paris: La Découverte.
- Mercier, S. (2010). Une analyse historique du concept de parties prenantes: quelles leçons pour l'avenir ? *Management & Avenir*, 39-53.
- Merton, R., Fiske, M., & Kendall, P. (1990). *The focused interviews: a manual of problems and procedures 2nd edition*. New York: Free Press.
- Mesure, H. (2006). La théorie des parties prenantes comme justification de la politique de la très grande entreprise. Dans M. Bonnafous-Boucher, & Y. Pesqueux, *Décider avec les parties prenantes Approches d'une nouvelle théorie de la société civile* (pp. 227-236). Paris: La Découverte.
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Paris: De Boeck.
- Miles, R. H. (1987). *Managing the corporate social environment*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Miles, S. (2011). Stakeholder: essentially contested or just confused? *Journal of Business Ethics*, 285–298.
- Miller, D., & Friesen, P. (1980). Momentum and revolution in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 23(4), 591-614.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The structure of "unstructured" decision process. *Administrative Science Quarterly*, 246-275.
- 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*, 853-886.
- Morfaux, L.-M. (1980). *Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines*. Paris: Armand Colin.
- Moriceau, J.-L. (2006). Théories des parties prenantes et figures sans visages. Dans M. Bonnafous-Boucher, & Y. Pesqueux, *Décider avec les parties prenantes Approches d'une nouvelle théorie de la société civile* (pp. 43-53). Paris: La Découverte.

- Mullenbach-Servayre, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 109-223.
- Neuville, B., & Menguc, B. (2006). Stakeholder multiplicity: toward an understanding of the interactions between stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 377-391.
- Nizet, J., & Rigaux, N. (2005). *La sociologie de Erving Goffman*. Paris: La Découverte.
- Orts, E., & Strudler, A. (2002). The ethical and environmental limits of stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 215-23.
- Paone, V. (2011). *La responsabilité sociale des entreprises à l'épreuve des faits Comprendre pour durer au XXIe siècle*. Paris: L'Harmattan.
- Pasquero, J. (2013). Ethique des affaires. Dans N. Postel, R. Sobel, & F. Chavy, *Dictionnaire critique de la RSE* (pp. 196-201). Villeneuve d'Ascq: Presses Universitaires du Septentrion.
- Perez, R. (2009). *La gouvernance de l'entreprise*. Paris: La Découverte.
- Pérez, R. (2013). Gouvernance de l'entreprise. Dans N. S. Postel, *Dictionnaire critique de la RSE* (pp. 226-236). Villeneuve d'Ascq: Presses Universitaires du Septentrion.
- Perret, V., & Seville, M. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans R.-A. Thiétart, & Collègues, *Méthodes de recherche en management* (pp. 13-33). Paris: DUNOD.
- Pesqueux, Y. (2005). *Oranisations: modèles et représentations*. Paris: PUF.
- Pesqueux, Y. (2006). Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes. Dans M. Bonnafous-Boucher, & Y. Pesqueux, *Décider avec les parties prenantes Approches d'une nouvelle théorie de la société civile* (pp. 19-40). Paris: La Découverte.
- Pesqueux, Y. (2007). *Gouvernance et privatisation*. Paris: PUF.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependance perspective*. New York: Harper and Row.
- Popper, K. (1973). *La logique de la découverte scientifique*. Paris: PAYOT.
- Popper, K. E. (1963). *Conjectures et réfutations*. Paris: PAYOT.
- Popper, K. R. (1991). *La connaissance objective 2e édition*. Paris: Aubier.
- Porter, M. (2001). Strategy and the internet. *Harvard Business Review*, 63-78.
- Porter, M., & Kramer, M. (2002). The competitive advantage of corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 56-68.

- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating share value How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 1-17.
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: the new stakeholder view. *California Management Review*, 6-28.
- Pourtois, J.-P., & Desmet, H. (1988). *Epistémologies et instrumentation en sciences humaines*. Liège-Bruxelles: Pierre Mardaga.
- Rawls, J. (2005). *Libéralisme politique*. Paris: PUF.
- Rawls, J. (2009). *Théorie de la justice*. Paris: Points.
- Renaud, A. (2012). *Traduire pour aligner: une analyse par les pratiques de la conduite de projets de configurations de système d'information*. Thèse de doctorat soutenue le 13 Décembre 2012 à Paris Dauphine.
- Rhenman, E., & Stymne, B. (1965). *Coporate management in changing world*. Stockholm: Aldus/Bonniers.
- Rocheblave-Spenlé, A.-M. (1969). *La notion de rôle en psychologie sociale*. Paris: PUF.
- Rowley, T. (1997). Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 887-910.
- Rowley, T. (1998). A normative justification of stakeholder theory. *Business & Society*, 105-108.
- Rowley, T., & Moldoveanu, M. (2003). When will stakeholder groups act? An interest-and identity-based model of stakeholder group mobilization. *Academy of Management Review*, 204-219.
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2007). Le design de la recherche. Dans R.-A. Thietart, & Collègues, *Méthodes de recherche en management* (pp. 143-172). Paris: DUNOD.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (1995). *Qualitative interviewing, The art of hearing*. Thousand Oaks: Sage.
- Salin, P. (2000). *Libéralisme*. Paris: Odile Jacob.
- Sandberg, J. (2008). Understanding the separation thesis. *Business Ethics Quarterly*, 213-232.
- Saout, G. (2011). L'entreprise des Parties Prenantes (PP): un paradoxe théorique, *Revue de l'organisation responsable*, 26-37.
- Sen, A. (2012). *L'idée de justice*. Paris: Flammarion.
- Séville, V., & Martine, P. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans R.-A. Martinet, *Méthodes de recherche en management 3e édition* (pp. 13-33). Paris: Dunod.

- Soparnot, R., & Grandval, S. (2008). Intégrer le développement durable dans le business model de l'entreprise. Dans M. Dion, W. Dominique, & al., *Le développement durable Théories et applications au management* (pp. 123-137). Paris: DUNOD.
- Stablein, R. (1996). Data in organization studies. Dans S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord, *Handbook of organization studies* (pp. 509-525). Londres: Sage.
- Stake, R. E. (1995). *The art of the case study research*. Thousand Oaks: Sage.
- Sternberg, E. (1999). *The stakeholder concept: a mistaken doctrine*. Leeds: Foundation for Business Responsibilities.
- Steurer, R., Markus E., L., Astrid, K., & Martinuzzi, A. (2005). Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A theoretical exploration of business-society relations. *Journal of Business Ethics*, 263-281.
- Strauss, A. (1992). *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*. Paris: PUF.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and technics*. Newbury Park: Sage.
- Sylverman, D. (2001). *Interpreting qualitative data. Methods for analysing talk, text and interaction*. London: Sage.
- Thil, T. (Réalisateur). (2012). *Florange, l'acier trompé* [Film].
- Trébucq, S. (2003, mars 20 - 21). La gouvernance d'entreprise héritière de conflits idéologiques et philosophiques. *Communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management*. Paris, France.
- Van de Ven, A. (1992). Suggesting for studying strategy process. *Strategic Management Journal*, 169-188.
- Watzlawick, P. (1988). Les prédictions qui se vérifient d'elles-mêmes . Dans P. Watzlawick, *L'invention de la réalité: contributions au constructivisme* (pp. 109-130). Paris: Seuil.
- Webb, E. J., Campbell, D. T., Schwartz, R. D., & Sechrest, L. (1966). *Unobstrusive measures: non reactive research in the social sciences*. Chicago: Rand McNally.
- Weber, J., & Wasieleski, D. M. (2003). Managing corporate stakeholder. *Journal of Corporate Citizenship*, 133-153.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sense-making in organization: the Mann Gulch desaster. *Administrative Science Quartely*, 628-652.
- Weick, K., Sutcliffe, K., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 409-421.

- Whyte, W. (1955). *Street corner society: the social structure of an italian slum*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Wicks, A. C., Gilbert, D. R., & Freeman, R. E. (1994). A Feminist Reinterpretation of The Stakeholder Concept. *Business Ethics Quarterly*, 475-497.
- Wittgenstein, L. (1961). *Tractatus logico-philosophicus*. Paris: Gallimard.
- Woodward, J. (1970). *Industrial organization behavior and control*. Oxford: Oxford University Press.
- Wright, R. P., Paroutis, S. E., & Brettner, S. (2013). How useful are the strategic tool we teach in business school? *Journal of Management Studies*, 92-125.
- Yin, R. (2011). *Qualitative research from start to finish*. New York: The Guilford Press.
- Yin, R. (2014). *Case Study Design and Methods*. Los Angeles London New Delhi Singapore Washington DC: Sage.

## Annexes

# Annexe 1 Entretien N°1 avec la Déléguée aux Relations Territoriales en Indre-et-Loire

MJ : Quelles sont les origines de la CDPPT ?

L'idée de la création de ces commissions de présence postale, c'est bien pour favoriser le dialogue. Et puis associer les élus à la réflexion de l'évolution de la présence postale. Sauf que jusqu'en 2008, c'était un peu...ce n'était pas satisfaisant, on va dire. Et puis jusqu'en 2008, les réorganisations postales étaient un peu forcées. On avait le souci du dialogue mais on n'y mettait pas non plus tous les moyens pour qu'il y ait un vrai dialogue. Et donc à partir de 2008, c'est vraiment le point de départ d'un travail de fond puisqu'on commencé à donner un peu de pouvoir à cette commission pour arriver jusqu'à aujourd'hui. Aujourd'hui on ne peut plus faire évoluer un bureau de poste sans l'accord du Maire et de ses Conseillers municipaux. Alors, c'est quoi l'évolution bureau de poste ?

Les bureaux de poste, ce sont des structures qui ont l'obligation d'aménagement du territoire. C'est vrai que quand on parle de La Poste, la représentation qu'on peut s'en faire c'est : un, le facteur avec sa voiture jaune ou son vélo, et puis deux c'est le bureau de poste. On peut aller partout avec le guichet avec la vitre ; c'est un peu la représentation qu'on en avait jusqu'à présent. Mais les choses évoluent parce que la fréquentation dans les bureaux de poste évoluent aussi en fonction des changements de comportements de la population depuis, on va dire 2007, 2008 et ça s'accélère depuis 2010. La fréquentation, elle varie à la baisse : on va moins au bureau de poste depuis les années 2000. Donc il y a des bureaux de poste qui se trouvaient à un bureau d'activité insuffisant pour qu'on les laisse en gestion postale. Et donc on a créé des formules qui permettent de laisser quand même la présence postale sur le territoire mais pas en gestion propre postale. A savoir qu'on a aujourd'hui la possibilité notamment en rural où il y a beaucoup moins de fréquentation, on peut faire évoluer un bureau de poste en agence postale communale, gérée par la commune ou en relai poste commerçant, géré par un commerçant du village. Du coup ça fait trois niveaux de présence postale différents : un bureau de poste ou bien une agence postale communale ou bien un relai poste commerçant. Et on ne pouvait plus continuer à transformer les bureaux de poste comme ça, sans l'accord des maires. D'où l'importance de cette commission dès 2008 où là le dialogue est devenu vraiment de la concertation : il faut que tout le monde y trouve son compte. Et donc c'est là que la notion de partie prenante trouve tout son sens parce que du coup cette commission elle intervient dans la prise de décision. Mais il y a aussi d'autres choses qui sont discuter au travers de la CDPPT.

C'est la rénovation des bureaux de poste dans le rural. Elle participe, la commission, à la décision de quel bureau on rénove ? Jusqu'où on est prêt à aller ? On a des budgets pour ça. Donc on valide les travaux, on valide aussi les montants, les budgets. Ça va vraiment loin. C'est vraiment l'aspect qui correspond le mieux à votre thèse actuelle. Mais la relation territoriale c'est aussi plein d'autres choses. Il y a cette commission mais il y a aussi les partenariats qui sont engagés, soit au niveau régional mais aussi au niveau local. On a des



partenariats avec les maires notamment au travers d'un congrès annuel. Donc La Poste est engagé tous les ans avec ce type de manifestation. On a aussi des partenariats qui sont peut-être plus simples ; on est en train de réfléchir le partenariat avec le Medef. Il y a des partenariats qui peuvent se faire avec la chambre des métiers, avec la CCI, chambre de commerce et d'industrie. On peut mettre des partenariats sportifs, etc.

MJ : Lorsque le partenariat est sportif, c'est du sponsoring ?

Ça peut-être du sponsoring mais il y a plein de formules qui sont possibles. Il y a eu jusque-là du sponsoring qui pouvait s'apparenter à du mécénat. Sponsoring avec derrière des places pour notamment récompenser des postiers méritant, invité des VIP, il y avait des choses comme ça à l'année. Mais il y a aussi des possibilités de le faire à l'événement, on peut très bien faire un *one shot* sur une rencontre sportive un tout petit peu à retentissement même national parce que le TFC [Tours Football Club], pour ne pas le citer, il a ...même s'il n'est pas à la *league des champions*. Ceci dit, il peut des fois y avoir des matchs à retentissement régional ou national, ça peut être intéressant. Donc au niveau du sport, il y a plein de formules possibles. Après il faut qu'on y ait un intérêt derrière, il faut que La Poste est intérêt. Je veux dire un partenariat comme son nom l'indique, il faut qu'il y ait deux partenaires, il ne faut pas que ça soit dans un seul sens. Et on a souvent tendance à penser que voilà on participait, on donnait une enveloppe et puis après il faut le faire vivre, il faut le faire vivre avec le partenaire, ce n'est pas toujours simple.

Je travaille avec les trois principaux métiers du groupe sur le territoire : L'enseigne, qui dirige les bureaux de poste, le Courrier, la direction du courrier, avec le commercial courrier aussi à l'intérieur ; et puis la Banque postale. C'est la mise en relation, la facilitation d'affaires pour les métiers, il y a plein de choses.

MJ : La facilitation d'affaires ?

La facilitation d'affaires, c'est d'ouvrir des portes, d'aller par exemple vers des élus et puis de détecter peut-être des besoins qui pourraient être satisfaits par les métiers. De dire par exemple "attendez, moi je connais quelqu'un dans les métiers, je peux vous mettre en relation". C'est de la mise en relation. C'est participer à des événements, organiser par les différents interlocuteurs économiques, par exemple. Jeudi nous étions partenaire d'un petit événement de la jeune chambre économique ; c'est participer. Et puis de toujours être à l'affut des relations qui peuvent être mises en place et puis il faut les faire vivre. Je participe aussi à un groupe qui dépend de la CCI, ils ont mis en place un réseau éco-bizz. C'est la mise en réseau d'entrepreneurs selon des branches particulières et selon des thématiques, il y a la thématique du management, il y a la thématique du développement durable, etc. C'est participer à des travaux, de groupes de travail, les inaugurations. Il y a eu une journée du développement durable organisée. C'était sur la gestion des bâtiments par exemple. Même si a priori je peux me dire "moi, le bâtiment ce n'est pas mon métier", mais ça peut être intéressant pour les autres métiers de La Poste. C'est là que le Délégué aux relations territoriales il est très polyvalents, c'est vraiment un généraliste et il est à 360°.

MJ : Les partenariats, c'est vous qui les détectez ou c'est eux qui viennent vers vous ?

Ça peut être les deux. Là justement on a quelque chose d'intéressant. Il y a un club qui s'appelle Club des femmes 3000. C'est quelque chose qui est au niveau national et il y a des antennes dans chaque département. Bon *a priori* on peut se dire mais que vient faire La Poste là-dedans ? Sauf que les femmes- donc là c'est la diversité, c'est Véronique DALLEAU [DRH régional en charge du DD et RES]- ces femmes entrepreneurs, on va les retrouver à la CCI, dans le réseau éco-bizz, peut-être, on va les retrouver au Medef parce qu'on essaie de travailler en partenariat avec le Medef. Donc on s'est posé la question à plusieurs métiers, en se disant "on a peut-être intérêt à être partenaire de ce Club des femmes 3000" sous une forme peut-être sympathique pour soit un événement, soit une table-ronde. Ce n'est pas forcément des gros partenaires où il y a forcément un gros budget, ça peut-être un petit déjeuner où on discute sur un thème précis. Ces des exemples,

Et puis, on peut être sollicité. On a été sollicité en 2000 par la TV Tours, c'est la chaîne de télévision de Tours. On demandait un ticket et il était très onéreux et on y a pas vu, après c'est monsieur THIEBAULT, mon patron qui a un moment donné dit "non, on n'y voit pas un intérêt, fort tout de suite". On priorise aussi, on n'a pas forcément des budgets pour, il faut savoir les prioriser dans l'intérêt du groupe.

MJ : Sur quels critères priorisez-vous les budgets ?

Après c'est un peu nous qui ressentons les choses. Là je vous parlais de ce Club des femmes 3000. Moi j'y vois un intérêt très économique. Derrière c'est vraiment faire travailler le réseau. Je vous parlais de la facilitation d'affaires. Je suis convaincue qu'après on peut travailler sur les besoins de ces gens-là en termes de courrier numérique... Ils peuvent devenir, en étant nos partenaires, ils peuvent aussi devenir nos clients. Pourquoi pas la Banque postale aussi ? Parce qu'on a plein de choses qui peuvent intéresser ces entrepreneurs.

MJ : Pouvez-vous évaluer ou mesurer l'impact de ces partenariats ?

Pas forcément. C'est peut-être un axe d'amélioration pour nous. C'est pour ça aussi qu'on s'est mis d'accord sur une fiche de faisabilité. On va remplir une fiche de faisabilité. Parce qu'il faut aussi avoir la vision un peu économique des choses. On réfléchit là-dessus pour nos futurs partenariats.

Pour en revenir à notre CDPPT. Qui la compose ?

Vous avez un arrêté de Préfecture. C'est la Préfecture qui a le dernier sur les nominations mais en accord avec les différentes parties. Il y a huit personnes qui sont les huit membres élus, titulaires, il y a six suppléants. Pourquoi ? Cette Commission, elle a des obligations, elle doit être représentative de tous les élus du département. Donc on des représentants des communes de moins de 2000 habitants, des représentants des communes de plus de 2000 habitants, des représentants de groupement de communes, qu'on appelle aussi des communautés de communes ou communautés d'agglomération. On a des représentants des zones urbaines sensibles, on a des représentants des Conseillers régionaux et on a des représentants Conseillers généraux.

Les Conseillers régionaux, ils sont choisis au niveau du Conseil régional. Après validé par la Préfecture mais c'est eux qui décident : le Conseil régional décide qui va représenter. Même chose au niveau du Conseil général. On n'a pas des suppléants au Conseil général. On a des suppléants partout sauf au Conseil général.

Pour ce qui concerne les Communes, les groupements de communes, là c'est le président de l'Association des Maires qui donne sa validation, qui désigne. Voilà comment ça se passe, mais en bonne intelligence, je dirai. Et après, quand la Préfecture reçoit toutes les désignations, elle émet un arrêté.

MJ : Cet arrêté est reconduit chaque année ?

Il est reconduit en fonction de l'actualité. Notamment en fonction de l'actualité électorale. Par exemple, nous avons eu un nouveau président du Conseil général là cet été. Du coup ça bouleversé l'organisation du Conseil général et il y a une personne qui était membre de la CDPPT, une dame, qui vient d'être remplacée par un monsieur. Parce qu'on lui [la dame] a confié la première vice-présidence des missions plus importantes donc elle ne pouvait plus être disponible pour la CDPPT. Et je dirai qu'à chaque élection, on va dire, qu'elle soit municipale, régionale, générale, ...au niveau des Conseillers généraux, ça peut être remis en cause.

On parle de plus en plus d'évolution des communautés de communes. Il est possible aussi que les choses évoluent lorsqu'il y aura un nouveau schéma des communautés de communes. Le président [de la CDPPT] est élu par les membres, les huit membres titulaires. Le président, maintenant depuis plusieurs années, il était déjà président depuis 2008 c'est monsieur Christian BARRILET. Il y a une élection tous les trois ans parce que cette institution, maintenant, elle est encadrée depuis 2008 par un contrat de présence postale territoriale au niveau national. C'est un contrat triennal, donc 2008-2010/ 2011-2013/2014-2016, etc. Le président, il est président, point. Il n'y a qu'un président et il y a les autres membres. Il n'y a pas de secrétaire général, de vice-président, etc. C'est une structure un peu atypique, ce n'est pas associatif. La particularité aussi, c'est qu'il y a ces huit membres mais il y a aussi des représentants de La Poste. En, l'occurrence, le représentant officiel c'est le Délégué départemental, il y a la notion de Délégué régional qui est monsieur THIEBAULT, et donc au niveau départemental, on a aussi un délégué, dans chaque département. Je travaille avec lui en fait, mais il est sur les gros événements. C'est vraiment la parole du groupe. C'est en l'occurrence monsieur TIBI. Sur la partie officielle, il y a un représentant de l'Etat qui est le Sous-préfet de Chinon et ce monsieur, c'est pareil il est sur les commissions depuis très longtemps. Maintenant on a vraiment une vision sur le long terme. Avec un archivage de dossiers qui est conséquent maintenant, il y a du recul. C'est vraiment plaisant de travailler avec ces personnes-là. Et puis, à cette commission, il y a des invités.

En gros moi je suis invitée, même si c'est moi qui anime, qui prend les notes, qui fait le compte-rendu, qui présente les *slides*. En gros je suis madame qui fait tout sur cette commission. Il y a également le directeur des métiers je dirai. Parce que monsieur TIBI, lui il est Délégué départemental mais il est en même temps Directeur du courrier. Donc il y a son pendant au niveau de l'enseigne ou le représentant. Il y a également monsieur TRESSARD

qui est accompagné des personnes de la Préfecture, qui ont un rôle à jouer dans le cadre de l'évolution en agence postale.

Et puis il y a d'autres invités, il y a le président de l'association des maires et ou bien son directeur qui sont toujours présents, il y a toujours un des deux qui est présent. Ce qui fait qu'on tourne sur une petite équipe d'une quinzaine de personnes en permanence. D'où des échanges vraiment intéressants avec des gens qui n'ont pas forcément toutes une vision commune. On a des questions, on n'a pas de grosse objection. Parce que là-dedans il y a l'aspect politique des choses. Tout le monde n'a pas forcément la même vision politique des choses mais n'empêche que le fait d'échanger ça enrichit vraiment les discussions. En gros quand il y a un vote, on ne se pose même pas la question du vote. Parce que tout le monde est OK sur le fonds, c'est très particulier. Mon Délégué régional se plaît à dire que c'est la CDPPT qui fonctionne le mieux sur la région Centre. Ce n'est pas de la prétention de ma part, c'est que vraiment, j'adore travaillé avec eux.

MJ : Y-a-t-il d'autres CDPPT où c'est plus compliqué ?

Oui, il y a des gens qui sont plus opposés aux évolutions de La Poste. [Mais dans le 37] globalement, ils comprennent tous. Dès le moment où on leur explique pourquoi on fait les choses, comment on va les faire, le temps qu'on prendra pour les faire, ça se passe vraiment bien.

MJ : Vous avez dit qu'il y avait les métiers de La Poste, mais pourquoi La Banque postale n'est-elle pas représentée ?

Parce qu'en fait, on y va avec La Banque postale quand il y a un sujet de la banque postale. Je pense notamment là ces temps-ci avec le prêt aux collectivités. C'est un sujet brûlant, d'actualité qui est évolutif. Parce que l'offre aux collectivités territoriales, elle va s'étoffer dans le temps. Mais il n'y a pas de personne représentant la banque postale. Parce qu'on considère que la CDPPT est là comme son nom l'indique pour la présence postale. Et la banque postale elle est à l'intérieure de la présence postale. C'est un service qui est proposé dans le point de contact. Donc ce n'est pas une entité en tant que tel sur le territoire. Il y a les facteurs d'un côté, le courrier et puis c'est fameux bureaux de poste. Après La Banque postale, c'est un service. Même si aujourd'hui on voit que bien que les bureaux de poste évoluent de plus en plus vers l'activité bancaire.

Donc voilà pour la composition.

Et puis il y a un règlement intérieur. C'est assez simple, on ne se prend pas trop la tête. On a fait évoluer un peu le texte, notamment en termes de décision de la CDPPT. Parce qu'au départ c'était vraiment une instance de consultation. Et on a décidé que non seulement elle était consultée, mais qu'elle émettait un avis. Et elle participe à la mise en œuvre des projets. On n'est plus seulement dans de la consultation, on est vraiment dans de l'action aussi.

MJ : Cette évolution est-elle conforme dans les autres départements ?

Je ne suis pas sûre, on l'a fait chez nous. On a décidé. On avait un texte de base et puis on l'a fait un peu évoluer. On [l]'a fait aussi évoluer notamment sur l'organisation : la convocation. Parce qu'on avait décidé d'une convocation à un mois et on s'est rendu compte que c'était difficile. Parce qu'à un mois, on a du mal à anticiper. Que lieu n'est pas toujours trouvé parce qu'on a tous des échéances, on a tous des choses à faire. On a utilisé le texte de façon différente, on dit maintenant, la CDPPT se réunit dans le mois qui suit l'invitation écrite. Donc c'est au cours du mois qui suit l'invitation, ce n'est pas un mois ferme. Donc par exemple là le 28 novembre, l'invitation je vais la faire au moins dans les quinze jours. Je vais essayer de faire un petit rappel dans le mois précédent et je me donne encore quinze jours pour travailler sur l'ordre du jour avec le président, avec les différents métiers. Préparer tous les documents. Ils aiment bien avoir tous les documents de travail avant. Mais c'est vrai que dans les huit jours qui précèdent parce qu'on ne peut pas envoyer des documents de travail la veille. Mais de façon à ce qu'ils n'aient pas à compulsurer, à se plonger dans les documents. Le président tient à ce que ça soit un lieu d'échange. On n'est pas là à lire les documents, on les a lus avant.

MJ : Que se passe-t-il une fois que les décisions sont prises ?

La CDPPT est encadré par le contrat triennal. Qui est-ce qui signe ce contrat, quelque part ? C'est trois parties donc. La Poste, l'Etat et l'Association des Maires de France. On retrouve donc au niveau départemental, la structure nationale, au niveau de la représentation. Et ces membres au niveau national se réunissent aussi au moins trois fois dans l'année et ils constituent qu'on appelle un observatoire national de présence postale territoriale. Ça va avoir un impact direct sur l'évolution des CDPPT. Parce qu'il y a eu des remontées du terrain qui vont dire "là, il y a des trucs qui ne vont pas encore, donc il faut encore améliorer les choses". Les décisions sont prises là-haut et elles nous arrivent.

Les évolutions de de la présence postale, s'accompagnent d'un fonds de péréquation. Qu'est-ce que c'est que cette chose-là ? Le fonds de péréquation c'est des enveloppes d'argent, de budgets qui sont, à la faveur de taxes locales que la poste ne paye pas. En fait ces taxes sont transformées en fonds de péréquation pour favoriser l'aménagement du territoire en matière de présence postale. En gros, on ne paie pas d'impôt, l'impôt qu'on devrait payer est transformé en fonds de péréquation, redéployer sur le territoire pour améliorer la présence postale. Par exemple, sur le département de l'Indre-et-Loire, on est à plus deux millions, chaque année-là sur le contrat 2011-2013. Et ça nous permet de rénover des bureaux de poste dans le rural, ça nous permet de rénover des agences postales qui vont mutualiser un service à la population, ça nous permet de financer des bureaux de poste qui se transforment en agences postales, ça nous permet de payer une formation pour les agents qui feraient des remplacements dans les agences postales. Tout un tas de choses. La CDPPT arbitre ces dépenses au vue des dossiers que les maires établissent quand ils ont des projets. Et en quoi la Préfecture a son mot à dire là-dessus ? C'est que la Préfecture aide aussi les communes rurales dans le cadre de leurs projets. Un exemple : un bureau de poste [Cormery] qui perdaient des clients, il avait atteint un seuil –parce qu'il des seuils- ; "il y a un seuil qui dit ce

n'est plus possible, on ne peut plus rester en bureau de poste". Il avait atteint ce seuil, mais la mairie n'avait pas de projet et n'était pas OK. Et puis l'année dernière ça s'est déclenché, ils se sont dit "pourquoi on ne mettrait pas une agence postale avec la bibliothèque municipale ?" Parce que c'est plusieurs service à la population au même endroit et on mutualise les moyens. C'est intelligent comme projet. Donc moi je suis allée les voir avec un collègue de l'enseigne et puis petit à petit, le projet s'est concrétisé, ils ont fait faire des plans. Du coup en gros, ils vont rénover la bibliothèque : casse les cloisons, en mettre d'autres ; rafraîchir : mettre une nouvelle fenêtre. Et puis, on va installer une agence postale dedans. Et donc ils ont monté un dossier parce qu'on pouvait les aider à financer cette opération-là. On n'allait pas les laisser tous seuls. Donc La Poste accompagne, vraiment jusqu'au bout. Donc ils ont monté un dossier, ce dossier a été présenté en CDPPT au moins de juin. Les élus ont décidé le budget, ils avaient le choix. Je ne me souviens plus le montant exacte mais ils pouvaient se dire, on va donner 5000 euros. Finalement, ils ont validé un budget de 25 000 euros. C'est conséquent, sur un dossier de 60 000 euros. Vous voyez jusqu'où les décisions peuvent aller.

La Préfecture donne un coup de main aussi en milieu rural pour aider les communes à moderniser. Donc ils ont eu aussi ce qu'on appelle une Dotation des Equipements des Territoires Ruraux (DETR). C'est au départ un projet qui est assez important mais comme il y a des aides au financement, pour la commune, c'est quand une opération intéressante. Et on s'engage au travers d'une convention à les aider notamment sur la création mais aussi toute au long de la convention qu'on signe avec eux à raison d'environ 1000 euros par mois pour participer à la rémunération de l'agent qui va tenir l'agence postale par exemple. Donc La Poste ne se désengage pas : c'est une autre forme de présence postale. Et la Commission a vraiment son mot à dire là-dessus.

Charge à moi –parce qu'évidemment on se dit on a deux millions- sauf que c'est réparti par programme et que chaque programme n'est pas miscible vis-à-vis d'un autre. Donc il faudra faire attention et suivre les dépenses. Moi, modestement sur mon territoire, je dois veiller à la fois qu'on le dépense le budget- c'est pour ça- mais non plus ne pas l'exploser. Voilà en quoi cette partie prenante-là à son rôle important dans la mise en œuvre des projets de La Poste.

Comment c'est déterminé ces communes rurales ? Ce n'est pas rural comme ça ! C'est décrété par l'INSEE. On a une liste de bureaux de poste dit éligible. Quand on dit éligible, c'est éligible aux travaux parce qu'ils sont dans des zones prioritaires : des zones de développement prioritaires. On s'en tient à cette liste. Imaginons en urbain, une commune voudrait transformer son bureau de poste en agence postale, là on ne pourrait pas l'aider de cette façon-là ; parce qu'en urbain, on n'est pas éligible au fonds de péréquation. Ça bien été fait pour aider des communes qui ont parfois du mal à se dynamiser.

Dans ces bureaux qui sont prioritaires, il y a le rural, mais il n'y a pas que le rural. On a aussi les bureaux de poste qui sont dans les zones ZUS : zone urbaine sensible. Qui sont aussi des zones prioritaires dans le cadre des critères INSEE. Donc on a un programme aussi sur le fonds de péréquation qui est dédié uniquement pour les zones urbaines sensibles. Et avec la Commission on décide, par exemple, quels bureaux de poste on va rénover. Par contre, on est vraiment en urbain, mais urbain ZUS. Et donc on acte les bureaux qu'on pourra rénover. Ça

va être 2012-2013, parce que 2011, on en n'avait pas. Mais on a de la chance parce qu'on peut reporter l'enveloppe qui n'aura pas été utilisée en 2011 sur 2012, parce que c'est un contrat triennal. L'idée c'est que les deux millions fois trois, on les est dépensé à la fin des trois ans, report compris d'une année sur l'autre. C'est quand même souple.

Et donc on rénove les bureaux de poste en zone urbaine sensible, mais pas que ça. Depuis 2011, on aide aussi à l'accueil des clientèles fragiles au travers de convention passées avec des associations de quartier. Et on les rémunère pour ça. Et cette rémunération, les devis sont validés par la Commission également. Là on a trois conventions en cours depuis le mois d'avril sur Saint-Pierre-des-Corps, Joué-lès-Tours et Tours Saint-Paul.

## Annexe 2 Entretien N° 2 avec La Déléguée aux Relations Territoriales en Indre-et-Loire

MJ : Qu'est-ce qui justifiait la présence d'Olivier KOZAR ?

Olivier KOZAR, Directeur de l'Enseigne Touraine-Berry, est arrivé au mois de Septembre (2013). Il n'était pas disponible pour la CDPPT nu mois de Novembre sinon il serait venu pour se présenter. C'est ce qu'il a fait à la CDPPT suivante. Il devait y avoir également le Délégué Départemental Jean-Jacques TIBY, mais qui n'a pu être là. Mais après, Olivier KOZAR n'a pas vocation à assister aux réunions : il est venu pour se présenter, évaluer un peu la composition de la Commission, évaluer aussi la teneur des échanges, la qualité du dialogue territorial.

MJ : Le Sous-préfet, Monsieur TRESSARD, doit partir en retraite, y aura-t-il un arrêté préfectoral qui va désigner quelqu'un d'autre pour le remplacer à la prochaine CDPPT?

C'est une bonne question à laquelle je n'ai, aujourd'hui, pas de réponse. J'ai déposé à la Préfecture, avant la CDPPT puisque je savais que monsieur TRESSARD partait...La grosse question c'est qu'à ce jour on ne sait pas si le Sous-préfet sera remplacé. Il est question de plein de choses. Justement j'écoutais, je ne sais plus sur quelle émission, ce qu'ils feront des Sous-préfectures en France. Imaginons deux hypothèses. Il y a un Sous-préfet qui le remplace, la plupart du temps les nominations se font à l'été ; donc vraisemblablement au mois de juin c'est raté. Deuxième hypothèse où il n'est pas remplacé, donc là il faudrait qu'il y ait quelqu'un de la Préfecture soit le Préfet en personne, ce qui est le cas dans d'autres départements, soit le Secrétaire Général. Mais effectivement, il faudrait qu'il y ait entre temps un arrêté préfectoral. Donc là je suis sur cette problématique en relation avec la responsable de madame CHICOUANE : la Chef de service. Je devrais en savoir plus bientôt.

MJ : Monsieur TRESSARD représente l'Etat en tant que Sous-préfet de Chinon, mais madame CHICOUANE est aussi de la Préfecture donc quelque part elle représente aussi l'Etat ; alors qu'est-ce qui justifie leurs deux présences ?

Je dirais qu'il y a une présence plus politique au travers du Sous-préfet, et madame CHICOUANE ou sa responsable quand elle est là, on est plus sur du « pratico-pratique ». Notamment les conséquences qu'il va y avoir sur les dossiers des Communes qui arriveraient en Préfecture. En fait, on travaille notamment sur tout ce qui est aménagement des Mairies, APC (Agence Postale Communale), etc. Donc ça justifie dans ce sens leur présence qui est beaucoup plus « pratico-pratique ». Elle est là en tant que technicienne : les dossiers, ...En même tant je dirais faire quand même les comptes rendus parce que Monsieur TRESSARD ne fait pas ses propres comptes rendus ; donc pour le Préfet, parce que le Préfet lui il suit ce



dossier là aussi. Politiquement, il a délégué à un Sous-préfet mais d'un point de vue secrétariat, il envoie aussi les gens de ses services.

MJ : Existe-t-il un ensemble de procédures une fois que les décisions sont prises ?

Le compte-rendu c'est très, très littéral ; ce n'est pas à la virgule près mais pas loin. Et la synthèse en fait c'est le relevé de décisions ; puisque c'est à partir de là que d'une CDPPT à l'autre, on suit les travaux de la Commission. Si on rembobinait le relevé de décisions de la fois dernière, on se rend compte que le tableau se remplit. Notamment sur la colonne des résultats. D'ailleurs ce qui m'a surpris un peu en début de réunion, quand Christian BARIILET (le Président de la CDPPT) a repris justement le relevé de décisions : c'était une première. Je mets au fur et à mesure, je remplis ce fameux tableau de relevé de décisions. Parfois il y a plein de choses à faire, de la part de La Poste, très peu en général de la part des Elus ; puisque l'échéance elle est souvent immédiate. Soit on décide et à ce moment-là on acte pendant la Commission. Soit on veut mettre les choses en place pour la fois prochaine et la plupart du temps c'est du ressort du Métier, l'Enseigne, l'équipe de Gérard VIDAL (Directeur des projets) et puis moi.

Il y a un thème qu'on n'a pas vraiment détaillé, qu'il faudra le représenter la prochaine fois c'est le point sur les Relais Postes Commerçants (RPC) qui avaient fermé parce que depuis la situation a évolué. Donc c'est important. Ce n'est pas tout de faire un relevé de décisions, mais la fois d'après, il faut qu'on continue à suivre les dossiers. Donc ce dossier-là, il faut que je le représente. Même chose, il faut que je continue à travailler sur l'activité des Agences postales, c'était une demande de la dernière Commission de présenter l'activité sur les trois dernières années : faire un bilan d'activité des agences comme on le fait pour les bureaux de poste. On a des éléments qui nous permettent de façon comptable d'évaluer la fréquentation en gros et on a les mêmes choses pour les agences postales. Donc là je vais récupérer, j'avais déjà récupéré avant les infos sur les trois dernières années. Il faut que je retravaille et je soumette à l'analyse à Gérard VIDAL (Directeur Projet et qualité). Il y a ça et puis il y a le dossier sur l'adressage.

Quand on formalise un relevé de décisions, je regarde régulièrement, chaque mois je me fais un point. J'ai en tête les éléments qui vont être de la responsabilité de La Poste et charge à moi de faire en sorte que ce soit réalisé pour la fois d'après ou selon l'échéance qui est imposée. Et informer Christian BARIILET au fur et à mesure.

MJ : Quels est l'ensemble des étapes qui succèdent à une CDPPT ?

Dans le processus juste après, j'ai une semaine en gros pour faire le relevé de décisions. Et on s'était mis d'accord, 15 jours, 3 semaines pour faire le compte-rendu littéral. Ça c'était l'accord qui a été déterminé selon le règlement intérieur de notre commission 37. Après j'essaye de mettre 15 jours maxi pour tout. Pourquoi ? Parce que derrière, une fois que j'ai fait, je fais valider à Christian BARIILET, qui valide, apporte des compléments si besoin, etc. Dans le même temps, j'envoie ce projet-là à mon patron, le Délégué Régional (Monsieur

THIEBAULT parce que lui il a tout de suite des remontées à faire au niveau du siège ; notamment le relevé de décisions dans la semaine, il faut qu'il puisse le remonter au siège. Parce que ça alimente derrière, en plus on est en pleine construction du nouveau contrat, il y a plein de réunions qui se passent au siège. Et donc ils ont besoin d'avoir les informations de façon très réactive pour construire le prochain contrat. Mon chef en a besoin pour préparer la réunion du 28. Je veux dire là c'est un peu exceptionnel, en général, ça vient alimenter les échanges de l'observatoire national ; qui est l'instance nationale de garantie du respect du contrat. C'est l'observatoire national qui construit le contrat avec La Poste et qui est garant du bon respect des engagements de La Poste, qui « surveille » (entre guillemets). Il faut vraiment que les éléments arrivent assez rapidement parce qu'il y a des réunions, alors les réunions il y en a pas tous les jours non plus ; mais on est sûrs comme ça au moins que les informations arriveront dans les temps au niveau national. Et puis il n'y a pas que ça, derrière il va y avoir des implications. Imaginons, on a décidé de rénover les communes de Membrolle-sur-choisille et Avoine ; les métiers ont besoin de savoir si on a le feu vert pour lancer les travaux ; est-ce que la CDDPT est ok avec le budget prévisionnel. Ça il faut l'avoir au plutôt pour pouvoir - on est six départements au niveau de la Région - pour pouvoir articuler et planifier les différents travaux. Ils sont déjà un peu planifiés, mais pour lancer les choses : c'est le feu vert en quelque sorte qui va faire en sorte qu'on aurait les factures après.

MJ : Quels sont les services qui prennent le relais pour mettre en œuvre les décisions de la CDDPT ?

Il y a les services de Gérard VIDAL, la Direction des projets, qualité ; il y a les services de l'immobilier : la Direction régionale de l'immobilier, parce que eux ils vont mettre en place la partie « coque », je dirai l'intérieur du local mais en collaboration avec la Direction d'appui et de soutien de l'Enseigne, c'est un autre service qui travaille dans l'ombre. Mais ce service va aménager les bureaux. En gros la direction de l'immobilier fait les plans, dessine les plans, prépare ce qu'on appelle la coque ; en gros une photo, je dirai un peu virtuelle de l'ensemble et après sur le terrain, il y a des gens qui mettent en œuvre et il peut y avoir, si on est en location par exemple, des interactions entre ce qu'on a prévu de faire et puis le propriétaire qui est la Mairie. Donc tout ça il faut l'orchestrer. Et donc il y a l'immobilier, la direction d'appui de l'Enseigne et dans ces services-là, il y a notamment tous ceux qui s'occupent de l'informatique, c'est encore un service, je ne vais pas entrer dans tous les détails. Mais il y a plein de services-supports qui vont bosser sur ce projet et donc il faut que tout ça se mette en œuvre. Et je dirai que le chef d'orchestre il y en a un effectivement c'est plutôt la Direction des projets.

Alors ça c'est vrai pour notamment les gros travaux de type rénovation des bureaux de poste. Et puis pour les autres dépenses, les dépenses moins importantes, il faut quand même que les services comptables sachent que derrière on va enregistrer des factures, à quelle hauteur de façon à ce qu'ils puissent alimenter leur prévisionnel dans les tableaux de bord et au fur et à mesure décompter les dépenses. C'est ça essentiellement, en gros.

Là il se trouve qu'il y a eu beaucoup de décisions sur les dépenses, mais derrière ça pourrait être autre chose : ça pourrait être, on ne l'a pas fait mais... j'avais fait l'année derrière une

présentation sur les mesures des estivales qui vont être mises en places dans les bureaux de poste. Bon il s'avère qu'on a une Commission qui est assez consensuelle, donc globalement, ce qu'on présente, il n'y a pas d'objections. Mais s'il y avait des objections, il faudrait derrière les traiter au niveau du métier. Si par exemple, j'avais présenté une liste des points de contact des bureaux de poste sur lesquels on ferait des mesures estivales et que ça ne convienne pas parce qu'ils disent : « ben, non, vous allez fermer tous les lundis, toutes les semaines du mois d'août dans tel bureau, on n'est pas d'accord ! » Là, ce serait le point de départ d'une révision des mesures de ce qu'avait envisagé l'Enseigne.

Donc ce n'est pas seulement un tableau, c'est vraiment le point de départ d'opérations ; d'opérations, de mises en œuvre de dossiers spécifiques.

MJ : L'Enseigne peut-elle contester les décisions de la CDPPT ?

Honnêtement, ça va faire ma quatrième année, je n'ai jamais vu, je n'ai jamais entendu. Pourquoi ? Parce qu'on travaille en amont. C'est-à-dire que –je ne sais pas comment ça se passe dans les autres départements- mais on essaye d'envisager les objections en amont ; de les anticiper. Du coup, on ne présente pas forcément des dossiers qui amèneraient de grands désaccords. Alors il y a eu des fois, où il y a eu vraiment des querelles mais moi je n'ai pas assisté, jamais. Ça se fait-alors il ne faut pas se cacher non plus- on fait passer les projets des métiers globalement. C'est une bonne entente. C'est de faire en sorte que la Commission ait quand même son mot à dire tout en étudiant des dossiers qui sont tout à fait acceptables. Mais ceci dit, pour la partie budget par exemple, je n'étais pas tout à fait d'accord, enfin 40 000 (euros) qui ont été décidés pour Linières ; c'est un exemple concret. Moi dans ma tête j'étais partie sur 30 000 parce qu'on devait appliquer la règle telle qu'elle avait été appliquée l'année dernière. Il y a eu un changement e cap un peu, bon...Ça passe au niveau de l'enveloppe tout en sachant que depuis j'ai plein de demandes et je ne pourrai pas satisfaire d'autres demandes. Parce que les 10 000 euros qu'on a rajouté à Linières, ils auraient pu servir à un autre bureau, à un autre point de contact. Mais bon...après le choix du Président il était argumenté, son choix.

MJ : La Poste a-t-elle des avis divergents de la CDPPT ? La Poste peut-elle contredire une décision de la CDPPT ?

A La Poste, on ne va pas à l'affrontement, c'est clair. Je prends même l'exemple de la Commission de présence postale l'année dernière a souhaité la mise en d'un relais Poste Commerçant, ce n'était pas du tout un projet de l'Enseigne. L'enseigne aurait sans doute pu dire : « ben, non, écoutez ce n'est pas possible en argumentant. Parce que les arguments ils y étaient. On aurait pu faire une simulation, en se disant : « ça va forcément manger de l'activité sur les autres bureaux ». Tentative que j'ai faite ; le Maire, il n'a pas trop apprécié d'ailleurs, je pense, mais c'est la réalité des choses. Du coup, on n'aurait pu refuser cette proposition de la CDPPT. Il n'y a pas de raisons que ce soit toujours dans le sens de la CDPPT. Il ne faudrait

pas que ça soit à la défaveur de la stratégie de La Poste. Et c'est pour ça que quand je dis « on anticipe »... Les projets de l'Enseigne, moi je les discute avant avec Gérard VIDAL. Et puis je vais présenter ces projets à Christian BARILLET et on travaille plutôt sur la façon de les présenter à la Commission. Plutôt que de se dire : « ah non, de toute façon, ça n'a aucune chance d'être entendue par la Commission. C'est plutôt comme ça.

Christian BARILLET, il a fait une tentative, à un moment donné, en disant : « est-ce qu'on ne pourrait pas en rajouter (des APC), il y a des zones blanches sur le département à des endroits. » Ah monsieur BARRILLET, si on en rajoute, il faut en fermer ailleurs ! Il en vient à dire que peut-être qu'on peut réfléchir sur un schéma plus cohérent<sup>157</sup>. IL n'a peut-être pas bien pris en compte les conséquences que ça pourrait avoir. Parce que « qui est-ce qui irait dire au Maire qu'on va fermer son bureau de poste ? Ce n'est pas Christian BARRILLET...c'est La Poste.

Donc si la CDPPT veut faire passer une décision qui ne soit pas du tout dans la stratégie de La Poste, il faut que ce soit bien argumenté et il ne faut pas que ça fasse défaut à la stratégie de l'entreprise. Mais, honnêtement, jusqu'à présent, je n'ai jamais eu le cas. Même en présentant les fermetures exceptionnelles l'été : il y a des petits bureaux de poste qui sont en cible de partenariat mais pour lesquels on avance toujours pas, ces bureaux-là, ils sont fermés au moins 15 jours l'été la plupart du temps. Parce qu'il n'y a pas de fréquentation au mois d'août. Et jusqu'à présent, je n'ai eu aucune objection de la Commission de présence Postale, aucune.

MJ : L'arrêté préfectoral qui désigne les membres de la CDPPT peut-il faire l'objet d'opposition de la part de La Poste ou d'un membre déjà présent au sein de la CDPPT ?

Une fois que l'arrêté est sorti, non. Après il peut y avoir des arrangements, notamment au niveau des Maires. Concrètement, au niveau de la Région, on n'a aucun véritable moyen d'influencer la décision du Président de région. Il y a eu un courrier qui a été fait au moment où les Conseillers régionaux ont changé. Le Délégué régional, à l'époque, a fait un courrier. Il (le Délégué régional) nous a demandé notre avis ; nous on a tous dit « il faut un peu d'équilibre ». L'idée c'était qu'on n'est pas l'intégralité de la CDPPT avec la même tendance politique. Parce que du coup c'est dangereux, d'un côté comme de l'autre. La Poste n'a pas été entendue. C'est le Président de région qui a pris ses décisions. C'est la même chose au niveau du Conseil général, on est sur des Elus qui sont représentatif de la couleur politique locale. Et je peux même dire qu'on ne leur demande pas leur avis : ils sont désignés. C'est bien des Elus. Que ce soit les Conseillers régionaux ou généraux ils sont désignés par leur Président respectif. Concernant les Maires ou les Présidents des communautés de communes, c'est plus à la main du Président de l'Association des Maires avec Christian BARILLET ; ça peut se discuter, ça pourrait se discuter. Si par exemple on avait un Maire qui ne souhaitait pas continuer, on pourrait peut-être donner un avis. Mon souci c'est plutôt en termes de régularité de la Présence. Je vais prendre l'exemple du Conseiller municipal qui représentant des zones ZUS<sup>158</sup>, et qu'on ne voit jamais à la Commission. Il est venu une fois en deux ans parce qu'il

---

<sup>157</sup> Un Schéma de Cohérence Territoriale (Scot) appliqué à la CDPPT.

<sup>158</sup> ZUS : zones urbaines sensibles.

travaille et qu'il ne peut pas se libérer ; mais ça ce n'est pas un souci. Sauf qu'il n'y a pas longtemps qu'il a rejoint la Commission. Son prédécesseur, c'était pareil, il ne venait jamais. Donc avec monsieur BARILLET, on avait appelé le Maire de Joué-Lès-Tours, en lui demandant de désigner ou de demander à un Conseiller municipal s'il était intéressé. Résultat des courses, c'est monsieur PETIT qui a été désigné, et qui ne vient pas non plus de façon régulière. Donc le niveau d'influence, il n'est pas très, très élevé quand même.

MJ : La CDPPT peut-elle exclure un de ses membres ?

Non, pas que je sache. Dès l'instant où on a un arrêté préfectoral qui a désigné des membres, on n'intervient pas. On a même des départements où c'est carrément le Président de la CDPPT qui ne va pas forcément dans le même sens que le souhaiterait La Poste et notre seule solution c'est d'arriver à la convaincre dans ce cas-là.

MJ Donc il y a des tensions en permanence ?

Il pourrait y avoir des tensions. Mais en tout cas pour l'Indre-et-Loire, moi, je suis gênée pour parler de ce qui se passe ailleurs, en termes d'expérience puisque je n'en ai pas. Mais en ce qui concerne l'Indre-et-Loire, je sais qu'il y avait des tensions avant entre Christian BARILLET et le précédent Délégué départemental, qui était une dame. Qui était en fait la précédente Déléguée à l'Enseigne<sup>159</sup>. C'était plutôt « incompatibilité d'humeur » puisque sur le fond des dossiers, il n'y avait rien de bien différent avec aujourd'hui. Il y avait une « grosse incompatibilité d'humeur » donc « des coups de colère », pas très confortable d'ailleurs ; ça met tout le monde mal à l'aise et des règlements de compte personnel du coup-là. Mais sinon, par rapport au fonctionnement et à l'institution qu'est la CDPPT, La Poste n'a pas son mot à dire. Elle ne le peut que si vraiment il y avait un membre, imaginons, un membre qui serait vraiment désagréable, ben ce serait à moi d'en parler à Christian BARRILET en disant « écouter, est-ce qu'on ne peut pas... » Mais ce serait par le billet du réseau, de lobbying pour faire changer les choses. On ne peut aller contre un arrêté préfectoral. Par contre, les membres peuvent changer en cours de contrat. Il suffit par exemple qu'il y ait une élection, par exemple, sur les Conseillers généraux, c'était le cas l'année dernière, une partie des Conseillers généraux qui a été réélue. Il y a un des Conseillers qui a changé, ben là il y a un arrêté préfectoral qui arrive, on l'applique. A moi de prendre en charge le « nouveau », de lui envoyer tous les éléments qui lui permettront d'assister au mieux à la première Commission et après c'est parti. En l'occurrence, c'est Jacky charbonnier et qui du coup semble intéresser.

MJ Le nouveau contrat triennal 2014-2016 est en préparation, peut-il contenir de nouvelles dépenses éligibles ou au contraire, ces dernières sont-elles fixées une fois pour toute par l'Observatoire National ?

Je pense qu'elles peuvent changer puisqu'on sollicite les Elus des CDPPT pour manifester leurs idées d'évolution. Donc ça veut bien dire qu'on est dans une idée de faire progresser ces règles aujourd'hui. La preuve en est que certaines dépenses éligibles du contrat 2011-2013 n'existaient pas sur le précédent contrat. Par contre, en 2010, les membres de la CDPPT n'ont

---

<sup>159</sup> Le successeur étant aujourd'hui Olivier KOZAR.

pas été sollicités de la même façon que cette année. Ça veut dire aussi que même si il y a des règles définies de fonctionnement, les choses évoluent et elles évoluent, je dirai « en marchant » ; c'est-à-dire qu'au fur et à mesure du fonctionnement, de l'amélioration du dialogue territorial. Autant, peut-être qu'au départ les membres de la CDPPT n'étaient pas complètement associés, ils avaient une marge de manœuvre mais plus petite. Et là, leur marge de manœuvre, elle prend de l'ampleur. D'une période triennale à l'autre, la gouvernance à évoluer puisque le programme qu'on appelle « programme 3 » il a été nommé « programme de négociation avec la CDPPT », avant il ne s'appelait pas comme ça. Il s'appelait « part » : c'était une part, ça tombait, il fallait que ça soit utilisé ; il n'y avait pas de dépenses de rénovation d'APC. C'était la rénovation des bureaux de poste, c'est tout. Et les Elus, sur une liste de bureaux à rénover, ils avaient juste à choisir les bureaux qu'ils voulaient en priorité. Mais pas de montants. Cette notion-là n'était pas du tout débattue. On voit bien qu'il y a une progression tous les trois ans à la fois une évolution des règles, du fonctionnement et aussi de gouvernance.

MJ : Y-a-t-il un type particulier de dépenses arrêtées ?

Jusqu'à présent. C'est la grosse inconnue sur l'année prochaine. Puisque les types de dépenses historiques, c'est la rénovation des bureaux de poste en zones rurales enfin en zones prioritaires<sup>160</sup>. Il y avait les ZUS mais justement les us « U.S » et coutumes faisaient qu'on n'utilisait le fonds de péréquation pour rénover les bureaux en zones ZUS. Donc c'est en 2011 qu'ont été créées aussi les dépenses de rénovation de bureaux de poste en zones US. Et du coup d'un point de vue national les listes de bureaux à rénover sont pratiquement toutes épuisées. C'est-à-dire qu'on a rénover en l'espace de six ans, on va dire, ...neuf ans comme ça on est sûrs, la plupart des bureaux en zones prioritaires tels qu'ils figuraient sur ces listes. Ça veut dire que ça peut être remettre en cause la notion des dépenses de rénovation des bureaux de poste. Je dis bien « peut-être ». Mais ça ce ne sont que des supputations.

MJ : Monsieur BARRILET propose que le financement des études préalables à l'évolution des bureaux de poste fasse partie des dépenses éligibles, quelles sont les chances que cela soit accepté par l'Observatoire National ?

Cette proposition fera l'objet d'une première remontée à la région et puis après ça remonte à l'observatoire.

MJ : Donc ces propositions de dépenses éligibles peuvent-elles être retoquées ?

Elles peuvent être retoquées comme elles peuvent être retenues. Mais aujourd'hui, la probabilité pour qu'elle soit retenue plutôt que retoquée, on en a aucune idée.

MJ : Il est déjà arrivé que des dépenses éligibles soient retoquées ?

Je ne peux pas répondre puisqu'historiquement les dépenses éligibles c'étaient les rénovations, il n'y avait pas à discuter. Les nouvelles dépenses, les nouvelles règles, nous ont été imposées par l'observatoire national sans qu'il y ait concertation avec les Elus des

---

<sup>160</sup> Zones prioritaires correspondent aux zones rurales au sens de l'INSEE et aux Zones Urbaines Sensibles.

territoires. Certes il y a des Elus à l'observatoire mais ils ont réfléchi dans leur contexte de l'Observatoire et c'est bien eux qui ont quand même fait progresser ces règles de dépenses. Mais une fois qu'elles nous ont été imposées par les textes en 2011, après il n'y a pas eu de modifications pendant toute la durée du contrat 2011-2013.

Par contre, je dis ça mais c'est oui et non. En cours de contrat, il y a eu ce qu'ont appelé des saisines de l'observatoire. C'est-à-dire, imaginons que Christian BARILLET ait envisagé de faire financer les études préalables par un organisme extérieur, il aurait fallu qu'il écrive à l'Observatoire pour demander l'étude de cette proposition pour que ça puisse éventuellement être, à titre exceptionnel, être autorisé dans le 37.

Il y a eu une notion qui a évolué en cours de contrat, c'est la notion de « bureau desservant ». Il y a une règle qui disait en 2011 qu'on ne peut rénover de bureaux desservant qu'à hauteur de 5% du parc des bureaux de poste en zone prioritaire. Ce qui fait que pour nous la règle s'applique et on ne peut en rénover que 2 dans l'année sur les 45 ou 46. Il y a des départements comme l'Eure-et-Loir, où eux ils avaient déjà épuisé leur liste de bureaux en zone prioritaire à rénover parce qu'ils ont beaucoup de partenariats<sup>161</sup> : ils ont beaucoup plus de partenariats que de bureaux de poste aujourd'hui. Du coup, ils n'avaient plus matière à utiliser le fonds. La Présidente de la CDPPT a saisi l'Observatoire en disant : « je demande l'autorisation de dépasser cette règle de 5% pour pouvoir rénover par exemple 4 bureaux et non pas 2. » Et donc ça été accepté en cours d'année pour 5 ou 6 départements. Et c'est peut-être ça qui fait que demain la règle évoluera. Parce qu'il y a eu des entorses à la règle mais consenties, autorisées par l'Observatoire et ponctuellement, en fonction des demandes et des contextes. Nous pour ce qui concerne le 37, nous n'avons fait aucune saisine de l'Observatoire sur les 3 ans. Du coup on a appliqué strictement les règles définies en 2011 : les 5%, les dépenses sont dédiées 80% à la rénovation des bureaux de poste, 20% à la rénovation des agences postales. Si on avait eu plus d'agences postales à rénover peut-être qu'en faisant une saisine de l'Observatoire on aurait eu l'autorisation de rénover plus d'agences postales que de bureaux de poste mais on n'a pas eu matière à le faire.

MJ : De fait, La Poste n'aura-t-elle connaissance des nouvelles dépenses éligibles au titre du nouveau contrat 2014-2016 qu'au moment de l'entrée en vigueur de celui-ci?

Oui, on n'aimerait bien avoir une connaissance, une vision un peu de ces dépenses en fin d'année parce que ça va poser un problème. Ça va poser une difficulté en termes de priorisation des travaux. Pourquoi ? Parce qu'en fait d'une année sur l'autre, on pré-valide les travaux. Le feu vert il est lancé à la première Commission de l'année n'empêche que pour Avoine et la Membrolle<sup>162</sup>, on savait déjà depuis le mois de juin l'année dernière. Ils sont déjà programmés dans les calendriers de rénovation. Et là du coup tant qu'on ne sait pas où on, tant qu'on n'a pas de montants, comme on ne sait pas ce qu'on peut financer, quelles sont les règles de dépenses, du coup on est bloqués. Ça risque de bloquer un peu la première année du contrat comme ça été le cas en 2011. En 2011, on a eu les montants qu'en début d'année. Donc on avait rien décidé, c'était un peu court.

---

<sup>161</sup> Par « partenariats », il faut entendre Agences Postales Communales (APC).

<sup>162</sup> La Membrolle sur Choisille (37390)

MJ : Le fonds de péréquation est abonder par La Poste en fonction de l'activité économique de cette entreprise ; autrement dit la détermination des enjeux à traiter par la CDPPT sont dépendantes de la performance de La Poste.

Les facteurs économiques conditionnent les attentes à prendre en compte. De la même façon qu'il y a des attentes, notamment tout ce qui concerne l'octroi de la fameuse Dotation Equipement Territoriaux Ruraux (DETR) de l'ETAT où là on sent que ça va être un déficit. En plus, il faut souvent du temps aux Elus pour concevoir un projet, de le mettre en route, de le faire valider. Et du coup ça risque d'arriver un peu tard. Mais bon, de toute façon, je me dis qu'on ne pouvait pas faire autrement ; on a eu suffisamment de demandes sur les deux ans 2012 ; 2013 qu'on a pu malgré tout satisfaire. Et là on a 5 dossiers qui vont prendre date pour 2014. Pour le prochain contrat.

MJ : En moyenne, quel est le montant dépenser pour les rénovations d'APC et ou les évolutions de bureaux de poste en APC?

On a deux agences postales qui pourraient se créer donc là, il n'y a pas de limitations, on est un peu comme dans le cas de Lignières<sup>163</sup>. Tout dépend du projet de la Mairie : si c'est Charentilly par exemple, ça pourrait être comme Lignières-de-Touraine. Donc on pourrait être sur des sommes un peu identiques. Marigny-Marmande, ce sera quelque chose de plus *soft*. Et puis, on a trois dossiers de relocalisation d'agences postales. Donc si la règle est toujours celle du plafond de 50% à hauteur de 10 000 euros maximum d'aide, on l'appliquera, si c'est différent on l'appliquera. Ça pourra peut-être évoluer, en tout cas je l'espère parce qu'en une Mairie dépense 100 000 euros pour rénover à la fois sa mairie et son agence postale, 10 000 c'est parfois un tout petit peu juste.

MJ : Combien de communes saisissent en moyenne la CDPPT soit par année ou sur les trois ans que durent le contrat ?

On ne peut parler d'avant plus qu'avant 2011, il n'y en avait pas<sup>164</sup>. On a eu en 2012, 6 demandes et en 2013, 4 demandes. On ne pourra pas aller au-delà parce que les projets de rénovation des bureaux de poste sont des projets plus importants.

MJ : Seul le critère de la localisation en zone prioritaire (zone rurale ou ZUS) suffit-il pour légitimer une saisine de la CDPPT ?

C'est tout. C'est simple. La saisie, elle passe par moi. Du coup ce n'est même pas une saisine de la CDPPT, c'est une demande : un courrier de demande d'aide au financement et qu'on étudie. Ça été voulu de façon assez simple malgré tout. Dans le 37 on va un peu loin dans les dossiers. Quand je dis on va un peu loin, c'est bien aussi parce que ça permet d'être au plus juste et ça engage aussi les Elus ; On ne fait pas une demande à la légère. Mais dans les autres départements de la région, les dossiers ne sont pas aussi complets ; d'après ce que j'ai compris, c'est beaucoup plus simple. La procédure qui était prévue par l'Observatoire, elle est

---

<sup>163</sup> Lignières-de-Touraine (37130).

<sup>164</sup> Les demandes de rénovation de bureau de poste en zone prioritaire n'ont été permises que dans le cadre du contrat 2011-2013.



assez *light*. C'est une demande, un courrier de l'Elu, le devis des travaux, il n'y a pas de notions de plan, il n'y a pas de notions de répartition d'activités. Ça c'est des choses que le Président BARILLET a souhaité en plus intégré.

MJ : Les Elus partent-ils du principe de « on a droit à... » ou « on peut... » ?

« On peut ». C'est plutôt « on peut... », « On peut se faire aider. »

MJ Ce n'est pas sur la base de La Poste a une mission de service public, moi je suis le service public et je sollicite La Poste ?

C'est un peu les deux à la fois parce qu'au travers de ce fonds de péréquation, on a quand même l'obligation de contribuer à l'aménagement du territoire. Donc ça c'est indéniable. Après c'est une question de priorisation. Je ne dirai même pas ça, c'est en fonction de l'arrivée des dossiers. Moi je veux bien tout, mais ce n'est pas 2 millions qu'il faut qu'on me donne c'est 4. Et là, auquel cas, on répond à toute les demandes. D'abord, tous les Elus ne demandent pas, ça c'est un fait. Dès l'instant où on a su qu'on pourrait aider à la rénovation ou bien au financement de la création, j'ai fait de la pub. Mon collègue de la Direction des projets aussi et du coup, on a un peu les retombées de cette publicité : c'est qu'il y a des Elus qui nous sollicitent. Mais non ne leur a pas dit faite un dossier, vous aurez systématiquement. On leur a dit : « faites un dossier, on peut vous octroyer une aide financière. » Mais dans la réalité, ils comptent beaucoup sur ce financement. Donc, on se met d'accord avant pour être sûrs que déjà ça va pouvoir être étudié par la CDPPT et avoir des grandes chances, 99 voire 100% de chances d'être validé. S'il n'y avait pas ça, il y aurait quand même des travaux, mais il y aurait peut-être moins de demandes qu'il n'y en a aujourd'hui. Par contre, moi dans mon discours aux Elus, je leur dis quand j'étais à Marigny « vous savez c'est un peu comme l'Etat, l'Etat aussi, il a un devoir de participer à l'aménagement du territoire, dans la limites de ses fonds, des fonds disponibles.» Et nous, c'est le même principe. Donc à Marigny-Marmande, j'ai dit au Maire : « écoutez, dès que vous avez délibéré en faveur d'une agence postale.

## Annexe 3 Entretien avec le Directeur des projets et de la qualité de l'Enseigne Touraine-Berry

Pouvez-vous vous présenter s'il vous plaît ?

Je m'appelle Gérard VIDAL, j'ai 51 ans et surtout presque trente d'activité à La Poste. De formation je suis à la fois juriste et historien et à La Poste aujourd'hui, ma mission est d'être Directeur de projet, de la qualité et de la sûreté de l'enseigne Touraine-Berry. Alors déjà qu'est-ce qu'un Directeur des projets ? C'est une fonction que dans d'autres réseaux proches des nôtres on appellerait directeur du réseau. Je m'occupe du réseau physique du Bureau de poste : de leur entretien immobilier et de leur équipement informatique. De leur affectation en personnel, de leurs horaires, de tous ces aspects qui aujourd'hui que les 550 points de contact en propre et les 500 points de contact partenaires que je gère soient en capacité d'accueillir chaque jour les centaines de milliers de clients et d'usager qui vont s'y présenter. Qu'est-ce que l'enseigne Touraine-Berry c'est l'entité de la poste qui s'occupe de l'Indre-et-Loire, de l'Indre et du Cher.

Moi : Je travaille sur la détermination par une entreprise de ses parties prenantes et de fait la manière dont elle initie ses relations voire les manage. L'objet de cet entretien va donc tourner autour de cette question. En tant que Directeur du réseau sur quels critères identifiez-vous les entités que vous appelez parties prenantes ?

Déjà pour vous c'est quoi la définition du terme partie prenante parce que ce n'est pas un terme usuel chez nous. Définissez moi une partie prenante s'il vous plait.

Moi : la littérature académique dit que les parties prenantes ce les personnes où les groupes d personnes qui peuvent influencer ou sont influencer par les activités de la firme (par l'entreprise).

D'accord donc c'est une vision externe ?

Moi : c'est une vision plus ou moins externe mais certains auteurs classent les salariés comme étant des parties prenantes.

C'est à ça que je pensais. Alors, on va faire un schéma simple, un diagramme. On va différencier interne et externe. Alors en externe, les parties prenantes, plus que parties prenantes, c'est l'objet de notre travail sont les clients et les usagers qui fréquentent les bureaux de poste. Alors vous serez peut-être surpris que je fasse le distinguo entre « les clients » et les « usagers ». Bon c'est vieux débat interne à La Poste. Comme j'ai fait un peu d'économie dans ma vie, je me base moi aussi sur la théorie classique qui considère qu'un client est quelqu'un qui a un rapport monétaire avec son fournisseur ; alors qu'un usager a un rapport gratuit. Il se trouve à La Poste qu'on a les deux puisque si vous venez retirer une lettre recommandée vous n'ouvrez pas votre porte-monnaie. Donc d'un point de vue de la théorie économique classique chère à Adam Smith ou Ricardo et tous ces amis-là, ce sont des

usagers. En revanche, si vous venez ne serait-ce qu'acheter un timbre à cinquante-huit centimes, vous êtes un client, puisque vous ouvrez votre porte-monnaie. Donc la première partie prenante, je veux dire plus que partie prenante, c'est cette masse de personnes. Etant entendu que pour moi c'est au-delà de la partie prenante c'est l'objet de ce que je fais. C'est-à-dire qu'il faut que ces personnes soient satisfaites du service qui leur est rendu tant dans sa dimension service que, que dans sa dimension horaire, dans la qualité, dans l'accueil qui leur est témoigné. Et donc reviennent, viennent et reviennent. Donc l'objectif stratégique de La Poste c'est 95 % de clients satisfaits. Là je ne fais que ré-expliciter notre plan stratégique. Ça c'est la première des parties prenantes externes. Ensuite, en externe on a également une forte relation aux corps constitués que ce soit le tissu politique ou le tissu associatif. Donc ça c'est quelque chose qui vous parlera parce que c'est par ce biais-là que nous nous sommes rencontrés la première fois. Il se trouve que La Poste -d'abord La Poste est une entreprise de service public, je le rappelle souvent, ce qui veut dire qu'entreprise : elle fonctionne avec un bilan, des recettes et des dépenses et son efficacité est jugée fortement sur les critères qui sont les critères qu'on utilise pour juger les entreprises ; ne serait-ce que par exemple La Poste a publié récemment son résultat. En même temps service public ; ça veut dire quoi ? Ça veut dire qu'on a des missions qui relèvent du service public. C'est-à-dire qui sont dans une approche qui n'est pas forcément une approche marchande et qui peut être une approche de satisfaction ou d'aménagement du territoire. Et c'est là-dessus qu'on travaille fortement avec les élus. La Poste a une place particulière, c'est-à-dire qu'à la fois elle a un rapport dans l'inconscient collectif, dans la culture de cette nation, on a un rapport à La Poste qui est à la fois un rapport d'amour très très fort. Moi, très souvent j'entends les élus qui disent mon bureau de poste. Ce qui veut dire qu'il y a une appropriation. Quand je vais parler à des associations, le discours de dire "par rapport à notre bureau". Donc il y a une appropriation qui est forte. Dans l'inconscient collectif et dans la culture de chaque Français, je pense que La Poste leur appartient. On a soixante-six millions d'actionnaires, de propriétaires du moins !

A côté de ça, il y a aussi le fait que La Poste, on attend d'elle des choses qu'on n'attendrait pas d'une entreprise *lambda*. C'est-à-dire effectivement il y a une notion de service public, de service "au public" qui est très très forte et qui fait qu'on n'a pas ce rapport-là. Je vais prendre un exemple tout à fait simple, quelque chose sur lequel [laquelle] on a beaucoup travaillé, c'est les files d'attente, ces dernières années. Les files d'attente à La Poste c'était vraiment lorsqu'on les interrogeait décrivait comme le premier désagrément de La Poste. Quand on disait "mais qu'est-ce qui ne vous plaît pas à La Poste ? " En numéro un il y a les files d'attente. Or, il se trouve que je m'occupe également de la qualité, je suis persuadé d'une chose, c'est qu'on est dans une nation où il y a beaucoup d'attente. C'est-à-dire que la notion de service ce n'est pas forcément quelque chose qui est très répandu en France, il y a de l'attente à peu près partout. Sauf que d'attendre à La Poste c'est insupportable alors qu'attendre au cinéma c'est supportable. Pourquoi ? C'est tout simplement parce qu'on a ce rapport à La Poste qu'à partir du moment où c'est le service public, on devrait être servi immédiatement, sans contrainte et en payant le plus moins cher possible. Je fais caricatural volontairement. Mais, je n'ai jamais vu personne râler après une file d'attente d'une salle de cinéma. Et pourtant, on attend des fois dehors sous la pluie en plus. Donc il y a une perception qui est propre à La Poste et que La Poste n'a pas droit à l'erreur ou droit à l'à-peu-près là où

d'autres peuvent se le permettre. Donc les élus, ils ont cette vision-là aussi, hein. Les élus, en tant que partie prenante à savoir qu'ils peuvent s'immiscer dans la gestion de La Poste. Moi j'ai très souvent des coups de fil d'élus qui me disent : "j'attire votre attention sur la situation personnelle d'un élément de votre personnel ». Je veux dire est-ce qu'ils feraient ça avec un employeur purement privé, je n'en suis pas persuadé. Mais à partir du moment où nous sommes La Poste, ils considèrent qu'eux-mêmes ont le droit d'ingérence à l'intérieur de notre vie d'entreprise. Ce qui est assez curieux. Ou le fait que des élus s'associent par exemple aux mouvements sociaux, c'est assez typique de La Poste.

Donc ça c'est le deuxième partenaire, je dirai élus et tissu associatif que je mets sur le même plan puisque sachant qu'en général on reçoit les deux du même front. Voilà donc sur les parties prenantes externes. Ensuite on a aujourd'hui à la fois nos confrères et concurrents. Ce qu'il faut savoir aussi contrairement à une légende La Poste n'a le monopole de rien. Aujourd'hui, La Poste elle vit de deux activités principales qui sont le mouvement financier et la logistique et transport de messages. Je fais caricatural mais c'est les deux cœurs. Aujourd'hui, La Poste en matière bancaire n'a le monopole de rien, c'est-à-dire qu'il n'y a aucun produit que vous trouvez à La Poste que vous ne pouvez pas trouver dans une banque quelconque du paysage bancaire français. A l'inverse, également, La Poste commercialise à peu près tout ce qui est possible d'être trouvé sur le paysage bancaire français. Comme le disait le premier slogan de la Banque postale "une banque comme les autres et une banque pas comme les autres ». C'est-à-dire que « comme les autres » au sens de son mode de fonctionnement... Par exemple La Poste n'a pas le monopole du Livret A, elle ne l'a jamais eu contrairement aussi à une légende. Le Livret A déjà du temps où il était en domaine réservé était offert par trois banques qui étaient donc : La Poste, la Caisse d'Épargne et le Crédit Mutuel. Et de toute façon il y a une banalisation du Livret A qui est intervenue et qui fait que tout le monde fait du Livret A. Donc La Poste n'a pas de monopole en matière de produits financiers ou d'offres bancaires sur le marché. *Idem* sur le courrier. Aujourd'hui il y a une dérégulation sur ce qu'on appelle le marché du courrier qui fait que n'importe qui peut transporter une lettre n'importe où. Après il y a des monopoles, je veux dire ce sont des monopoles économiques. Des offres réservées qui sont des monopoles économiques. Je reprends mon exemple de la lettre ; c'est sûr que vous pouvez aller voir un transporteur aujourd'hui en lui disant "voilà j'ai une lettre, je voudrais que vous l'emmeniez à Paris". La seule différence c'est que je ne suis pas sûr qu'il vous la transporte pour cinquante-huit centimes. Comme c'est un marché qui n'intéresse pas la concurrence, ils ne s'y positionnent pas d'un point de vue tarifaire, tout simplement. C'est ce qui donne cette image aux personnes qu'ils sont obligés de mettre leur courrier à La Poste. D'autres postes pourraient s'installer, on a vu le cas par exemple en Allemagne où quand il y a eu dérégulation, il y a eu trois offices postes qui se sont installés. Il se trouve qu'en France, l'état du marché fait qu'aujourd'hui les concurrents ne se positionnent pas sur ce type d'offres. Ils se positionnent sur des offres dites rentables qui sont en gros le transport de courrier et de messages d'entreprises et de grandes agglomérations à grandes agglomérations. Mais je veux dire distribuer tout point du territoire six jours sur sept comme le fait La Poste, aujourd'hui ça n'intéresse pas forcément la concurrence. Et sur le domaine bancaire *idem*. Si La Poste, aujourd'hui, a une clientèle sociale assez forte –on considère qu'environ 15 % de nos clients relèvent de la banque sociale, c'est tout simplement parce que

les autres banques ne se positionnent pas sur ce marché. Elles pourraient tout à fait, aujourd'hui, les autres banques, créer ce que nous avons créé c'est-à-dire un service de prêt bancaire, quelque chose avec une offre tarifaire très très basse. Et permettant à des gens avec des revenus très modestes d'accéder à la banque. Simplement les autres banques ne souhaitent pas le faire. Donc ne se positionnent pas sur ce marché. C'est ce qui explique la surprise de La Poste sur ce type de marché en termes bancaires. Mais à côté de ça, il ne faut pas avoir cette image trop fermée puisque La Poste est l'une des plus grandes banques patrimoniales de France. Nous avons deux fois plus de clients patrimoniaux que BNP Paris bas pour donner un exemple. Voilà c'est toute la diversité de La Poste c'est qu'à la fois nous sommes au service des Français les plus modestes et les plus vulnérables et en même temps, il se trouve que dans le portefeuille de La Poste, nous avons les clients les plus aisés de France. Pourquoi ? Parce que là aussi c'est un positionnement bancaire. Il y a deux choses, il y a un positionnement bancaire qui est d'être la banque de réseau la moins chère de France. Donc concrètement, comme je vous explique une banalisation des offres ; vous pouvez trouver le même produit qu'ailleurs mais moins cher en termes de frais financiers. Donc on peut être très riche et être attentif à ses frais financiers. Et puis le deuxième positionnement c'est que la Banque postale a cette particularité d'être détenue à 100% par l'Etat. Et donc d'inspirer une confiance forte. C'est son capital de base. C'est-à-dire qu'on a l'idée à La Poste mais ce qui est vrai, couramment répandu dans la population que La Poste elle prend moins de risque. Alors cette idée n'est pas fautive, par exemple La Poste n'a pas de salle de marchés. La Poste ne fait pas de *trading*, la Banque postale. Alors que toutes les autres banques le font. Quelque part c'est le métier d'un banquier. Mais la Banque postale n'a pas de *trading* ; donc il n'y a de Jérôme Kerviel à La Poste. Et il n'y a pas de gens qui jouent à un jeu de probabilité sur les marchés financiers des sommes énormes. Les fonds récoltés par La Poste sont récoltés par des circuits totalement maîtrisés et totalement sécurisés. Ce qui fait que cette image de confiance qu'on a envers La Poste est en fait basée sur des faits réels. Donc là on a fait le tableau des externes. Les organisations professionnelles je n'ai pas envie de les classer en interne sinon, elles seraient vexées.

Alors en interne, nous avons effectivement une responsabilité sociale d'employeur qui est forte. Nous employons aujourd'hui 240 000 collaborateurs à travers le monde ; j'ose dire. Je pense que ce n'est pas usurpé puisque nous employons également des personnes qui travaillent à l'international. Donc *grosso modo*, nous sommes dans le *top ten* des employeurs français, sans ambages. Donc il y a une responsabilité sociale très très forte et on a un rôle énorme en tant qu'employeur. Lorsque La Poste, par exemple, récemment annonce qu'elle va embaucher 5 000 jeunes diplômés sur plusieurs années pour mettre le pied à l'étrier professionnel, ça a un effet non négligeable sur le marché du travail. Ça c'est le premier point. Par rapport à ça il y a également la relation avec les organisations professionnelles qui comme toutes les grandes entreprises sont extrêmement codifiées par le code du travail. Et puis par notre tradition d'administration, puisque nous avons été une administration jusqu'en 1992, donc il y a un dialogue social qui est riche, qui est très extrême balisé, extrême cadré, qui est récurrent et qui fait que nous avons une relation avec les organisations professionnelles et les représentants du personnel très constante. Voilà en interne, le tableau que je pourrai vous des parties prenantes internes. Je pense que dans votre approche il y a une partie prenante externe qu'on n'a pas vu

et qui est énorme et qui les fournisseurs. Puisque La Poste, par sa taille, je rappelle que La Poste elle gère 17 000 points de contact. Donc 240 000 personnes, on a une flotte de véhicules, je n'ai plus chiffres en tête, il faudrait que je vous retrouve si vous voulez les chiffres-clés quelque part. Donc on n'est pas petit intervenant sur le marché économique. C'est-à-dire, je vais prendre un exemple, quand La Poste décide de renouveler son parc de telles machines ou de tels véhicules, il y a une influence directe sur l'économie française. On a le deuxième parc, pour prendre des choses que je gère directement, La Poste elle a le deuxième parc de distributeurs de billets de France. Donc vous voyez que le poids –il y a trois offreurs sur le marché- vous voyez que si La Poste se décide à acheter ou ne serait-ce que renouveler 10 ou 12% de son parc de distributeurs, ça modifie sensiblement les carnets de commandes des producteurs de distributeurs de billets de France. Effectivement La Poste est un acteur économique important et surtout un acheteur important. Dans une partie qui est totalement la mienne par exemple, ne serait-ce que sur les trois territoires dont je m'occupe, je dépense plusieurs dizaines de millions de facture d'immobilier. Donc si demain, là je vous donne un exemple à un niveau plus macro mais même à un niveau plus local, si je coupe le robinet d'achat immobilier et d'achat de prestations immobilières, je sais qu'il y a un certain nombre d'entreprises du BTP qui se retrouveraient en difficulté mécaniquement. Puisque je représente une somme non négligeable dans l'exercice annuel. Donc il y a toutes ces parties prenantes qui sont des fournisseurs externes.

MJ : Avec ces parties prenantes existe-t-il des formes institutionnelles qui matérialisent vos relations ?

Institutionnel oui. Donc effectivement le dialogue avec les élus est réglé par un contrat, qu'on appelle le contrat triennal qui a été signé entre La Poste, l'Association des Maires de France et l'Association des Maires ruraux de France sous l'égide du Ministère de l'Intérieur qui chapotent les collectivités locales. Et qui fait que nous avons un dialogue. Nous avons défini de part et d'autre les règles de communication et d'exercice entre nous et les élus de la République. Elus de tous ordre que ce soit les Maires, les Conseillers municipaux, les Conseillers régionaux, les Députés, les Sénateurs et les membres du Gouvernement. Donc on s'est donné des règles de vie de part et d'autres. Il y a quelque chose à laquelle vous avez assisté qui est la CDPPT qui est une institution là aussi prévue par ce contrat, qui se réunit périodiquement en réunissant à la fois des postiers, de l'autre côté des élus qui sont là par représentation –Nathalie sera plus à l'aise pour vous expliquer le moult détail-, il y a un représentant des villes de moins de deux mil (habitants), un représentant des villes comportant des ZUS, etc. On prend toutes les strates de population et les élus qui sont là parlent au nom de tous les élus du département –assise départementale, j'ai oublié de le préciser. Et puis on constate fortement l'égide du ministère de l'intérieur puisque comme vous l'avez vu, il y a là un Préfet ou un Sous-Préfet qui représente l'Etat et donc assure cette fonction de haut arbitrage. Il ne participe pas au vote mais en tout cas il conforte la présence de l'Etat et assure les arbitrages. La fonction principale de cette institution c'est d'abord d'aplanir nos relations mais c'est en particulier de gérer un fonds un peu particulier qui s'appelle le fonds de péréquation ; qui est un fonds –comment expliquer-, c'est-à-dire que La Poste bénéficie d'une exemption fiscale. A l'origine c'était une exemption de la taxe professionnelle. Vous savez,

que toute entreprise paie aux communes. La Poste, du temps où elle était une administration ne l'acquittait pas puisque les administrations ne la paient pas. Seules les entreprises privées la paient. Et il se trouve que La Poste est passée sous statut d'entreprise privée donc il y avait deux solutions : l'assujettir, la première ; la deuxième qui a été de prendre les sommes qui normalement auraient dues être versées au trésor public au titre de la taxe professionnelle et de les affecter à un fonds spécial réparti par département qui s'appelle fonds de péréquation. Et dans lequel la CDPPT pioche pour que La Poste puisse remplir des missions de service public. Le plus visible étant la rénovation des bureaux de poste en zone rural ou en zones urbaines sensibles. Qui sont des bureaux de poste qui dans une logique purement marchande ne seraient jamais refaits ou pas refaits ou du moins pas entretenus. Et donc La Poste peut utiliser ces fonds pour entretenir (ses) ces bureaux. Ça c'est la première version institutionnelle.

Dans votre définition, dans votre cartographie qu'on a faite toute à l'heure, il y a tout ce qui est du dialogue social. Lors ce n'est pas exactement dans mon périmètre, il y a un DRH qui s'occupe de ça. Ce que je peux vous en dire c'est qu'il y a à La Poste plusieurs institutions en place dont le CHSCT. Donc comme toute entreprise qui va bien. Le Comité technique, il y a des choses qui sont un tout petit peu plus spécifique CDSP. La Poste entreprise explique à des organisations professionnelles représentatives, présente les grands projets qui vous impacter La Poste dans les mois et les années avenir dans leurs déclinaisons locales. C'est-à-dire par exemple, on va développer un nouveau concept de bureaux. On en construit cinq cette année [2013], qu'on appelle des espaces services clients intégraux (ESCI). J'ai présenté aux représentants du personnel à quoi correspond ce format. J'ai présenté le projet immobilier auprès des syndicats, pour que les syndicats représentatifs soient informés de cet élément stratégique. Donc là c'est un organe d'information. CHSCT et CT sont différents ; donc là ça remplace les anciens organismes paritaires que nous avions du temps de l'administration. C'est-à-dire que là ce ne sont pas des syndicats qui siègent, ce sont des représentants du personnel. Des personnes élus par l'ensemble des postiers et qui sont informés et associés des grandes actions modifiant en profondeur et surtout la vie des postiers. Exemple type, je modifie l'organisation d'un bureau en modifiant ses horaires et donc les horaires du personnel, ce dossier passe en CHSCT où là il fait l'objet d'un vote. Le CHSCT a également une mission d'alerteur, c'est-à-dire le CHSCT peut s'autosaisir de dossiers qu'ils estiment importants. Il peut même dans les textes aller jusqu'à saisir l'inspection du travail lorsqu'il voit des projets mettant en risque, du moins en infraction La Poste vis-à-vis du cadre réglementaire qui est celui de toute entreprise. Ça ce sont les deux aspects très institutionnalisés avec des partenaires. Autrement avec les autres, non, il y a une vie le jour le jour mais il n'y a pas vraiment d'institutionnalisation. Je pense par exemple, les fournisseurs qu'on a évoqué tout à l'heure, bon, il y a une direction des achats : on exprime des besoins, il y a une recherche de fournisseurs, un référencement desdits fournisseurs et après une vie qui classiquement pas la vie de toute achat. C'est-à-dire des commandes, des factures. Il n'y a pas d'institutionnalisation d'achats. Idem sur les confrères et concurrents. Bon ont siège de droit dans tout ce qui est institution qui ressemble à ça par exemple la Banque postale est présente au comité Banque de France du département. On est présents dans des chambres consulaires diverses et variées. Donc ça un aspect institutionnel.

MJ : CDSP contexte

Si vous voulez fouiller vraiment cet aspect-là CDSP, CHSCT, CT, il faudra prendre rendez-vous avec mon collègue RH. Il sera beaucoup plus pointu pour répondre à des questions précises.

La CDSP c'est un organe que La Poste a créé suite différentes évolutions de statut. Je ne pense que ce soit le droit du travail, je vous peut-être une bêtise, je ne suis pas spécialiste du droit du travail. Je ne pense pas que le code du droit du travail impose l'existence d'une CDSP. Je pense que c'est vraiment quelque chose de *sui generis* et qui n'existe qu'à La Poste. Et qui est un organe d'information. C'est-à-dire qu'on va présenter les grands projets de La Poste. Il faut savoir qu'il y a une CDSP nationale mais il y a une déclinaison locale et donc on informe. Les membres présents se sont les organisations professionnelles représentatives qui viennent en tant qu'organisations professionnelles ; c'est-à-dire qu'elles ont bien écrit devant leurs organisations : représentant CGT, représentant SUD, représentant SUD, représentant FO, etc. Et qui prennent connaissance des grands dossiers qui se retrouvent décliné au niveau national. Je pense qu'on leur présente les grandes orientations stratégiques de La Poste. Et au niveau local, on leur présente la déclinaison de ces orientations stratégiques. Localement on leur a dit il y cinq ESCI l'année prochaine qui sont à telles dates et voilà ce qui est tout nouveau par rapport à l'ancien bureau que vous avez connu. Donc sachant qu'il y a échangé avec les organisations syndicales, la CDSP n'a pas de pouvoirs, d'abord elle ne vote pas, n'a pas de devoir d'alerte, ne peut pas saisir les prud'hommes, l'inspection du travail, etc. C'est un organe purement délibératif.

MJ A-t-il une stratégie derrière.

Vous parlez au plan général ? Au plan général. Il y a une volonté aujourd'hui de transparence et d'association du personnel. C'est-à-dire qu'il a une volonté d'être un entrepreneur clair sur ses projets, sur ses volontés. Il y a la volonté d'être en écoute du personnel à travers ses représentants. Du dialogue social ce qu'on appelle avec des grandes lettres à chaque fois. L'idée d'être complètement en présence, en ouverture. N'ont pas en cogestion ce que certaines obligations professionnelles ont du mal à comprendre. On n'est pas dans la cogestion, on est vraiment dans l'information et dans le respect du dialogue social. Concernant la CHSCT, ce sont des obligations d'employeurs ; c'est-à-dire que tout employeur à partir d'une certaine taille est tenu faire des CHSCT et des CT, c'est la loi. La Poste ne fait que transposer strictement le code du travail. Il n'y a de choses différentes. C'est ce que vous pouvez voir à travers la presse dans d'autres éléments. Par exemple le CHSCT De telle entreprise s'est réuni en session extraordinaire suite à ...La Poste n'a pas de Comité d'entreprise puisqu'elle n'a pas d'actionnaires. C'est aussi sa spécificité. Donc le CHSCT de ce fait a pas mal de prérogatives qu'aurait un comité d'entreprise dans une entreprise purement privée avec son capital émis à la population, émise sur le marché boursier.

Sur la CDPPT proprement dite, là il y a également une volonté d'être dans le dialogue. C'est-à-dire d'être en anticipation avec les élus. Etre en préparation, en amont des dossiers et en particulier de tous les dossiers qui touchent à l'aménagement du territoire : c'est vraiment ça la CDPPT, son cheval de bataille. Idem c'est d'être à la fois un organisme de régulation,



puisque dans la CDPPT il y a un point intéressant à la fin qui est les questions diverses. En général chaque élu est venu avec des questions d'autres élus. Il vient en disant "je suis saisi par le Maire de X du problème spécifique de..." Voilà, il y a le fait d'être fortement régulation.

MJ : Pouvez-vous revenir sur une initiative un projet qui es le vôtre, qui vous a par exemple marquez ?

Je vais vous parler de ce que je fais régulièrement c'est-à-dire la CDPPT puisque la partie RH, il m'arrive de siéger mais je ne suis membre permanent ni du CHSCT, ni de la CDSP. J'interviens soit en tant qu'expert soit quand le Directeur territorial n'est pas là, en remplacement. Mais je ne suis pas membre permanent des organismes professionnels. Sur la CDPPT, un projet ? Il y en a plein. L'idée en particulier ; moi quand je suis arrivé sur ce poste, moi ce que j'essayais de faire c'est les CDPPT travaillent à un an. C'est-à-dire qu'aujourd'hui on parle de 2014 et que 2013 on soit juste dans un compte-rendu d'activités ; dire voilà on avait ça l'année dernière, c'est en train de se faire, ça se passe bien ou ça se passe mal, il y a un problème, etc. Mais ce qui m'intéresse, c'est déjà de réfléchir à l'année d'après. Si j'ai eu quelque chose à faire avec les CDPPT sur les trois départements, ça été de les amener à travailler en anticipation, non au coup par coup en particulier sur les grands projets de La Poste en termes d'aménagement du territoire. Je vous dis après des exemples, on pourrait faire la liste de tous les bureaux de poste qu'on refait sur les programmes en fonds de péréquation ces trois dernières années ou ces deux dernières années. Il y a quelque chose dont je suis très fier c'est que nous la seule direction territoriale de France à avoir mis en place le mécanisme de soutien de clientèles en situation fragile sur l'intégralité de son territoire. Alors en quoi ça consiste ?

La Poste a défini au niveau national, en particulier la Direction de la responsabilité sociale et environnementale, un programme qui s'appelle soutient aux clientèles vulnérables. Il se trouve que La Poste a cette particularité d'avoir une partie non négligeable de ses clients, des personnes qui la fréquente qui sont des gens aujourd'hui en situation de vulnérabilité. C'est quoi la vulnérabilité, c'est un nouveau concept qui apparait et qui va au-delà des anciens concepts qu'on a pu connaître d'illettrisme ou d'alphabétisme même s'il faut avoir conscience qu'en France l'illettrisme reprogresse à nouveau. C'est une question que tous en tant que citoyen on doit avoir en tête. Alors que l'illettrisme ne faisait que reculer. Analphabétisme c'est le fait de ne pas reconnaître une lettre, bon ça tout le monde est un tout petit peu allé à l'école aujourd'hui. L'illettrisme, c'est le fait de lire un texte et de ne pas en comprendre le sens. Ce phénomène-là en France, il ne cessait de reculer depuis des siècles, depuis Jules Ferry. Ce dont on ça s'aperçoit c'est que depuis quelques années, c'est la courbe s'est inversée. C'est une vrai question sociale, c'est qu'aujourd'hui vous avez une partie de la population, de plus en plus forte à qui vous pouvez tendre une lettre, qui vont vous la lire, c'est-dire- qu'ils vont vous décortiquer chaque mot mais pour autant n'en comprendront pas le sens à la fin. Vous leur direz "qu'est-ce que ça veut dire ce que tu viens de lire ?"...Pas de réponse. Donc ce phénomène-là reprogresse. Et puis il y a un nouveau concept qui apparait et qui est encore plus interpelant d'un point de vue citoyen, c'est la vulnérabilité. Ce sont les personnes qui ne maîtrisent pas les éléments de base de la vie en société. Par exemple, [les

personnes] qui sont dans l'incompréhension totale des mécanismes bancaires. C'est quelque chose que nous on voit, c'est des personnes à qui on peut ouvrir un compte, à qui on peut donner le relevé de compte et pour autant sont bien incapables de comprendre que les dépenses doivent être égales aux recettes. Qui vont recevoir des factures. J'ai encore vu le cas hier, j'étais dans un bureau. Qui reçoivent des factures avec le fait de les payer avec un TIP en bas et ne comprennent pas qu'il s'agit d'une facture qu'ils doivent régler. Donc ils reçoivent ça, le lise en travers, ils ne comprennent pas trop, ils le rangent dans un coin en disant "on verra bien". Et après vous avez les lettres de relance, tout le mécanisme qui s'enclenche de l'organisme qui lui dit " je n'ai pas été payé" et la personne qui est dans l'incompréhension et qui ne comprend pas ce qui lui arrive. C'est ça la vulnérabilité aujourd'hui, c'est le fait de ne pas comprendre les éléments simples de la vie de tous les jours. Et après le risque d'être une proie facile pour tous les accès de la consommation : se retrouver avec des choses énormes ne se rendant même pas compte de ce à quoi on s'est engagé. La Poste est fortement sensibilisée autour de ça et par rapport à cette clientèle vulnérable, alors La Poste est une banque comme les autres et une banque pas comme les autres. Il y a quelque chose les Français doivent comprendre c'est qu'un agent de La Poste n'a pas le droit de remplir un chèque pour vous. Mais j'allais un banquier non plus, c'est la loi en France, c'est le code bancaire qui le prévoit. Si vous êtes dans un métier où on manipule des fonds, vous n'avez pas le droit de remplir des documents bancaires pour le compte de vos clients. C'est une faute, hein ! Si un banquier vous fait ça vous pouvez l'attaquer au pénal après. Et donc vous avez des personnes qui du coup qui vont venir à La Poste avec tous leurs papiers, vont les poser sur le guichet et vont dire "merci, tu remplis, toi". Et le guichetier dit "je ne peux pas remplir". Ça va très loin, hein ! Il faut venir un jour si vous avez l'occasion, le dernier jour de la déclaration d'impôts. Vous avez des gens qui arrivent –je vous le dis, je le vois depuis trente ans- il y a des gens qui arrivent avec un énorme tas de papiers qui le posent sur le guichet et qui pensent que le guichetier va leur faire leur déclaration d'impôts. Et un tas de pas, alors ils ont tout ramené, hein ! Ils ont ramené les relevé de banques, machin, même quand ils ne sont pas clients de la Banque postale, c'est ça qui est étonnant, d'ailleurs. C'est ça qui est étonnant c'est qu'ils sont persuadés que le guichetier de La Poste peut tout à fait rendre ce service en disant "ben, pas de problème, je vais te remplir ta feuille d'impôts". Tout ça c'est interdit par la loi. Vous devez remplir de vous-mêmes les documents importants de votre vie, donc les documents financiers. Il se trouve que sur les clientèles vulnérables, on a des clientèles qui sont en demande ce genre de services. Ou des gens vont vous demander de les accompagner sur des dossiers mais qui ne sont pas de La Poste. Hier dans le bureau où j'étais, il y avait un monsieur qui avait un souci avec le parc HLM qui venait lui demander au postier ce qu'il devait faire. Par rapport à ça donc aujourd'hui on a des contraintes légales comme celles que je viens de vous expliquer. Ce que fait La Poste, on peut signer des conventions avec des associations de quartier. Des associations qui font de la médiation ou de l'intermédiation sociale, que nous rétribuons qui assurent une présence dans les bureaux fortement fréquentées par les clientèles vulnérables. Et donc, moi mes points de fierté c'est qu'ici nous gérons trois départements et nous avons développé ces conventions sur les trois départements, sur des bureaux qu'on a identifié comme des bureaux avec ce problème spécifique. Et donc nous avons à chaque fois passé une convention avec des associations que nous rétribuons et assurent une présence à l'intérieur du bureau de poste pour aider les personnes. L'exemple

que j'avais hier, il se trouve que l'association tient des statistiques assez précises, sur un mois, ils avaient aidé 180 personnes. Sur 180 personnes, 60 étaient là pour des raisons qui n'avaient rien avoir avec La Poste. Un tiers était venu pour des choses qui n'avaient pas grand-chose à avoir avec La Poste. Et qui par contre, c'est important parce qu'en plus c'est un facteur de stress et d'incivilité important ça. Très souvent la personne quand le postier lui dit "je ne peux pas" elle ne comprend pas. Elle se dit "mais attendez, je vous paie avec mes impôts" –il faut savoir que l'impôt ne paie pas La Poste bien évidemment- ou alors "pourquoi elle est méchante avec moi la dame, elle ne veut pas le faire", etc. Il y a de l'incompréhension ; surtout que je pense que quand on est face à une situation d'invulnérabilité -vous savez j'ai quatre enfants- comme un enfant quand il est face à quelque qu'il ne comprend pas, il s'énerve très vite. Parce qu'il a l'impression qu'il n'a pas les moyens de régler le problème de le dépasser. On est face à des clients qui auront ce réflexe-là ; c'est-à-dire qu'à un moment qu'ils vont se sentir seuls, abandonnés, perdus, c'est vraiment cela, abandonnés, ils disent "mais lui là devant il pourrait m'aider il ne le fait pas mais pourquoi il ne le fait pas ?" Et là allez leur expliquer que le code bancaire, l'article 127-3...vous pouvez ranger cette explication pour vous ; ça ne passe pas du tout. Donc on a sur les trois départements : le Cher, l'Indre-et-Loire et l'Indre des médiations sociales comme ça dans des bureaux que nous avons identifié comme des bureaux avec une forte clientèle vulnérable. J'insiste bien sur le concept de vulnérabilité par ce que ça n'a rien à avoir avec une quelconque notion de maîtrise de la langue. La Poste a fait ça il y a quelques années, des problèmes de traducteur. Ça n'a rien à avoir, je veux dire on peut maîtriser totalement la langue française et être en situation de vulnérabilité, je pense en particulier aux personnes âgées. Il y a beaucoup de personnes âgées qui sont nées français, qui ont fréquenté l'école française il n'y a aucun problème de conjugaison, ni de syntaxe mais qui pour autant vont être perdues. Le concept est beaucoup plus large qu'un concept de traduction ou de maîtrise de langue contrairement à ce qu'on peut entendre. Il y a beaucoup de gens qui me disent mais ce qu'il faudrait ces des traducteurs. Non, ce n'est pas un problème de traduction, c'est beaucoup plus large que ça. Et beaucoup plus profond. Donc si on devait citer une grande œuvre qu'on fait dans les CDPPT puisqu'on paie en fonds de péréquation, c'est d'avoir amené les trois CDPPT dans ce projet. On a l'intention en plus d'inclure dans le système des nouveaux bureaux dans les mois à venir.

MJ : De quels bureaux s'agit-il ?

Sur Tours nous avons aujourd'hui, le bureau de Tour Saint-Paul, Joué-lès-Tours, Saint-Pierre-des-Corps. On pense étendre à La Riche cette année et Cotty. Sur l'Indre, on a les bureaux de Châteauroux, Beaulieu, Châteauroux-Saint Denis ; Sur Bourges, on a Bourges-Gibejonc ; Chancellerie, Valderon. On pense étendre à Vierzon cette année.

MJ : Quels sont les impacts de cette stratégie ?

La Poste elle a un plan stratégique qui est déclinable sur plusieurs volets. Je vous disais toute à l'heure un des éléments un des éléments qui de 95% de clients satisfaits. Qui est que 95% des clients qui nous fréquentent soit satisfaits de nos services : aient envie de revenir, aient envie de nous recommander. C'est une des bases. A travers le dialogue avec les CDPPT, on est plus sur des notions d'éthique d'entreprise ou de responsabilité sociale de l'entreprise.

C'est-à-dire sur la CDPPT, on est conscient de notre rôle à la fois politique et économique. Politique parce La Poste concourt fortement aujourd'hui à la présence du service public dans toutes les zones, que ce soit les zones aisées mais aussi les zones urbaines sensibles que les zones rurales. Donc elle est consciente de ça et elle est aujourd'hui le service public le plus présent. Le service public national en tout cas. Le réseau des bureaux de poste c'est le plus grand réseau après deux autres qui sont d'une part les églises mais il y a peu de présence physique dedans. Et le réseau des mairies, le plus important en France : il y a 36 000 mairies en France. C'est vrai que la fonction publique territoriale est un tout petit plus présent. Dans les fonctions publiques d'Etat nous sommes incontestablement le premier réseau, nous avons plus de points de contact que la SNCF ; qu'EDF que qui que ce soit. Qui plus est, nous avons aussi un contact quotidien à travers nos 75 000 facteurs qui distribuent le colis 6/7. Donc on est le premier réseau de contact indiscutablement en France. De ce fait, on a des fonctions d'aménagement du territoire, on a des fonctions de responsabilité vis-à-vis des élus et de la population. Quand il y a des tensions autour d'un bureau de poste, je le prends d'abord d'un point de vue positif, c'est-à-dire l'indifférence c'est le début de la disparition. Quand vous faites ce que voulez et que tout le monde s'en fout, vous commencez déjà à disparaître du paysage. C'est pour ça que quand il y a par exemple des collectifs d'usagers ou ce genre de choses qui se regroupe autour d'un bureau de poste pour la défense du bureau de poste, moi mon premier réflexe c'est de prendre ça pour un attachement fort. C'est-à-dire qu'il y a des gens qui tiennent à nous, c'est peut-être un peu affectif mais enfin voilà. C'est un peu ça. Donc cette responsabilité sociale et environnementale qui est la nôtre fait qu'effectivement, tout ce que nous faisons ça passera par le dialogue, que ce soit par le dialogue direct ou le dialogue institutionnel. Quand on est face à des associations d'usagers par exemple, la grande difficulté à un moment c'est de ré-institutionnaliser le dialogue. C'est-à-dire que lorsque j'ai eu le cas il y a deux ans par exemple où il y avait un collectif local. Ce que j'ai demandé à l'élu c'est de dire est-ce qu'il est possible que le dialogue avec ce collectif repasse par vous ? Ces des citoyens de votre commune, que vous connaissez, dans le lot, il y a des Conseillers municipaux, ...Moi je veux bien les rencontrer, je veux bien discuter avec eux mais ce qui serait bien c'est de repasser par une institutionnalisation. La mairie organise la rencontre qui fait qu'on va les voir. La première voie d'expression d'une commune c'est le Conseil municipal, je le rappelle.

Moi, il m'est arrivé très souvent dans ma carrière, d'intervenir en Conseil municipal. Dans ce cas-là, le Conseil municipal se réunit à l'ordre du jour monsieur le maire dit nous avons invité monsieur VIDAL de La Poste qui est là pour répondre à vos questions. Il faut savoir que les Conseils municipaux en France sont publics, n'importe qui peut assister à condition qu'il ne prenne pas la parole si vous êtes un visiteur. Ça c'est un grand classique, ça fait trente ans que je le vis. Dans ce cas-là vous avez quasiment tout le village dans la salle. Vous avez non seulement les Conseillers municipaux mais il se trouve qu'on rajoute des chaises au fond. Et en général tout le monde est venu pour voir ce que le monsieur de La Poste il va dire. Ce dialogue direct il passe par les institutionnels qui s'appelle le Conseil municipal mais c'est bien un dialogue direct avec la population.

## Annexe 4 Entretien avec le Directeur des ressources humaines de l'enseigne Touraine-Berry

MJ : si vous voulez bien vous présenter.

Renald SIMONET, moi je suis DRH de l'Enseigne Touraine-Berry, l'enseigne La Poste Touraine Berry, c'est sur trois départements : le Cher ; l'Indre ; l'Indre-et-Loire. C'est à peu près 1 000 personnes ; c'est personnes font trois types de métiers on va dire, soit ils sont dans la ligne managériale, donc des managers de proximité, soit ce sont des agents qui accueillent tous les jours nos clients, donc des guichetiers dans des bureaux de postes ; soit ce des conseillers bancaires.

MJ : l'objet de mon étude porte sur l'identification des parties prenantes par une entreprise, en tous cas, les personnes qui l'incarnent. En tant que Directeur des ressources humaines, j'aimerais avoir votre avis sur la politique qui est menée par La Poste en vue de déterminer les entités comme parties prenantes de l'entreprise en question. Et à cet effet, j'aimerais savoir si vous êtes déjà familier de cette expression ou si vous avez une expression autre pour désigner des entités avec lesquelles il y a une certaine forme d'interaction.

Renald Simonet

L'identification des parties prenantes, non ce n'est pas forcément un vocabulaire qu'on utilise en interne. On parlerait plus de réseau, qu'il soit interne d'ailleurs, parce que l'entreprise fait aussi, vu la taille de la structure-la mégastructure- un réseau interne extrêmement important ; soit le réseau externe qui est plus là lié à une zone géographique.

MJ Donc vous parleriez plutôt de réseau en fait ?

Oui, bon après on peut parler de partie prenante, hein ?

MJ : Je ne voudrais pas vous influencer.

Renald Simonet

Ça ne me gêne pas.

MJ : Sur quels critères identifiez-vous des personnes comme faisant partie de votre réseau ou comme étant vos parties prenantes ?

Renald Simonet

Ça peut être aujourd'hui des critères liés aux métiers : est-ce qu'on effectue le même métier ? Ça peut être des critères liés, on va dire aux entreprises, aux tailles des entreprises aux domaines des entreprises. Si je reste d'un point de vue très professionnel donc le métier, l'entreprise, le secteur, secteur public, secteur privé. C'est aussi des interlocuteurs régionaux voire locaux, départementaux. Ça peut être aussi - parce nous sommes en province quand

même- lié à des critères plus personnels, de par son réseau lié à des connaissances dans sa vie personnelle ; ses connaissances sont, pour ma part, travaillent des entreprises en Touraine ou dans le Berry, constituent aussi un réseau interne quelque part, un réseau lié au professionnel en tout cas.

MJ Avec ce réseau ou cet ensemble de connaissances, y a-t-il des formes institutionnelles qui caractérisent vos relations ?

Sur le réseau, on va dire, externe, c'est vrai que moi je ne participe pas souvent à des réunions externes sur un réseau tel que le réseau RH, tel que l'association nationale des DRH qui existe en Touraine ; j'y étais dans le Berry. En Touraine, j'y étais il y a une ou deux années mais il y a quelques temps le réseau n'était pas à mon sens pas assez structuré en termes d'animation. Donc sur les réseaux externes, hormis le fait d'avoir des interlocuteurs qui sont lié au professionnel tel que les interlocuteurs liés à l'apprentissage, à l'alternance, les écoles avec qui nous travaillons qui font aussi partie de l'identification des parties prenantes. Il y a aussi tout le réseau interne, par exemple à La Poste, nous sommes organisés en direction exécutive, c'est-à-dire en « méga région » : il y en a cinq en France pour l'Enseigne. Nous nous sommes en région ouest. Donc il y a une région RH de la région ouest, il y a aussi un réseau RH national qui se réunit tous les mois, sous l'égide du national.

MJ : cette identification elle est faite par vous ou par des instances ?

Sur le réseau professionnel à l'intérieur de l'entreprise qui constitue pour moi aussi une partie prenante importante à identifier dans une méga structure telle que la nôtre, c'est sont le fait et aussi l'objectif de la fiche de poste, de personnes qui sont là pour animer, coordonner tant au niveau des régions qu'au niveau national. Après sur le plan local, c'est aussi l'investissement personnel et professionnel d'un DRH de pouvoir s'immiscer dans la vie locale.

MJ Pour les adhésions ?

J'ai aucune obligation, par exemple, à participer à l'association nationale des DRH mais, je le fais parce que le secteur m'intéresse ; ça fait deux ans que je ne le fais plus mais c'est quelque chose que je souhaite pouvoir continuer.

MJ : Dans quel intérêt ?

Les intérêts, les objectifs sont multiples. En premier c'est le partage de constat que l'on peut établir sur le monde du travail, sur la relation de travail, sur la notion de travail. C'est aussi du partage d'expérience, c'est aussi du partage de pratiques, c'est aussi à un moment donné de pouvoir dialoguer avec des interlocuteurs qui ont le même métier que vous et qui rencontrent des problématiques similaires et de pouvoir aussi avoir des actions croisées, alors on en est jamais arrivé à ce point-là. Mais quand on rencontre les GRETA, les CFA, les interlocuteurs, on va dire, de l'alternance ; quand on rencontre les interlocuteurs qui sont liés à ces réseaux associatifs liés à la reconnaissance des travailleurs handicapés c'est aussi pour faciliter l'intégration par exemple du travail handicapé au sein de la structure.

MJ : Y-a-t-il institutionnalisation de ces relations par des contrats, des partenariats ?

Oui, on a des partenariats avec le GRETA par exemple, on a des partenariats. Nous en avons un avec l'école de deuxième chance qui a été mis sous l'égide de notre structure qui s'occupe de ces partenariats externes qui est là pour ouvrir des portes enfin de compte, c'est le Corporate via Véronique DALLEAU. Donc ces partenariats sont facilités par cette personne qui est une porte d'entrée pour les métiers que ça tant le métier à l'Enseigne, le Courrier ou le Colis ou autre. Après il y a tout un réseau interne entre les différents métiers du groupe La Poste : le courrier, le colis, l'Enseigne et la banque d'avoir des connaissances d'interlocuteurs, d'identification d'un réseau interne auprès de la Banque postale, ça permet de faciliter certaines choses. De façon identique avec ses homologues DRH d'autres métiers de même région ou de région autre. D'ailleurs l'entreprise essaye de faciliter grandement ces échanges entre DRH via des séminaires ou via des réunions globales dans le groupe, via des réunions du réseau RH Courrier et Enseigne, des réunions RH Enseigne et Banque postale en commun.

MJ : Pouvez-vous revenir sur certaines instances telles que la CDSP et le CHSCT ? Dans leur genèse, activités et attentes.

Il y a trois niveau de dialogue social à La Poste : il y a un niveau qui est lié à l'information, un niveau qui est lié à la concertation et il y a un niveau qui est lié à la concertation. Après ce qu'il faut savoir c'est que chaque entité Touraine-Berry, par exemple, constitue ce qu'on appelle un Niveau Opérationnel de Déconcentration (NOD) avec un pouvoir de décision : c'est une entité juridique. Qui dit entité juridique dit évidemment un pouvoir de délégation qui est transmis du Directeur Général de l'entreprise Enseigne au Directeur de l'Enseigne La Poste Touraine-Berry Olivier KOZAR. Qui dit délégation de pouvoir, dit autorité et dit également subdélégation. Et ce pouvoir est organisé en fonction des compétences, qu'elles soient financières, de contrôle, de projet, RH, commerciales, organisationnelles. Moi-même, j'ai une délégation de pouvoirs en ce qui concerne la RH. ET donc vu que nous sommes dans le cadre d'une entité juridique, nous avons des organismes de dialogue social. Donc la Commission de Dialogue (Social) Postal (CDSP), est une instance qui permet d'évoquer avec les partenaires sociaux, l'actualité et aussi d'essayer de leur présenter les dossiers à venir au cours d'une année, au cours d'un semestre, au cours d'un trimestre. Généralement, nous faisons quatre CDSP dans l'année, trois à quatre dans l'année. L'année dernière, j'en ai fait un peu plus parce que nous changions de Directeur (Directeur de l'Enseigne Touraine-Berry), il était important que le Directeur puisse se positionner par rapport à cette Commission de Dialogue Postal. Et à cette CDSP, nous avons comme interlocuteurs, souvent les Secrétaires Départementaux de nos partenaires sociaux. Alors nous avons la CGT, nous avons la CFDT, nous avons la CGC, nous avons FO et nous avons SUD. Cinq partenaires sociaux représentatifs.

La CDSP à un rôle d'information, de concertation parfois sur certains sujets, quelques fois de négociation parce que si nous souhaitons contractualiser un accord social, la CDSP est l'instance qu'il est nécessaire de réunir. Pour un accord social, et c'est ça qu'il me semble important de souligner, l'accord social ne peut être qu'au niveau de l'entité juridique NOD : Niveau Opérationnel de Déconcentration. Le Directeur d'Etablissement d'un Terrain (DET) ne peut pas signer un accord social pour son établissement, il n'en a pas le pouvoir juridique. C'est Olivier KOZAR, le Directeur de l'Enseigne ou le DRH qui va signer un accord social

pour tel établissement ; donc c'est quand même important parce que ça engagement évidemment l'identification des parties et le champ des responsabilités. Donc voilà pour la Commission de Dialogue Social Postal dont l'objectif est de préparer l'avenir ou de faire un point sur les dossiers passés. C'est tant une instance de suivi, de bilan qu'une instance de prospective au regard des thématiques qui sont étudiées au niveau national. J'ajoute qu'au national métier Enseigne, il y a une CDSP, il y a une Commission de Dialogue Social Postal.

Les CHSCT-Comité Hygiène Sécurité et Condition de Travail- revêtent aujourd'hui un caractère extrêmement important car nous avons des CHSCT de droit commun, droit du travail pour une population qui je vous le rappelle à toujours deux statuts : soit salarié de droit privé, soit des fonctionnaires de façon importante. Ça peut être déjà un point d'étonnement, ça quand même. Le CHSCT est de droit commun ; la seule particularité que nous avons c'est qu'il n'est pas élu c'est-à-dire que les représentants qui y siègent sont désignés par les partenaires sociaux suite aux élections professionnels et au résultat des élections professionnelles du Comité Technique, j'y reviendrai. Donc le CHSCT c'est la personnalité morale ce qu'il n'avait pas auparavant à La Poste. Donc chaque entité juridique a un CHSCT, l'entité siège a un CHSCT pour son entité siège mais pas pour le national : il n'y a un CHSCT central. Donc on voit bien qu'à l'instar d'une CDSP qui est présente au national et qui se décline quelque part au niveau des territoires, ce n'est pas la même chose pour le CHSCT. Il y a des CHSCT dans chaque Niveau Opérationnel de Déconcentration (NOD). D on y parle évidemment de tout ce qui est problématique hygiène, sécurité, condition de travail, tant individuel que collectif. Nous n'avons pas de CE, nous avons des Comités Techniques, il faut savoir que nos instances représentatives du personnel sont inscrites dans une loi et sont spécifiques à La Poste qui, globalement, je ne sais pas si je dois m'exprimer comme ça, fait un mixe entre le droit du travail et la fonction publique d'Etat. On n'a pas de CE (Comité d'entreprise), par contre on a un Comité Technique ; Comité Technique qui fait l'objet aussi d'élection pour ses représentants qui sont élus *intuitu personae* via une liste que présentent les organisations syndicales. Donc voilà le dialogue social on va dire protocolaire, un tout petit peu officiel hormis le bilatéral et les plénières que nous pouvons organiser dans un aspect un peu plus de fluidité de l'information et partage de dossiers tant individuel que collectif. Le Comité Technique, le CHSCT et la CDSP, ce qu'il faut savoir c'est qu'aujourd'hui un Directeur d'entité comme Olivier KOZAR, Directeur de l'Enseigne La Poste ne peut pas prendre une décision liée à l'individu ou liée au collectif du travail sans avoir réuni ces instances. Par exemple une promotion pour un fonctionnaire doit passer, avant d'être publiée et rendue officielle par une Commission administrative paritaire qui émet un avis. Et cet avis éclaire la décision du Directeur du niveau opérationnel de déconcentration.

MJ : La Commission administrative paritaire est une autre instance de dialogue ?

Oui, il en manque : la Commission Administrative Paritaire et la Commission Consultative Paritaire. La Commission Administrative Paritaire (CAP) est pour le personnel fonctionnaire et la Commission Consultative Paritaire est pour le personnel salarié. C'est-à-dire que demain, si nous souhaitons mettre en place une organisation du travail différente dans un bureau de poste, nous devons réunir un comité technique qui émet un avis sur cette organisation. Cet avis éclaire la décision finale en fin de compte du Directeur du Niveau Opérationnel de



Déconcentration. Ces instances ne sont que consultatives. Mais elles doivent être réunies. Un directeur d'un NOD - Niveau Opérationnel de Déconcentration -, ne pourrait pas prendre une décision liée à l'organisation sans réunir un comité technique voire un CHSCT si toute fois il est prouvé qu'il s'agisse d'un projet important d'organisation qui a pour conséquence une modification des conditions de travail, d'hygiène ou de sécurité. Donc ça c'est important parce qu'on est quand dans un certain formalisme qui organise et qui structure notre dialogue social. Ce ne sont pas des parties prenantes externes mais ce sont des parties prenantes internes ; en clair il nous pouvoir consulter avant de pouvoir décider.

MJ : Quel est le fondement ou l'intérêt puisque de toutes les façons on pourrait dire, l'avis est purement consultatif. Qu'est-ce qui motive les dirigeants de La Poste à mettre en place ces instances de dialogue ?

Déjà l'histoire de l'entreprise c'est que nous sommes quand même une ancienne administration. Après nous avons été transformés en EPIC : Etablissement Public d'Industriel et Commercial. Nous sommes depuis deux ans, une société anonyme. Deuxième point, nous avons un personnel à double statut, tant salarié que fonctionnaire. Néanmoins on voit bien que notre droit quelque part notre jurisprudence interne ont souvent fonctionnarisé le salarié. Dans le droit du travail, il n'y a pas de Commission Consultative Paritaire pour les salariés néanmoins il y en avait pour les fonctionnaires donc on en a fait pour les salariés. Après moi je pense que le troisième point c'est que comme beaucoup de méga structures, notamment bancaires, quand vous regarder les autres banques, elles ont créé des commissions aussi. Quand vous avez une taille extrêmement importante, ce n'est plus le Directeur de la PME du coin qui va prendre telle et telle décision en matière d'organisation, de gestion ; d'ailleurs il ne peut pas le faire tout seul non plus, hein, je veux dire il y a un CHSCT en fonction de la taille, voire un Comité d'entreprise, etc.

Pour c'est ces trois raisons, raisons qui, je trouve moi très positive en termes de ressources humaines de pouvoir toujours, à un moment donné, consulter avant de prendre une décision. C'est quand même quelque chose de positif : ça laisse place au dialogue.

MJ : Est-il possible aujourd'hui de faire un bilan qualitatif du dialogue social à La Poste, à travers de ces instances que vous avez mentionnées ?

Alors de La Poste moi je ne peux pas vous dire, de mon Enseigne, il faudrait aussi interroger les organisations syndicales, pour avoir l'effet miroir. Maintenant ce qu'on peut dire c'est que, à mon sens, il y a un côté Touraine-Berry Enseigne une volonté de dialogue qui est forte, importante, affichée. Une structuration du dialogue social qui fait que nous respectons la compétence de chaque instance et les disponibilités de la fonction RH, comme interlocuteur principal on va dire des organisations syndicales. Moi j'ai toujours trouvé très positif que nous puissions présenter en Commission de Dialogue Postal des projets stratégiques, des objectifs qui nous sont alloués afin de pouvoir les partagés. On en partagera pas les moyens ni le sens final peut-être mais de donner déjà les contraintes des uns et des autres, c'est déjà partagé et c'est déjà mettre en commun : informer c'est déjà aussi prendre conscience quelque part. Il est clair que quand vous parler de performance économique aux organisations syndicales, on ne demande pas à être d'accord, on demande à partager les contraintes et la raison pour laquelle

cette performance économique par exemple est importante pour l'entreprise. Je pense que le dialogue social doit passer par une structuration, par un formalisme et surtout par des rencontres programmés, peut-être quelques fois rapides mais à un rythme rapproché. On ne voit pas les organisations syndicales une fois dans l'année ; l'objectif n'est pas là. Surtout quand vous avez 80% de votre personnel qui participent aux élections professionnelles. Quand vous avez 80% de votre personnel qui vote pour élire des représentants du personnel, vous avez donc des partenaires sociaux qui sont légitimes, qui sont quelques fois un contre-pouvoir, qui ont des actions individuelles ou collectives et donc il est logique, normal et il serait totalement anormal de pas pouvoir structurer un dialogue social avec ces partenaires sociaux. En tout cas nous notre volonté affichée c'est un dialogue social structuré, formalisé et très régulier.

MJ : est-ce qu'il est possible que ces instances proposent des réunions ou c'est unique les managers qui en sont à l'origine ?

Il y a des textes très précis en la matière, un Comité Technique peut être réuni sur demande des représentants du personnel ; une CDSP peut être réunie sur demande des représentants du personnel ou en tout cas si elle ne le peut pas dans son règlement intérieur, il serait assez original de ne pas le faire si l'ensemble des partenaires sociaux le demandaient et le CHSCT peut être réuni par les partenaires sociaux, par les représentant du personnel y siègent. Une Commission Consultative Paritaire et une Commission Administrative Paritaire également. Moi, il ne m'est jamais arrivé de refuser une instance quand une organisation syndicale me le demandait. Après que j'ai aiguillé le choix de cette instance plutôt CDSP, CHSCT par rapport aux compétences de chaque instance, oui. Mais c'est un esprit de dialogue, d'ouverture et d'échanges qui nous animent.

## Annexe 5 Entretien avec la Directrice d'Etablissement du terrain de Tours-Grammont

MJ : Combien de convention avez-vous ?

Je n'en ai qu'une avec Régie plus. Une convention de médiation au sein du bureau de poste, notamment sur le Bureau de Tours-Saint Paul.

MJ : Dans quel contexte, la convention s'est trouvée indiquée ?

C'est une problématique qu'on rencontrait nous sur le bureau puisqu'on est soumis à des difficultés de relations avec des populations d'origines géographiques très variées, avec un flux immigrant important des primo migrants qui n'ont de repères sur le quartier. Il y a différentes étapes, différentes périodes de l'immigration. On est parti d'une population qui certes à des difficultés cognitives mais qui connaît le processus en gros ou qui a des personnes référents pour s'en sortir. Et il y a les nouveaux migrants qui eux n'ont pas de repères, pas d'aide et pour lesquels on rencontrait des et ça générait des difficultés de comportement forcément. Ils avaient le sentiment de ne pas être compris, ce qui est une réalité. Les guichetiers avaient le sentiment d'être impuissants parce qu'ils n'arrivaient à se faire comprendre et puis en face il y avait quelques fois des réactions un peu violentes. Les difficultés étaient multiples. On avait identifié majoritairement ces difficultés-là. Nathalie AYMAR CEZAC, elle est venue faire un bilan. Il est ressorti que ces difficultés étaient plus présentes que les autres mais il y avait également liés à l'analphabétisme. Des difficultés liées à des clients en grande perte de la vie quotidienne. On avait besoin de leur apporter une aide parce que ça n'était pas drôle pour nos guichetiers. Ça pouvait même faire un contre effet en masquant des difficultés qui n'avaient lieu forcément qu'à La Poste ; qui se retrouvaient dans des tas d'autres situations de la vie quotidienne des personnes. Il me semblait important qu'il y ait un tiers intervenant et qui puisse orienter vers les bonnes structures. Donc moi j'étais en recherche de mon côté, sachant que le quartier du Sanitas bénéficie d'une structure associative très étoffée, très solide et ancienne. Et parallèlement, au niveau national il y a un projet qui s'est fait jour également pour la prise en charge des clientèles fragiles et pour la lutte contre les incivilités. Nos projets se sont trouvés et donc moi j'ai été partie prenante. Et puis mon bureau a été retenu pour tenter ce type partenariat. Parce qu'il y avait l'association ressource et parce qu'il y avait aussi la volonté de ma part de le mener à bien. Il y avait les deux.

MJ : Est-ce vous qui avez trouvé Régie plus ?

Là il faudra vérifier avec Nathalie AYMAR-CEZAC, parce que ça s'est fait à la fois avec le délégué du Préfet avec la mairie qui ont proposé des associations. Pour le quartier de Saint-Paul c'est très que ce soit une régie de quartier. Mais qui va sans doute intervenir sur Tours-Nord. Nous ça tombait sous le sens parce qu'ils sont vraiment impliqués dans le quartier mais de toute façon leur rôle, leur mission, c'est la médiation dans le quartier.

MJ : Bilan après un an.

Il y a un bilan qui a été fait. Pour le côté poste, on en retient indéniablement des bénéfices parce que pour nos clients on avait fixé trois demies journées par semaine, il fallait de la régularité. Ils ont fini par avoir un repère, en sachant qu'en venant ce jour-là, il y avait une personne en capacité de les aider ou de les orienter. Donc ça c'est très vite su.

Pour les guichetiers, il y a eu une bouée de sauvetage. Parce qu'ils savaient aussi comment pouvoir orienter les clients. En disant "écoutez revenez demain" c'était lundi, mercredi, vendredi. Donc ça ne repoussait pas à la semaine d'après. Ils [les clients] savaient que ces jours-là il y aurait explication. Qu'en plus ça débouchait -parce qu'il y a un travail qui est fait d'aide à compléter les documents, comprendre quel(s) document(s) il faut apporter- que ça ne soit pas vécu comme une discrimination. Parce que quelques fois on n'a pas les mots, on ne sait pas le dire. Il faut faire attention, c'est difficile la relation humaine. Et puis on n'est pas exemplaires, hein !

MJ : Régie plus a-t-elle bénéficié d'une formation ?

Au sein du bureau de poste on a expliqué quelles étaient les opérations qui s'effectuaient, quels étaient les documents qu'on demandait aux clients surtout, qu'est-ce qu'on leur demandait de compléter, qu'est-ce qu'ils devaient apporter à chaque fois systématiquement, pour éviter les tensions. Et puis ils ont eu une formation d'une demi-journée aussi, plus formalisée avec la démonstration d'aide au remplissage, les procédés un peu mnémotechniques pour expliquer aux gens se repérer à partir de leurs pièces d'identité sur le document à compléter.

MJ : Satisfaction clients ?

Au niveau des clients, on n'a pas fait d'enquête de satisfaction. Par contre ce que constate les guichetiers qui sont de façon très régulière sur le bureau c'est que pour certains clients, ils viennent les jours de présence du médiateur ; et puis c'est connu dans le quartier : ils sont présents sur d'autres actions. Pour la Régie c'est pareil, ils ont "repéré " des personnes qui ont des besoins d'aide, notamment d'alphabétisation ou de soutien économique. C'est vrai que sur ces jours-là les guichetiers savent qu'ils vont être compris, c'est important.

MJ : Cette collaboration avec cette régie plus, est-elle rémunérée. Le tarif est négocié ?

Je crois qu'il a été négocié. Puisque suivant la prestation apportée...Après c'est fonction du nombre d'heures mais, oui. Mais c'est plus le côté de la Délégation territoriale.

MJ : Y-a-t-il d'autres attentes qui n'ont pas été prises en compte ?

L'attente particulière c'était de vraiment apporter de l'aide aux clients. Et puis notre volonté commune que ce soit celle de la régie de quartier c'est de rendre le client autonome. C'était la crainte avec l'action des guichetiers c'est ne rendaient pas autonome. Ils étaient serviables mais du coup ils ne donnaient pas les moyens à nos clients d'être autonomes dans leurs actions.

MJ : donc aujourd'hui, il y a une certaine autonomie ?

C'est long, ça ne se fait pas comme ça. Les clients ont acquis les repères. Oui, je pense qu'on gagne en autonomie. Par contre c'est une action qui est permanente puisque les flux migratoires évoluent aujourd'hui. Aujourd'hui, on a beaucoup de migrants d'Europe de l'Est. Et donc à chaque nouvelle vague, c'est des nouvelles difficultés, donc le travail est à reprendre à zéro pour chacun. Même si on a rendu autonome une partie, c'est permanent.

MJ : Donc l'opération a vocation à perdurer ?

Alors en l'état je ne sais pas. Pour cette année, elle est renouvelée, j'en suis très satisfaite. Après cette réflexion qui est menée au niveau national également. Est-ce qu'elle va être maintenue par l'intermédiaire d'associations qui assurent une médiation ? Est-ce que ça doit être intégré différemment dans les *process* ? Ça on ne sait pas. En tout cas le besoin existe de façon plus pérenne.

MJ : Vous avez mentionné le Préfet, la mairie de Tours, quels ont été leur implication ? Est-ce vous qui les avez sollicité ? Uniquement pour rechercher des associations ou il y avait d'autres...

C'est la direction territoriale et la direction de la communication qui ont assuré ce lien. Ils sont impliqués de toute façon dans la vie du quartier. Le délégué il est présent pour la vie du quartier du Sanitas. Effectivement l'action de La Poste au sein du quartier est importante en termes de maillage social. Ils sont attentifs au fait qu'on ne parte pas. Les travaux de rénovation qui ont eu lieu également dans le cadre du fonds de péréquation ont été reçus avec beaucoup de plaisir. Tant par la mairie que par la préfecture parce que c'est un signe fort de maintien de la présence.

MJ : De leur côté, la mairie et la préfecture, sentent-ils un certain apaisement ?

Ça, on ne l'a pas de façon directe comme ça. Parce que c'est tout un faisceau de petites actions, il n'y a rien de spectaculaire. Ces des petites actions au quotidien qui font "ça grippe" un peu moins. Mais non ne peut pas mesurer ce qui serait passé si ça n'avait pas eu lieu. C'est un peu difficile. Il y a bien eu des temps un peu difficiles au mois de novembre : des voitures brûlées. Pour autant, nous, les relations à l'intérieur du bureau étaient plutôt sereines. Par contre en extérieur c'était un peu tendue.

MJ : ER maintenant le quartier est assez calme ?

Oui, là c'est revenu à un niveau acceptable. Malgré tout, des activités, du petit business qui se fait. Il faut faire attention à ne pas le troubler ! (ironie).

MJ : Souhaitez-vous que dans la prochaine convention il y ait d'autres services qui soient honorés ? Ou alors, le niveau actuel des prestations vous convient ?

Moi, le niveau actuel des prestations me convient. Après la réflexion que j'ai l'intervention sur le bureau actuel de Tours-Grammont. Parce qu'ils sont distants de très peu, c'est cinq minutes à pied. Finalement on reçoit ici les mêmes populations qu'à Saint-Paul. Donc il y a aussi ici à mon avis un travail de médiation à mener. Mais enfin, bon, pour l'instant on va être

concentré sur Saint-Paul parce que les fonds ne sont pas extensibles. Il faut de la régularité, donc on maintient Saint-Paul.

M J : A quel niveau intervenez-vous dans ce processus (recherche des prestataire-signature)?

On a dressé un bilan des interventions. Puisqu'à la fin de chaque vacation, intervention, le médiateur fait un petit bilan de ce sur quoi il est intervenu. Et après le bilan qu'on a ait c'est sur la régularité de l'intervention. On avait tenté de les placer dans la semaine pour avoir le matin et l'après-midi, finalement on s'est rendu compte que c'était compliqué pour mettre un repère. Là oui, j'ai la main sur le "quand". "Quand" dans la semaine. Autrement c'est la CDPPT et la direction territoriale qui gèrent ça.

MJ : Est-ce que vous avez dans le bilan si c'est possible une répartition sur l'illettrisme. Quelles sont les prestations les plus récurrentes menées par la régie ?

Alors pour une grosse part c'est l'illettrisme. Enfin, méconnaissance du français, ils ne sont pas forcément illettrés. On a les deux populations, on a des français de souche qui sont en France très longtemps et qui sont illettrés mais on a aussi des migrants qui ne sont justes pas francophones. Ils sont très autonomes dans leurs pays mais pas du tout ici. Mais ça tourne quand même majoritairement autour de l'illettrisme. Après aussi sur la compréhension au fait qu'on est un service : quand on délivre de l'argent on doit avoir la preuve de l'identité. Et que ce n'est pas discriminatoire de demander une pièce d'identité en cours de validité. On le demande à tout le monde. Des fois s'il manque un sourire ça passe moins bien qu'avec un sourire. C'est des choses comme ça. La méconnaissance des procédures ça peut facilement être vécu comme quelque chose de vexatoire. Tout dépend de comment c'est demandé. Je pense que ça fait beaucoup de bien aux guichetiers qui ont vu qu'on pouvait avoir un autre mode de relation avec le client.

MJ : En ce qui concerne l'illettrisme c'est une attente qui risque de perdurer alors ?

Oui. Mais il y a des gens qui développent des stratégies d'évitement, aussi. Qui évitent de montrer qu'ils sont en difficulté de ce point de vue-là. C'est aussi le rôle du médiateur de détecter, d'orienter vers des associations comme le CRIA ou vers un écrivain public. Mais qu'il y ait une reconnaissance. Une vraie aide apportée, pas un petit ...substitut.

MJ : Lorsque Régie plus intervient, combien sont-ils ?

Il y a un intervenant sur la salle de paiement. Il y a un intervenant qui est présent qui est identifié. Sur l'année 2012 on avait deux intervenants qui se relayaient. Un des intervenants est en train de suivre une formation, donc il nous lâché. Mais on va en reformer un deuxième. Ça après, c'est à la main de Régie plus.

MJ : Donc vous n'intervenez pas dans leur mode de fonctionnement?

Non. Si on constate une difficulté d'adaptation, évidemment après on une relation simple et normale. Soit on refait une formation. C'est quelque chose sur laquelle ils n'ont pas forcément

une appétence remarquée et puis ça passe moins. Mais ça ne s'est pas trouvé ; là pour l'instant les intervenants qu'on a eu nous disent "ça été du grand bonheur !".

MJ : Profil des personnes concernées.

C'est très varié. Je pense que les jeunes on le voit un peu moins même si le besoin existe. Les personnes d'un certain âge sont sensibles à l'aide qui est apportée. Mais ça peut-être un peu caricatural-là ce que je vous dis. Hommes, femmes, c'est indifférent.

MJ : S'agissant des clients, vous dites qu'il n'y a pas d'enquête de satisfaction, n'est-ce pas ?

Non, il n'y a pas eu d'enquête de satisfaction qui a été menée. C'est vrai qu'on pourrait envisager peut-être au bout d'un an de faire un petit bilan.

MJ : Que feriez-vous si le fonds de péréquation ne finançait plus ces prestations ? Existe-t-il une autre source de financement ?

C'est une question qui a été débattue en fin d'année au siège. Il a été vraiment affirmé que le besoin existait et que de toute façon il fallait apporter une solution. Le fonds de péréquation de toute façon, c'est l'argent de La Poste. Maintenant le financement là c'est politique au sens stratégie d'une entreprise. Là en tant que directeur d'établissement, une chose est certaine, je n'ai pas de budget. Les choses sont claires. Je ne peux même pas dire "en rognant là, en rognant là". Non. Ce n'est pas quelque chose que ne peux pas engager de toute façon.

MJ : Les prestations sont payées au mois ou à l'année ?

Au mois. A ça doit dépendre aussi des conventions. Là c'est ce qui a été acquitté avec Régie plus. Je pense que toutes les associations paient leurs salariés. A mon sens ça peut-être à la prestation. En général c'est plutôt au mois.

MJ : Régie, elle a une obligation de résultat ou de moyens ?

Obligation de moyens, c'est obligation de résultat. Ça ne se mesure pas instantanément. Ils ont remarqué qu'il y avait un peu plus de personnes qui venaient rencontrer l'écrivain public ou ils ont en intégrant le CRIA. Mais l'obligation de résultat c'est plus la satisfaction qu'on peut en ressentir mais ce n'est pas mesurer de façon mathématique. Je dirai qu'ils sont sur une obligation de moyens.

MJ : Les services de Régie plus intéressent-ils d'autres entreprises ou autre ?

A ma connaissance, ils interviennent déjà auprès de Fil bleu, auprès d'EDF. Et sans doute auprès d'autres organismes.

MJ : Peut-on imaginer qu'en fonction de ce qui leur donner, ils se concentrent plus sur d'autres entreprises ? Le contrat peut-il se rompre à tout moment ?

Il y a une relation contractuelle donc elle peut être dénoncée. Je n'ai pas senti ce risque, en tout cas dans les échanges que nous avons eu. Mais évidemment ce n'est qu'une relation contractuelle. Ce n'est pas quelque chose que j'ai perçu comme un risque interne à nos

relations. La première année c'était une année d'expérimentation. Mais là, Régie plus serait engagée sur Tours-Nord. Sur un nouveau contrat, donc je pense que non. Ils trouvent l'action intéressante et dans la continuité de leur action quotidienne. Il faudrait leur demander à eux.

MJ : Comment les percevez-vous ?

Plutôt en partenaires.

MJ : Qu'est-ce qui vous incite à le dire ?

On a un intérêt commun sur les actions qui sont menées. Même si c'est La Poste qui rétribue. On poursuit quand même un même objectif notamment de rendre nos clients autonomes, indépendants. On leur offre un terrain d'action, aussi. Des personnes qu'ils peuvent avoir identifiés dans le quartier mais dont ils n'avaient pas de point d'entrée. Ils l'ont trouvé à La Poste.

MJ : En dehors du jour où ils sont sur sites, avez-vous d'autres occasions de rencontre.

On a eu deux rencontres l'année dernière plus la rencontre au siège. Donc on n'a pas de rencontres extrêmement fréquentes. En même temps il n'y a pas une complexité énorme ou un enjeu difficile à formuler.



## Annexe 6 Entretien avec la Directrice de Régie Plus

Question : Quelle est votre perception de votre relation avec La Poste ?

Alors est-ce que je me considère comme partie prenante de La Poste ? C'est vrai que je ne l'avais pas pensé sous cette forme-là. Pour moi la poste c'est un partenaire puisqu'ils ont détecté un besoin pour venir en soutien des populations qui sont en difficulté à cause de la langue, etc. Et parce qu'aussi la configuration de l'établissement fait que l'accueil ne se fait pas facilement et ils ont pensé que si quelqu'un intervenait régulièrement pour faire patienter les clients qui veulent les voir, ce serait bien. Et donc ils se sont rapprochés de nos services sachant qu'on fait de la médiation dans les quartiers où nous sommes basés. Moi je respecte beaucoup La Poste dans la mesure où ils ont pensé à nous, ils pensé d'abord aux habitants. Et après ils nous ont reconnu comme un prestataire si on veut –prestataire de service, compétent en la matière et effectivement on a une bonne relation sur cette mission. Elle se déroule très bien, ça se passe très bien.

Alors est-ce que je me considère comme partie prenante ? Peut-être parce qu'on va travailler pour un bureau de poste et on va travailler pour un deuxième ; je pense que oui.

Question : l'idée n'est pas de savoir si vous considérez comme partie prenante ou pas si vous vous considérez comme partenaire vous avez le droit de le dire. Si vous vous considérez comme partenaire, vous avez tout à fait le droit de le dire.

Oui

Question : Et pour vous, c'est quoi le partenariat.

Pour notre structure, le partenariat, je le pense plus comme une coopération qui doit apporter une plus-value pour les habitants en ce qui nous concerne, bien sûr ça demande des financements. Donc ce n'est pas une coopération gratuite. Mais pour moi, c'est plus de l'ordre de la subvention. On n'est pas prestataire de service au même titre que si on était une société privée. On prend aussi les aspects tarifaires.

Question : Pouvez-vous présenter Régie plus ?

Régie plus, c'est un peu historique puisqu'en 2005, la régie de quartier qui est basée dans le Sanitas a fusionné avec un chantier d'insertion qui lui-même s'appelait chantier plus. Donc Régie et le Chantier plus, réduits ça donne Régie plus. Ce qu'il faut savoir c'est qu'en fait, cette régie de quartier a été basée sur le Sanitas depuis 20 ans. A été labellisée auprès du Comité National des Régies de Quartier qui est un label national, un réseau national et donc nous faisons partie de ce réseau national ; il y a à peu près 150 régies en France. Et sur Tours, il y a deux régies : il y en a une qui est basée au Sanitas et une autre qui est basée à Joué-lès-Tours. La vocation première d'une régie, c'est de créer du lien social sur le quartier sur lequel elle est basée. Sur le plan de la citoyenneté et puis le plan économique. Sur le plan économique effectivement nous avons développé un chantier d'insertion social qui a trois activités : une sur le bâtiment, une sur le nettoyage urbain et sur la gestion des espaces verts. Donc ça c'est la partie économique. Nous avons cinq salariés en insertion qui sont financés

par la DIRECCTE et nous avons bien sûr des clients. Et puis la régie développe un certain nombre de projets autour de l'emploi : on a l'espace d'information d'emploi mais on fait la rédaction et la diffusion des journaux de quartier, nous avons un jardin partagé puisqu'il va au bénéfice de dix familles. On fait des chantiers d'auto réhabilitation ; on a un écrivain public, un centre social. In a un certain nombre de projets. Tous ces projets se font plutôt au sein du Sanitas plutôt pour la population du Sanitas.

Question : La Régie a-t-elle d'autres sources de financement que la DIRECCTE ?

Bien sûr. Sur les parties projets, elle a des financements qui proviennent du Conseil général, de la ville à travers la politique de cohésion sociale. Les pouvoirs de l'Etat au niveau local : la Préfecture ; on est en lien un Délégué du préfet. On a aussi des petits bouts de projets avec la Région sur les CAP'ASSO. Et puis l'agglomération de Tours, Tours Plus. Ça nous permet de financer tous les projets que l'on présente.

Question : Et en termes de salariés ?

On a 50 salariés en insertion, on pour ces salariés en insertion dix encadrants techniques. Ça fait 60. Après le reste des personnes sont des personnes qui sont dispatchées entre les personnes qui sont dédiées aux tâches administratives comptable et paie ; et des personnes dédiées au lien social : la création du lien social, la coordination de l'ensemble des projets de la régie. On est 70 au total.

Question : Quel est le statut de régie plus ?

Nous sommes une association loi 1901 avec un but à caractère social, d'utilité sociale.

Question : Pouvez-vous revenir sur le contexte qui vous a mis en relation avec La Poste ?

Ce sont eux qui nous ont sollicités. En fait, ils ont d'abord cherché à savoir si ça pouvait être une réelle plus-value pour les habitants de mettre un médiateur certains jours par semaine sur certains créneaux horaires. Donc il y a une personne de chez nous qui a réalisé une enquête auprès des personnes. Donc il y a eu une analyse de fait après cette enquête. Et ils se sont rendus compte que ça pouvaient répondre à un réel besoin pour les habitants et puis même pour eux pour éviter qu'il y ait trop de tensions parce que ce n'est pas facile d'être à l'accueil comme ça de front avec des personnes qui sont tendues. Et ça s'est fait il y a un peu plus d'un an maintenant.

Question : Y-avait-il d'autres candidats, d'autres structures qui auraient pu...

Sur le Sanitas, je ne crois pas. Par contre La Poste ne travaille pas qu'avec des régies. Elles ont d'autres structures, il y a d'autres bureaux qui ont adopté la même politique sociale sur des quartiers dits sensibles. Et donc en fait, il n'y a pas que des régies. Par exemple à Joué-lès-Tours, ils n'ont pas pris une régie. Parce qu'après il faut que la régie ait des ressources suffisantes en interne, en termes de moyens humains ; il faut qu'elle ait la possibilité de pouvoir le faire. Parce que la régie elle ne va embaucher des personnes pour ça, elle a réussi à intégrer cette mission.

Question : Quelles sont les prestations pour lesquelles, La Poste vous demande d'intervenir ?

En fait c'est d'être présent- Là cette année c'est 3 demi-journées par semaines, trois après-midi : lundi, mercredi, vendredi de 14h30 à 17 h- Voir avec les personnes, les emmener à l'autonomie. Par exemple à utiliser les machines pour éviter d'être dans la file d'attente ; de pouvoir être autonome. Et puis faire en sorte une fois qu'on leur a montré la façon de se servir, quand elles reviennent, elles n'aient pas besoin de redemander ; et qu'elles puissent le faire, librement et qu'elles n'aient pas peur de la machine et ne pas savoir s'y prendre.

Après c'est d'être présent et de calmer un tout petit peu les esprits, des fois les files d'attente sont très longues. Et pour éviter les incivilités. Je qu'il y ait tellement d'incivilités finalement. Et puis c'est très important aussi en période de fin de mois quand les personnes touchent leurs allocations. Parce que là effectivement il y a beaucoup d'attente, d'incivilité, beaucoup de tension. Et donc en fait les médiateurs vont voir ces personnes, elles leur font remplir le dossier bien comme il faut ; bien leur montrer quelles sont les démarches qu'il faut faire, les documents qu'il faut apporter. Pour qu'il y ait de moins en moins d'attente.

Question : Les médiateurs ont-ils reçu une formation ?

Les médiateurs sont formés. Ils sont formés sur comment utiliser les machines, l'affranchissement, le retrait d'argent, qu'est-ce qu'il faut comme documents quand on doit faire telle ou telle démarche. Je ne connais pas parce que moi je n'ai pas suivi cette formation.

Question : Quel bilan faites-vous de votre intervention à La Poste ?

Très positif. Positif dans la mesure où les personnes de La Poste sont très satisfaites qu'il y ait quelqu'un. Et on a commencé par deux jours par semaine. Et nous, les médiateurs ici, ils adorent. Ça se passe très très bien. Et je pense que c'est une réelle plus-value. Je pense que nous ça nous permet d'identifier Régie plus à La Poste. Que les habitants comprennent que Régie plus est là pour toujours faire de la médiation, faire du lien entre les habitants. Et moi je suis allée plusieurs fois comme ça parce que j'avais une information à demander et c'est vrai que l'ambiance est très sereine. Les gens se parlent, échangent, dans un climat plutôt très bon.

Question : La Poste est-elle prête à poursuivre cette relation ?

Oui. Je rencontre bientôt un autre interlocuteur. Et on fera pareil sur le nord (Tours Nord).

Question : Combien d'intervenants y-a-t-il ? ?

Il y en a deux qui interviennent mais il y a un qui est plus ancien.

## Annexe 7 Entretien avec le Président de la CDPPT de l'Indre-et-Loire

MJ : Pouvez-vous vous présenter s'il vous plaît ?

Christian BARILLET, je suis Maire de Sainte Maure de Touraine de 2001. J'ai été élu en 2001, je préside depuis 2002 la CDPPT ; je suis aussi Vice-président de la Communauté de communes de Sainte Maure de Touraine.

MJ : Rôle à la CDPPT

Je ne connaissais pas cette structure quand j'ai été élu. Quand on m'a sollicité, l'Association des maires d'Indre-et-Loire m'a sollicité en 2002 pour prendre la présidence de cette commission. J'ai découvert cette structure de concertation entre les élus et La Poste. J'ai accepté avec plaisir parce que j'ai trouvé que cette démarche était très intéressante. Et que trop souvent on manque de relation entre administration même si La Poste est une société aujourd'hui, c'est bien une administration au moins au départ. Et La Poste est une structure à laquelle les maires sont très attachés. Donc avoir une structure de concertation, ça m'a paru très intéressant. Donc j'ai accepté cette présidence. Alors je dois dire que les deux ou trois premières années ont été difficiles même très difficiles parce qu'on était dans une logique non pas de collaboration ou de dialogue mais d'affrontement. C'est-à-dire La Poste, "nous c'est comme ça"... "Voilà comment on fait"... "si vous êtes contents tant mieux, vous n'est pas contents, c'est pareil quoi !" Alors ça tient aussi à l'époque sans aucun doute à la personnalité du directeur départemental de La Poste sans aucun doute. Mais je me souviens de réunions vraiment tendues. Nous on est là pour discuter, on est là pour donner notre avis.

Alors, les choses ont beaucoup évolué avec le temps et puis, je dois dire aujourd'hui que c'est vrai bonheur. C'est tout un contexte. Il y a une réunion nationale de tous les directeurs de La Poste : France métropolitaine et départements d'outre-mer et qui permet d'échanger. A cette réunion, sont présents les présidents de commission mais également les directeurs de La Poste. Donc c'est l'occasion de débats. Effectivement dans les années 2003-2005, à Paris, à la réunion annuelle, les échanges étaient quelque fois virulents. Les choses ont là encore évolué. Donc c'est tout un contexte qui a fait que, je crois c'est lié à la personnalité du Directeur Général de La Poste, monsieur BAILLY, qui décidé de jouer la carte des commissions départementales. « Moi je ne veux pas faire comme avant, les commissions départementales sont des organes de concertation, elles doivent être reconnues, au nom de la démocratie ». Donc de plus en plus, l'écoute, le dialogue s'est fait et c'était très astucieux parce que les opérations que les agences postales communales font je crois que ça surement joué un rôle essentiel. Parce que les agences postales communales ne peuvent pas se faire sans les maires.

Ça c'est claire puisque c'est un partenariat entre La Poste et La Mairie. Donc ce n'est pas possible ça ne se faire que dans des bons termes. Lorsque La Poste a voulu crée ces partenariats, au début, les services de La Poste ont fait le forcing et là ça été tendu, toujours 2005-2006. "La Poste : non, non, moi je veux fermer le bureau, on va vous réduire les horaires ! ». Il y a eu des affrontements. Peut-être aussi parce qu'au niveau des agents de La Poste, message de Paris n'avait pas toujours été bien compris. Donc tout à c'est discuté en commission.

La CDPPT est l'occasion de dialoguer entre les maires – et plus que les maires puisqu'il y a des représentants du Conseil général et du Conseil régional- les élus et les services de La Poste ; de mieux se faire comprendre et de rapprocher les points de vue. C'est ce à quoi je me suis attaché. Il faut prendre ça en compte ; donc il y a eu pleins de propositions. Moi je me souviens de réunions qui ont été faites auxquelles j'ai participé localement pour essayer d'accorder les violons sur ces problématiques. Et je crois qu'aujourd'hui ça apparaît vraiment comme un outil indispensable et une vraie référence. On est dans une société qui est de plus en plus participative : on a développé des agendas 21, ... ça ne peut pas se faire sans le travail avec la société civile, avec les citoyens. Pour moi, les commissions de La Poste répondent parfaitement à la méthode qu'on veut développer à Sainte Maure. On donne beaucoup d'importance à l'expression des citoyens. C'est une structure de concertation qui est vraiment très intéressante. On dit oui, "à La Poste ils savent ce qu'ils ont à faire !" Mais il y a toujours des aspects liés à la vie des gens, au fonctionnement de la société pour lesquels les élus sont légitimes pour voir ça. Et donc là on est sur ce registre-là.

MJ : La concertation pour vous c'est construire quelque chose ensemble ou on vient apporter un éclairage ?

Il y a des politiques nationales. On développe des partenariats : les agences postales communales ou les relais postes commerçants. Il y a eu un accord national de signer entre La Poste, l'Association des maires de France et le Ministère de l'intérieur. Il y a un accord cadre là-dessus ; mais dans la mise en œuvre, c'est là qu'on peut jouer, c'est là qu'on peut influencer. Et là le débat est vraiment, à travers des cas particuliers, intéressants. Et je crois que nous sommes prennent mieux conscience des enjeux de La Poste. Il faut que La Poste se modernise, il faut que les coûts de fonctionnement se réduisent. C'est un impératif ! C'est vrai aussi pour nos communes. Donc il faut faire mieux avec moins de moyens. Il faut améliorer la performance. Ça c'est l'occasion de le comprendre. D'un autre côté, il ne faut pas vraiment

réduire le service à l'utilisateur. Donc le service à l'utilisateur, au citoyen peut évoluer, être différent. Je prends un exemple caractéristique, c'est le système Allo Facteur. Allo Facteur c'est la possibilité de passer un coup de fil et dire "moi je veux voir le facteur demain matin ! À n'importe quel moment. Pourquoi ? Avant le facteur passait dans chaque maison, donner le courrier, discuter, des fois buvait un coup...C'était très convivial. Ce n'est plus possible aujourd'hui. Il y a moins d'emplois, ce n'est plus dans le temps. Alors, comment on fait pour garder le contact avec l'utilisateur ? Eh bien, on téléphone. Il y a petit signe sur la boîte, ce n'est pas très connu encore, mais l'utilisateur peut mettre des boîtes –les boîtes officielles de La Poste-, il y a une petite pastille rouge qui apparaît. Le facteur sait qu'il faut qu'il aille voir une dame qui a un particulier à remettre ou quelque chose à demander, peu importe. Donc c'est toujours possible de voir le facteur tout le temps. Mais ce sont des dispositifs qui sont plus économes en temps. Donc –je crois que c'est un bon exemple- on maintient le service de proximité à l'utilisateur. Le fait de pouvoir en discuter au sein de la CDPPT, souvent m'emmène à dire il faut qu'on fasse une campagne d'information des maires par l'association des maires, auprès des élus. Il faut qu'on connaisse ce système. Il faut que les maires soient les relais de ces informations. Tout le monde est gagnant dans cette affaire-là. L'utilisateur est gagnant, La Poste a pu mettre son système, va dans la modernisation et les élus sont aussi capables d'apporter.

MJ : Avez-vous le sentiment que votre avis est pris en compte ?

Ah oui ! Je crois qu'il y a à tous les niveaux un souci d'écoute, de discussion. Il y a un système qu'on a mis en place il y a quelques années que La Poste gère très bien que moi j'ai demandé ; après chaque CDPPT, on a un compte-rendu et en plus on fait un relevé de décisions. Le compte-rendu il fait quatre pages. Donc on fait un relevé de décisions qui nous permet en une page ou deux qu'est-ce qu'il en est sorti en terme de décisions, recommandations ou de choses à faire. C'est un tableau de bord des décisions qui est fait systématiquement. Il est analysé, ça permet de rien laisser trainer. On peut aller dans le sens de l'efficacité. Ça se passe très très bien.

MJ : Le contexte de naissance de la CDPPT

La CDPPT a été mise en place il y a une vingtaine d'année. Elle a vraiment pris sa dimension opérationnelle avec un contrat tripartite il y a 10 ans. Je ne peux pas vous dire l'origine exactement de la raison de cette création. C'est de toute façon la nécessité de faire évoluer le système de La Poste. Mais c'est vrai que c'est Jean-Claude BAILLI dans les années 2000 qui a complètement rendu cette structure opérationnelle.

MJ : A qui appartient le fonds de péréquation ? A La Poste ou aux élus ?

Je pense effectivement que c'est un budget commun. Effectivement, il y a peut-être des gens à La Poste qui disent c'est notre argent. Ce n'est pas si simple que ça. La Poste a bénéficié d'une exonération fiscale pendant de nombreuses années et puis contraire à la législation européenne d'où la nécessité justement de rendre La Poste dans un système compétitif. Ce n'est pas une privatisation : c'est une société dont l'actionnaire unique c'est l'Etat. C'est une société avec au statut privé, indépendant, mais qui reste quand un service public. Mais cette somme de 150 millions d'euros je crois au départ ça correspondait à l'exonération fiscale qui ne pouvait plus être maintenue. Cet argent aurait dû être versé au trésor. On a eu cette idée - moi je trouve assez astucieuse- de dire cet argent on va le mettre -incité par l'union européenne- pour financer la mission de service public de La Poste. Il a été reconnu c'est une première que La Poste avait une mission avait une mission de service public. Ce n'était pas uniquement une entreprise dans le secteur concurrentiel. Et que si elle était une entreprise dans le secteur concurrentiel, elle devait assurer des tâches, des missions de service public. Et que ces missions de service public avaient un coût. Il fallait les payer. Donc on a mis cet argent pour payer les missions de service public. C'est le fonds de péréquation. Ce fonds de péréquation c'est bien de l'argent de l'Etat mis à disposition de La Poste pour justement maintenir le service public en milieu rural en particulier. Mais pas uniquement, on voit les quartiers sensibles, le fond de péréquation finance. C'est vraiment cette notion que le service public qui a un coût particulier et qu'on finance. Sinon le système français est inanimé et il n'y a plus rien en zone rurale. Ça c'est une belle idée, une belle réalisation du système français qui permet de s'inscrire dans la législation européenne mais de maintenir le service public postal en milieu rural. Donc le fonds de péréquation, il est bien la propriété collective. Effectivement il y a des critères de répartitions, la CDPPT décide sur proposition de La Poste. Mais La Poste écoute aussi les élus, analyse les besoins des élus, fait une consultation en amont. Et puis prend en compte les recommandations qui peuvent être faites et les discussions qui sont faites. Ils le font et si à un moment donné on décide qu'on va utiliser le fonds pour telle et telle choses, alors effectivement il ne faut pas que ça se passe contre l'avis de La Poste parce que c'est une structure de consultation. Moi je suis très attaché à la recherche du consensus. Donc on essaie de trouver des compromis et dans ce cadre-là, effectivement ont une valeur ajoutée par rapport à la gestion du fonds. Moi je suis très positif là-dessus et je reconnais très sincèrement la volonté de La Poste de jouer ce jeu-là.

MJ : Donc pour vous c'est un fonds commun ?

Absolument c'est un fonds public, c'est l'argent de l'Etat. Mécaniquement ça reste au niveau de La Poste mais sur le principe c'est l'argent de l'Etat. Mais qui est affecté spécifiquement au service public en milieu rural. Je prends l'exemple que je disais toute à l'heure, Allo Facteur. Le facteur s'arrête où souvent ? Ce n'est pas en ville c'est en campagne, il pose sa mobylette, ça voiture, la boîte est à l'extérieur, il rente à l'intérieur, il va voir la personne, une personne âgée souvent. Voilà, ça un cout. Eh bien, c'est ça aussi [le fonds de péréquation] qui sert à (c'est à ça aussi que sert le fonds de péréquation).

MJ : Quel est votre rôle dans la définition des prestations éligibles au fonds de péréquations ?

Là on renégocie le contrat, c'est-à-dire qu'il va y avoir un nouveau contrat triennal avec les affectations. Et donc on va dire dans le nouveau contrat on va prendre telle et telle chose. La Poste est très bien organisée, un débat à trois niveaux pour permettre justement aux commissions départementales, aux élus en particulier, parce qu'elle a un dispositif de concertation de ces propres services. Mais les élus des commissions départementales il y a des synthèses de discussions au niveau régional, et puis récemment au niveau national à Paris une synthèse plus globale avec une méthode de travail plus technique pour faire émerger les nouveaux besoins. La méthode de travail a été mise en place pour faire émerger les besoins de la part de tous les élus des CDPPT. Ça représente peut-être un millier de personnes : 100 départements, huit élus par CDPPT. Ça permet de faire émerger les tendances nouvelles qui seraient nécessaires pour le fonds de péréquation. Les décisions ne sont pas prises. Les résultats seront donnés pour bientôt, à l'automne. Et le fonds de péréquation devra prendre en compte dans la mesure du possible tout ce qui a été dit.

MJ : Qu'avez-vous proposé comme dépenses éligibles au prochain fonds de péréquation ?

De mémoire il y a eu plusieurs points de discuter. On a mis l'accent sur les agences postales communales. Ça c'est important, c'est un outil important. Peut-être un peu plus sur le financement des modernisations des agences postales au niveau des locaux en particulier en cas de mutualisation. C'est-à-dire que dans l'agence postale, le postier fait plusieurs choses. Des financements pour le remplacement : un système de remplacement. On a fait une expérience l'année dernière en mobilisant des étudiants de l'université qui ont été formés pour ça. Donc le dispositif a été mis en place. Il a été proposé de pouvoir intégrer l'accessibilité des personnes handicapées en finançant l'accès dans les agences postales. Voilà les principales



propositions. On a pris et soutenu une proposition du l'Eure-et-Loir qui visait à élaborer un schéma de cohérence au niveau du département. C'est-à-dire avoir pour plusieurs années, un projet de développement du service de La Poste au niveau départemental. Ça exige un petit travail d'étude et que ça puisse être réalisé dans le cadre du fonds de péréquation. Comme on a en aménagement du territoire –au niveau d'un plus grand territoire un SCOT [Schéma de Cohérence Territorial]. Et de pouvoir avoir une vision du territoire qui s'inscrit dans la durée, par exemple cinq ou dix ans. Et qui permet de mieux voir les choses. Il y a un certain nombre de propositions comme ça. Globalement, il n'y a pas de révolution parce que le système a déjà pris ses marques, c'est déjà amélioré. Donc il apporte satisfaction.

MJ : L'Etat joue-t-il un rôle plus opérationnel ?

L'Etat est là à titre consultatif aux élus mais surtout pour s'assurer que la commission va bien fonctionner. Et là-dessus, il faut reconnaître que l'Etat joue parfaitement son jeu. Le Sous-Préfet est toujours présent. C'est un Sous-Préfet qui représente le Préfet. Il est toujours. Oui, c'est le Préfet qui nomme les gens mais il le fait sur proposition des différents partenaires. Le Conseil général désigne deux représentants, le Conseil régional désigne deux représentants, l'association des maires d'Indre-et-Loire désigne un représentant pour différentes tranches de population : un représentant pour les communautés de communes, un représentant pour les zones urbaines sensibles. Tout ça c'est l'association des maires qui propose. A partir du moment où il y a accord, le Préfet prend un décret sur ces propositions. C'est un rôle de décision autoritaire du Préfet, c'est un rôle administratif pour bien formaliser la légalité de cette commission mais sur la base des propositions des partenaires, il y a un esprit de consensus. Au sein de la commission, le Préfet a toujours un rôle de régulateur, d'incitateur quelques fois. Je me souviens que le Préfet d'Indre-et-Loire a été un des premiers, je pense, au moins dans les départements de la région à proposer que les fonds de l'Etat, la DETR vient la transformation des bureaux de poste en agences postales communales. Et la commission de la DETR a été réservée et le Préfet a maintenu sa décision à travers une partie du fonds dont il a l'autorité. Ça veut dire que le Préfet n'hésite pas à intervenir dans notre sens pour donner les orientations de la commission. C'est vraiment un rôle de l'Etat facilitateur.

MJ : Les trois entités (Etat-Elus-La Poste) sont sur la même longueur d'onde ?

Absolument. Si on n'a pas ça, on va perdre notre temps. Il faut créer ces conditions. On a eu des moments difficiles, aujourd'hui de manière efficace.

MJ : Qu'est-ce qui peut expliquer que les élus ne soit pas au courant de l'existence de la CDPPT ?

Il y a suffisamment de travail de fait auprès des maires ; parmi des réunions spécifiques au sein de l'association, dans les médias aussi pour faire connaître la commission. Quand une agence postale est dans le collimateur, moi je suis très souvent consulter. Je prends contact avec le maire si on voit qu'il y a blocage, s'il y a hésitation. Il m'est arrivé plusieurs d'aller voir pour mieux comprendre et peut être mieux expliqué. Donc, non, globalement les maires connaissent les commissions départementales.

Il y a un sujet. Tout à l'heure j'ai signé les décisions d'adressage. C'est un sujet, un gros sujet de La Poste. Il y a énormément d'habitations dans les communes qui n'ont pas de numéros. Et aujourd'hui avec l'informatisation et le GPS, on ne peut pas, ce n'est pas possible. Et sur un lieu-dit, s'il y a trois personnes, il faut mettre un numéro. Parce qu'il y a vingt ans ou même dix ans c'était toujours le même facteur, ils connaissaient les gens. Sauf qu'aujourd'hui avec l'organisation de La Poste, il y a des remplacements qui sont faits des fois un peu en urgence. Le postier remplaçant, il connaît l'itinéraire, il a la carte des lieux dits et s'il doit passer dix minutes à chercher qui est qui, où est la boîte aux lettres d'untel, ça pose problème. L'autre enjeu, c'est les services de secours qui marchent maintenant avec GPS, donc dès qu'il y a un lieu-dit, une rue un numéro c'est automatiquement enregistré, c'est repéré dans les systèmes informatiques de secours par l'intermédiaire de La Poste. L'adressage, faire que toute habitation ait un numéro, c'est un enjeu majeur. Le problème a été posé au niveau de la CDPPT, on a discuté de cette question-là, mobilisé l'association des maires. Il y a des opérations de médiatisation au congrès des maires ; là on a fait au congrès des maires une remise de diplômes à cinq ou six communes d'Indre-et-Loire qui avait mis un bureau partout. Tout ça aide à faire passer le message et à expliquer ; et ça aide à faire avancer. Parce que La Poste dit "moi je propose de mettre tel et tel numéro" mais c'est au maire, ce n'est pas La Poste, c'est au maire de notifier l'adressage. Ce que j'ai signé tout à l'heure. Monsieur untel, appartement tant, votre adresse postale c'est 2...

MJ : Vos compétences sont complémentaires ?

Elles convergent. C'est-à-dire que faire que le SAMU qui est alerté tourne et il ne trouve pas comme ça c'est souvent passé, il faut éviter ça. L'adressage : on donne le numéro, on donne le nom et puis on donne la plaque pour l'habitant le fixe sur le point de sa maison. Donc on

repère tout de suite. Ça c'est un enjeu sur lequel on intervient directement. La Poste est gagnante, mais le citoyen et le maire aussi bien entendu.

MJ : A-t-il d'autres enjeux de ce type ?

Oui, il y a un sujet qui revient régulièrement, c'est les heures d'ouvertures des bureaux de poste. Les bureaux de poste dont l'activité baisse et donc La Poste essaie de réduire les horaires. Alors si on réduit les horaires, on baisse encore l'activité et c'est un cercle infernal. Donc, dans ces cas-là, le maire a intérêt à passer en agence postale. Mais il y a eu souvent ces discussions et ça conduit l'an dernier le Président de La Poste à prendre une décision en disant "je ne réduirais pas les horaires des bureaux de poste mais pour autant que les discussions se fassent pour passer en agences postales communales". Donc voilà un sujet qui revient souvent.

Un sujet qu'on aborde aussi souvent, nous, c'est l'intervention dans les zones urbaines sensibles auprès des populations défavorisées ou émigrées qui n'ont pas toujours la maîtrise et les bureaux de poste comme partout ça se modernise et donc les gens avec les automates, ils sont un peu dépourvus. Donc ils des conventions avec des associations de quartier pour justement à travers des aides financières faire que des gens des associations soient formés pour aider à certains moments les personnes en difficulté : difficulté de compréhension. Ça démarré il y a deux ans et puis ça marche bien. Ça a un coût. Mais ça c'est un sujet qu'on débat aussi fréquemment.

MJ : Des enjeux de cette nature, c'est La Poste qui vous les apporte ou c'est vous qui les mettez sur la table des discussions ?

C'est des problématiques qui émergent. Ça peut venir d'une initiative dans un département et qui est réussi pour lequel La Poste interpelle les autres départements. C'est ce qui s'est produit pour les zones urbaines sensibles. Il y a eu des initiatives dans je ne sais plus quel département précis, qui ont montré leur efficacité. La Poste a proposé de mener des actions de financement dans des quartiers de la banlieue tourangelle. Ça s'est bien passé ; là on vient de décider d'élargir.

MJ : Parfois est-ce vous les élus qui souligniez une question ?

Ah oui, bien sûr ! Tout à fait. Le remplacement dans les agences postales communales, c'est une idée des élus. Ce sont les élus qui ont dit à un moment donné "on a un agent qui est

formé, il part en vacances, comment fait ? On ferme l'agence ?"Si on ferme l'agence les gens ne sont pas contents. Donc on a eu ce dispositif expérimental en Indre-et-Loire. Voilà une initiative qui est venue purement des élus.

MJ : est-ce que vous vous considérez comme un partenaire, un collaborateur de La Poste ?

Un partenaire oui bien sûr. Ça c'est le fondement de départ. Les communes ont toujours eu des liens avec La Poste. Le partenariat il est historique. Il y a toujours eu dans l'histoire de La Poste des postiers qui ont été élus. Il existe même au sein de La Poste une association des postiers élus. Ça, ça fait partie de notre histoire. Les liens sont multiples. C'est sans ambiguïté. Ça fait partie de l'héritage patrimonial de la fonction publique, des collectivités locales.

MJ : Y-a-t-il des enjeux, des problématiques sociales qui pourraient faire l'objet de l'attention de La Poste ?

S'il y a un nouveau dispositif, ça c'est La Poste qui a pris cette initiative de lancer une concertation au sein de La Poste. C'est des services à la population : assurés par les facteurs mais payant. C'est par exemple le portage des médicaments. Donc le facteur peut porter des médicaments-donc il y a un accord avec les pharmacies- à des personnes âgées, qui ne peuvent pas se déplacer. Ça a un coût, la personne paie. C'est un service de proximité. On évoquait l'autre jour la possibilité pour une commune de passer un contrat avec les facteurs pour signaler les trous qui se font dans les routes l'hiver. On ne sait pas toujours, mais le facteur il passe toujours sur les routes, il voit un trou ici, il a un téléphone, il prend la photo, il y a un logiciel exprès, il envoie la photo, ça localise tout de suite. Ça va se mettre en place. Les maires auront la possibilité de passer une convention rémunérer. Mais ça coûte moins cher que d'envoyer un gars ou de laisser un trou ouvert. En plus il y a la photo, donc le service technique il voit tout de suite l'importance, et il voit tout de suite le matériel qu'il faut pour réparer. Plutôt que d'envoyer un gars pour aller voir et puis retourner pour réparer. Il a plein de possibilités qui s'ouvrent aujourd'hui.

C'est vraiment un enjeu social. Il y a un service à l'utilisateur, au citoyen, etc. Tous les exemples que j'ai cités. En plus il y a un enjeu économique pour la commune ; c'est gagnant-gagnant.

MJ : Si un concurrent de La Poste s'installe en France, La CDPPT serait-elle menacée ?

La question ne se pose pas. On intervient sur la fonction, mission de service public de La Poste. Donc ça reste un monopole de La Poste. Le fonds de péréquation c'est bien pour financer le service d'intérêt général de La Poste. Donc ça ne sera à personne d'autre même si un privé vient, on n'est pas concerné là-dessus. Il est reconnu que La Poste sera prestataire de service public, d'intérêt général et qu'il sera financé.

MJ : De fait il y a bon espoir que les CDPPT perdurent, alors ?

Oui, rien ne laisse présager que ça va s'arrêter. C'est même quelque chose qui référence au niveau international. Beaucoup de pays ont sacrifié leur réseau au nom de la libéralisation de la poste : ils ont sacrifié leur service public postal et le regrette profondément.

## Résumé

L'objet de la présente étude est de comprendre comment une entité sociale devient partie prenante. En effet, les différentes méthodes de détermination des parties prenantes sont critiquées sur leur portée heuristique. Une de ces nombreuses difficultés est leur incapacité à dire "qui" est partie prenante et "qui" ne l'est. Pour le dire autrement, la théorie des parties prenantes manque d'un critère de falsifiabilité. Dès lors, comprendre le processus par lequel une entité devient partie prenante revient implicitement à admettre que cette entité au préalable n'est pas partie prenante. De ce fait, étudier le processus par lequel un groupe d'individus devient partie prenante d'une entreprise revient à énoncer un critère de falsification puisqu'il devient possible de dire comment être partie prenante comment ne pas l'être. Telle est la problématique générale de ce projet de recherche.

Pour comprendre ce processus, la réflexion part donc du postulat qu'une catégorie ne naît pas partie prenante mais le devient. La phase empirique repose sur une enquête multi cas. Trois entreprises sont étudiées. Les données traitées selon une analyse de contenu parviennent à faire ressortir une conception de l'entreprise comme nœud de quatre liens avec son environnement et que toutes les parties ne sont pas des parties prenantes. Ces liens sont : un *lien partenarial*, un *lien juridico-politique*, un *lien commercial* et un *lien sociétal*. Selon le lien par lequel un individu ou un groupe d'individus est lié à l'organisation, il endosse un rôle particulier.

Les personnes liées à l'entreprise par un *lien partenarial* sont des partenaires ou des contractants. Les individus liés à l'entreprise par le *lien marchand* sont des clients. Le *lien juridico-politique* met une personne en relation avec l'entreprise via des institutions judiciaires ou politiques. Les individus liés à l'entreprise par le *lien sociétal* sont des parties prenantes. Tout rôle étant provisoire, alors les individus sont provisoirement des parties prenantes. Le processus par lequel un groupe d'individus peut devenir partie prenante débute par la survenue d'un *élément à enjeu* (décision, comportement organisationnel). Le processus est aléatoire, imprévisible, contextuel et temporaire puisque tout acte de l'entreprise ne suscite pas de mobilisations.

Mots-clés : Parties prenantes, *lien partenarial*, *lien juridico-politique*, *lien commercial*, *lien sociétal*, *élément à enjeu*.

## Abstract

The purpose of this study is to understand how a social entity becomes a stakeholder. The various methods of determining the stakeholders are criticized on their heuristic value. One of these problems is their inability to say "who" is a stakeholder and "who" is not. In other words, the stakeholder theory lacks a criterion of falsifiability. Therefore, understanding the process by which an entity becomes a stakeholder means that this entity is not a priori a stakeholder. Consequently, studying the process by which a group of individuals becomes a part of a company returns to state a criterion of falsification. This is the general problem of this research.

To understand this process, it is said that any group cannot be considered at beginning as a stakeholder but it can become a stakeholder. The empirical phase is based on a multiple- case study. Three companies are studied. The study reveals three main results. First, the firm is seen as a four-relationship node. Second, all parties cannot be consider as stakeholders. Finally, according to the link through which an individual or group of individuals is related to the organization, it assumes a special role.

These links are: the partnership relationship, the legal-political relationship, the commercial relationship and the societal relationship. Persons related to the company by a partnership relationship are partners. Individuals related to the company by the commercial relationship are clients. The legal and political relationship puts a person in connection with the company through legal or political institutions. Individuals related to the company by the societal relationship are stakeholders.

The process by which a group of individuals can become stakeholders begins with the occurrence of an element in issue (decision, organizational behavior). The process is random, unpredictable, and temporary because any decision of a company do not cause mobilizations.

Keywords: Stakeholders, the partnership relationship, the legal-political relationship, the commercial relationship, the societal relationship, element in issue.

