Institut de Recherche en Management et en Pratiques d'Entreprise

The Groupe ESC PAU Institute for Research in Management and Best Practices

CAHIER DE RECHERCHE

N°19

Décembre 2013

Institut de Recherche
IRMAPE
en Management et en Pratiques d'Entreprise
GROUPE ESC PAU

Edito

« La politique de Recherche du Groupe ESC Pau s'inscrit dans une rigueur scientifique indissociable d'un enseignement de qualité.

Pour permettre cette synergie entre Recherche et Pédagogie, il nous semble fondamental de valoriser les meilleurs mémoires de recherche de nos étudiants et de publier leurs travaux dans les cahiers de Recherche de l'IRMAPE, qui ont vocation à répertorier les travaux des Enseignants Chercheurs de l'ESC Pau. »

Ce numéro spécial sélectionne deux mémoires de recherche particulièrement intéressants qui reflètent cette diversité et richesse théorique.

Vous en souhaitant bonne lecture …

Nicole Bourdallé, Responsable IRMAPE
Johanna Edelbloude, Responsable Séminaire Recherche
Patrice Cailleba ,Directeur Académique

Sommaire

LES ENJEUX DE LA COMMUNICATION INTERNE POST PLAN SOCIAL

PAR MARGAUX FERRET

P.4

QUELLES SONT LES INTERACTIONS ENTRE LES DIFFERENTES PARTIES PRENANTES DANS DES TEMPS DE CRISE COMME UNE GREVE OU UN « LOCK-OUT »? LE CAS DU « LOCK-OUT » NBA DE LA SAISON 2011-2012.

PAR VICTOR BOLLORE ET CEDRIC ROMAGNY

P.56

Les enjeux de la communication interne post plan social

Margaux FERRET

Ecole Supérieure de Commerce de Pau

ESC 3 Cycle Entrepreneuriat

LES ENJEUX DE LA COMMUNICATION INTERNE POST PLAN SOCIAL

Mémoire présenté et soutenu par

MARGAUX FERRET

11 Janvier 2013

Professeur Tuteur : Nathalie Estellat

Résumé

Dans un contexte concurrentiel accru, de plus en plus d'entreprises en viennent à imposer de grands changements au sein de leur structure, comme les réorganisations ou les plans sociaux, ce qui perturbe la motivation et la confiance des salariés. La course au bien-être au travail se confronte à la problématique suivante : quels sont les enjeux de la communication interne post- plan social ou comment favoriser la motivation et l'implication des salariés qui restent dans l'entreprise ?

Des auteurs se sont déjà penché sur la question de l'état psychologique des « survivants » à un plan social et la façon de communiquer un tel changement. Peu d'études ont cherché à répondre à la question : Une mauvaise communication ayant été menée pendant la réorganisation, comment redonner confiance aux collaborateurs envers l'entreprise ?
L'objectif de ce mémoire est de comprendre l'état psychologique et les besoins des « survivants » en matière de communication et d'annonce et de pousser la réflexion sur la communication post-plan social.

Une étude de cas a été menée pour répondre à ces nombreuses questions. Six employés d'une entreprise ayant connu un plan de sauvegarde de l'emploi en 2009 ont été interrogés et une enquête interne de cette même entreprise sur l'engagement de ses collaborateurs a été étudiée. Grâce à leur vécu de la situation, des informations ont permis de compléter les recherches en matière de communication post-plan social et de besoins au niveau relationnel.

Les mots clés :
Entreprise, réorganisation, restructuration, plan social, plan de sauvegarde de l'emploi, plan de départs volontaires, changement, communication, communication interne, survivants, contrat psychologique, coping, motivation, engagement, implication, confiance, perception.

Remerciements

Je voudrais tout d'abord remercier Mme. Rachel Gaudoin-vanheule, Responsable du Service Communication chez GlaxoSmithKline Evreux, qui est aussi mon maitre d'apprentissage, pour avoir fait preuve de compréhension pour la réalisation de mon mémoire de recherche, pour m'avoir laissé le temps nécessaire à sa réalisation et pour m'avoir donné des indications quand j'en avais besoin.

Je voudrais ensuite remercier mon professeur de recherche à l'ESC Pau, Dr. Nathalie Estellat, pour ses précieux conseils sur la réalisation de cette étude et pour sa disponibilité.

Je remercie également les personnes interrogées lors de la réalisation de ce mémoire, pour leur disponibilité, le temps qu'elles m'ont accordé et l'intérêt porté à mon sujet.

Je voudrais ensuite remercier les personnes de l'entreprise X, qui m'ont permis d'accéder à des données importantes pour la réalisation de ce mémoire.

Enfin, je souhaiterais remercier les personnes qui m'ont soutenue dans la réalisation de ce mémoire et qui ont participé à sa relecture et sa correction.

Sommaire

Introduction **10**
Contexte 10
Formulation de la problématique de recherche 10
But de l'étude 11

Méthodologie **12**
Choix de la méthodologie de recherche 12
Collecte de données 12
Qualité de l'étude **13**
Validité de construit 14
Validité interne 14
Validité externe 14
Fidélité 14

Théorie **15**
Le « survivant » et le changement 15
Les différents états psychologiques du « survivant » 15
Le syndrome du survivant 16
La rupture du contrat psychologique 17
Le coping 18
L'entreprise et le changement 19
Le rôle de la communication 19
Le paradoxe de la communication 20
Modélisation d'une stratégie de communication 21

Redéfinition, approfondissement de la problématique de recherche **24**
Résumé de l'état d'art 24
Redéfinition de la problématique 26
Les hypothèses d'étude **26**

Données empiriques 28
Présentation de l'étude de cas 28
Opérationnalisation du cadre conceptuel 28
Déroulement des entretiens 28
Présentation de la société 28
Présentation du cas et des unités d'analyse 29
Présentation du cas 29
Présentation des unités d'analyse 29

Analyse des données empiriques 32
Analyse par cible 32
Cible 1 32
Cible 2 32
Analyse comparative 34
Analyse des données quantitatives 34

Discussion et interprétation 36
Rappel des résultats principaux de l'étude 36
Discussion et interprétation des résultats 36

Les conclusions liées aux hypothèses d'étude 37
Conclusion de la partie empirique et préconisations 38

Conclusion 39
Résumé de la thèse 39
En quoi les résultats répondent-ils à la question de recherche ? 39
Quelle est la principale conclusion ? 39
Quel bénéfice pour le lecteur ? 40
Sur quelles bases reposent les conclusions ? 40
Suggestions pour de futures études 40

Annexes
Annexe 1 : Guides d'entretiens 41
Annexe 2 : Synthèse des entretiens 45
Annexe 3 : Extrait de l'enquête interne 51

Bibliographie **53**

Introduction

1. Contexte

Moulinex, Marks & Spencer, Danone, Bosch, Airbus, Nortel, Sony, ArcelorMittal, TNS Sofres, Caterpillar, Hewlett Packard, GlaxoSmithKline, Nike France et d'autres entreprises sont passées par l'étape du plan social. Depuis 2001, la France compte entre 953 – année 2011 – et 2260 – année 2009 – plans sociaux par an. Les plans sociaux, ou plus récemment renommés Plans de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) sont une catégorie de licenciements économiques. La spécificité des PSE est le fait que ces plans permettent d'éviter les licenciements ou d'en limiter le nombre, ce du à leur obligation de créer le même nombre de postes qu'il y en a été supprimé, tant en interne qu'en externe. Cette notion de reclassement des salariés licenciés laisse à penser que les PSE ont moins d'impact sur les salariés qu'un simple licenciement économique. Or, comme tout changement important dans une entreprise, ces plans laissent des traces, notamment au niveau de la motivation des employés restant dans l'entreprise, appelés « survivants » (Brockner, 1988). Le syndrome du survivant, produisant des effets contre-productifs, représente les symptômes identifiés au lendemain de la seconde guerre mondiale auprès des rescapés. Il est utilisé dans le cadre des plans sociaux du fait des symptômes de culpabilité, de perte d'identité et en même temps, le soulagement.

2. Formulation de la problematique de recherche

Ces dernières années, de nombreux auteurs se sont penchés sur l'impact que peut avoir un plan social sur la psychologie des employés de l'entreprise concernée. Un certain nombre d'études ont abordé le cas des « victimes » des PSE, employés dont le poste se retrouve supprimé, et expliquent le lourd traumatisme que ces derniers ont subit. Seulement, depuis peu de temps, des auteurs ont décidé de s'intéresser au cas des « survivants » des plans sociaux, employés qui sont restés dans l'entreprise, pendant et après la restructuration. On retrouve certains sujets communs entre ces études. En effet, une majorité des études traite de l'état psychologique, tant personnel que professionnel, des « survivants » et de la perte de confiance envers l'entreprise, par exemple. Certains ont introduit les notions de coping, de contrat psychologique ou encore d'état de survivance. Leur constat reste le même : les « victimes » des plans sociaux ne sont pas les seules personnes à souffrir de ces changements organisationnels. Les « survivants » devant continuer de travailler dans le même environnement, subissent la nouvelle organisation de leur entreprise.

Seulement, peu d'auteurs ont traité le sujet de la remise en confiance et de la façon dont les entreprises pouvaient réinstaller la motivation au sein de leurs équipes de travail. De plus, la plupart des ces recherches

sont uniquement théoriques, très peu d'entre elles ayant mené des études empiriques. Enfin, l'importance de la communication interne de l'entreprise dans ces situations n'est que très peu évoquée, et dans les cas où les auteurs s'y sont penchés, très peu de préconisations en sont ressorties. Le problème de recherche choisit est alors un sujet récent et peu abordé.

Sachant qu'un des rôles de la communication interne d'une entreprise est d'apporter un soutient au management, qui rappelons le, permet d'engendrer une certaine motivation au sein des équipes de travail, cette situation nous amène à nous demander **quels sont les enjeux de la communication interne post-plan social. Plus précisément, il est intéressant de se pencher sur la façon dont on peut favoriser la motivation et l'implication des salariés qui restent dans l'entreprise.**

Aujourd'hui, le bien-être au travail est un souci quotidien et les plans de restructuration sont une actualité importante en France. Ces deux thèmes étant très étroitement liés, il devient intéressant de mener une recherche sur la façon dont on peut motiver à nouveau les « survivants » du PSE, ce par la communication interne de l'entreprise. Ainsi, une telle recherche pourrait servir aux entreprises ayant connu des plans sociaux, mais également aux entreprises prévoyant d'en réaliser, la communication étant importante du début à la fin, et même encore après, d'une restructuration. Par la théorie, comme par la recherche empirique, nous pourrions révéler les besoins de ces « survivants », nous baser sur le passé d'entreprises qui ont pu réinstaller la confiance dans leur entreprise, et ainsi, aider les services communication des entreprises touchées par la restructuration à s'orienter vers une communication « intelligente », humaine et responsable.

3. BUT DE L'ETUDE

Cette étude sera un travail exploratoire. En effet, peu de recherches ont été réalisées sur le sujet et c'est un sujet émotionnel, basé sur des perceptions.

Ainsi, en plus de tenter de se rapprocher d'un modèle de stratégie de communication grâce à l'étude de travaux déjà réalisés, cette recherche essaiera de comprendre les besoins des « survivants » à un plan social à travers l'étude d'une entreprise ayant connu un plan social en 2009.

METHODOLOGIE

1. CHOIX DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Afin de mener à bien cette étude, nous avons choisi d'utiliser une approche du sujet par étude de cas. En effet, Yin (1994) définit cette méthode comme « une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle ; où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes ; et dans lequel les sources d'information multiples sont utilisées ». L'étude de cas est, en général, utilisée pour répondre à des questions type « comment » et « pourquoi ».

Ici, la recherche ne repose pas sur une théorie existante. Une étude de cas exploratoire va alors permettre de comprendre en quoi la communication interne de l'entreprise peut avoir un lien direct avec les « survivants » à un plan social. Elle va consister à interroger deux groupes de salariés sur la communication ayant été faite, leur perception de cette dernière et leurs besoins en matière de communication, mais elle se basera également sur des enquêtes internes à l'entreprise étudiée.

Plus précisément, la méthodologie de recherche est fondée sur les cinq étapes de Yin : le développement de la stratégie de recherche avec la problématique, la préparation de la collecte de données, la collecte de données, leurs analyses, la réalisation du document de recherche et l'établissement des conclusions et préconisations.

2. COLLECTE DE DONNEES

Afin de réaliser ce mémoire, une recherche de théories existantes en matière de communication interne durant les différentes phases (avant, pendant, après) d'une réorganisation d'entreprise a été effectuée. Le sujet de recherche étant récent et aucune solution n'existant, à priori, des hypothèses ont été posées. Ainsi, l'analyse d'une enquête interne et l'interview de six salariés ont été réalisées afin de rejoindre les hypothèses de la théorie et celles de l'étude de cas dans le but de les modéliser.

L'objectif était ici de comprendre le processus d'adaptation psychologique à un évènement tel qu'une réorganisation, allant du type de réaction, qui dépend de caractéristiques personnelles et d'une éventuelle rupture du contrat psychologique, à l'efficacité ou non du coping. Ensuite, afin de tenter de définir quelle stratégie de communication devait adopter l'organisation intéressée, il nous fallait comprendre quel était le rôle de la communication et qu'était le paradoxe de la communication lors de réorganisations. Ces données seront essentiellement issues d'articles de recherche collectés à partir des bases de données EBSCO, Cairn, Persée et Google Scholar.

Ainsi, grâce à ces définitions, mécanismes et méthodes, des hypothèses ont été émises, avec pour objectif final, de tenter de comprendre les écarts qui peuvent avoir lieu entre ce qui est fait et ce qui est perçu et ressenti, ainsi que d'identifier les besoins majeurs des « survivants » en terme de communication de crise afin d'améliorer l'implication de ces derniers dans leur travail.

La partie empirique a consisté à prouver la validité des recherches précédemment émises, par la réalisation de six entretiens en face à face avec des salariés d'un site industriel français ayant connu un plan social et par l'étude d'une enquête interne sur l'engagement des collaborateurs de cette même entreprise. Le choix des personnes interrogées s'est fait sur leur diversité. En effet, il a été choisi de rencontrer des personnes ayant communiqué le plan social et des collaborateurs lambdas de l'entreprise. Ces entretiens étaient semi-directifs afin de garder un fil conducteur, tout en permettant aux collaborateurs de s'exprimer ouvertement sur le sujet.
Voir Annexe 1 : Le guide d'entretien

L'objectif premier était de recevoir un maximum d'informations concernant le fond et la forme de cette communication, mais également d'avoir des avis personnels sur ce qui avait été fait. Au cours de la recherche, un deuxième objectif est apparu. Il s'agissait alors de voir si une différence existait entre ce qui avait été fait et ce qui avait été perçu. Ces données sont déclaratives, puisque les salariés n'ont pas directement travaillé sur les hypothèses et ont évoqué librement leurs souvenirs et impressions quant à la communication du plan social. Par l'étude de l'enquête interne réalisée dans l'entreprise, le but était d'avoir une évolution ainsi qu'une image figée de l'état d'esprit des collaborateurs après la réorganisation. L'objectif était de chercher à prouver l'universalité des informations par l'acquisition de témoignages de personnes de domaines et niveaux hiérarchiques différents.

3. QUALITE DE L'ETUDE

Selon Yin (1989), une étude doit être évaluée en terme de qualité de connaissance produite. Quatre tests de qualité sont indispensables : la validité de construit, la validité interne, la validité externe et la fidélité

3.1. VALIDITE DE CONSTRUIT

L'étude de cas réalisée ici, a permis de tester la validité de recherches précédemment réalisées. L'objectif était de prendre deux populations avec un statut, par rapport au plan social, différent afin de récolter diverses informations quant à la communication d'un plan social et de prendre en considération le gap existant entre ce qui a été fait et ce qui a été perçu. L'enquête interne permettait également de vérifier les recherches

précédentes quant à l'état psychologique des « survivants » à une restructuration. Par la suite, des préconisations ont pu être émises en se fondant à la fois sur la recherche théorique que sur l'étude de cas.

3.2. VALIDITE INTERNE

Concernant la validité interne, les personnes interrogées sont toutes liées au plan social, les unes l'ayant communiqué, les autres l'ayant subi. L'entreprise choisie est un site de production d'une firme mondiale car elle est l'une des entreprises ayant effectué l'une des plus importantes réductions d'effectifs au cours de ces dernières années. Les collaborateurs interviewés ont tous un statut hiérarchique et un domaine de compétences différents afin d'avoir le plus de diversité et de points de vue possibles. La moitié des personnes rencontrées ont vu leur poste supprimé dans le plan social, mais ont pu réintégrer l'entreprise directement grâce à la structure du plan. Il est cependant important de noter que par soucis de compréhension, seuls des extraits des entretiens ont été sélectionné, le langage étant souvent trop technique et les réponses partant sur un autre sujet. Un tri a donc été effectué.

3.3. VALIDITE EXTERNE

La validité externe fait référence à la capacité de généralisation de l'étude. Ici, l'objectif est de compléter les recherches précédemment effectuées par l'étude d'un cas d'entreprise. Le domaine de recherche étant encore pauvre, une communication efficace n'a pu, ni être modélisée, ni être testée. Cependant, les informations récoltées lors de l'étude de cas ont confirmé les propos de nombreux auteurs quant aux enjeux de la communication interne post-plan social. Ainsi, la méthodologie utilisée pourrait être utilisée pour étudier le cas d'autres entreprises en situation post-plan social et donc confirmer et/ou infirmer les résultats obtenus dans cette recherche.

3.4. FIDELITE

La fidélité de cette étude est assurée de par les nombreux détails sur l'élaboration du rapport, rendant ce mémoire aussi « transparent » que possible.

THEORIE

Les plans sociaux et les restructurations ont un profond impact sur l'aspect humain. En effet, avec les licenciements massifs, il a été montré dans de nombreuses études empiriques que les « victimes » de ces plans sociaux deviennent anxieux, malheureux et souvent même sont en dépression. « Jusqu'à maintenant, les « survivants » d'un plan social étaient considérés comme les chanceux » (K.Levitt, T.Wilson, E.Giligan, 2008)[1]. Cependant, depuis un certain nombre d'années, des études sont menées afin d'analyser les conséquences de ces changements organisationnels sur les « survivants ».

1. LE « SURVIVANT » ET LE CHANGEMENT

1.1. LES DIFFERENTS ETATS PSYCHOLOGIQUES DU « SURVIVANT »

F.de Zwart (2004) a mené une étude qualitative sur un échantillon de cinquante sept travailleurs de différentes entreprises ayant connu des changements organisationnels importants. D'après cette étude, il est important de souligner que les changements n'ont pas uniquement des effets négatifs sur les employés. En effet, certaines transformations des conditions de travail peuvent être perçues comme un enrichissement. Le changement du niveau de responsabilité ou une plus grande autonomie au travail sont parfois vus positivement. Les relations entre collègues peuvent s'améliorer. Ces perceptions sont fonction de diverses caractéristiques personnelles et organisationnelles. Dans le cas d'une réaction positive, l'employé cherche à adopter une vision positive du changement, qui se traduit par un espoir en l'avenir.

Cependant, ces « survivants » optimistes ne sont qu'une minorité dans l'affaire de réorganisation. En effet, les victimes du plan social ne sont pas les seules à donner naissance à l'anxiété après la réorganisation de l'entreprise. Ces changements affectent le niveau de stress et le bien-être des employés (Moyle et Parkes, 1999). Ils deviennent des stresseurs potentiels (Mack, 1998), soit des facteurs de stress. Les stresseurs professionnels peuvent être divisés en 5 catégories – liés à la tâche, liés à l'organisation du travail, liés aux relations au travail, liés à l'environnement physique et technique et liés à l'environnement socio-économique de l'entreprise – et peuvent se combiner et alors avoir différentes conséquences (D.François-Philippe de Saint Julien, 2010). Apparaissent des troubles psychologiques, des maladies somatiques, des maux de tête, un taux d'absentéisme plus élevé, une démobilisation générale, du stress organisationnel post-traumatique, une perte de confiance envers les salariés plus jeunes, une perte de la culture d'entreprise, etc. (D.François-Philippe de Saint Julien, 2010 ; M.Naulleau, 2011 ; S.M.Mayton, 2011 ; K.Levitt, T.Wilson, E.Giligan, 2008). De plus, les changements organisationnels sont souvent associés à une détérioration de la qualité de

[1] Levitt K., Wilson T., Giligan E., « Corporate Downsizing : An examination of the Survivors », The Journal of Global Business Issues, Volume 2 Issue 2, 2008

vie, tant privée que professionnelle. Les travaux de F.de Zanet montrent que les employés rapportent une détérioration de leur santé et de leur vie privée, et ont l'impression que la charge de travail s'alourdie, sont moins motivés par leur travail et que le climat relationnel se dégrade (individualisme, carriérisme, manque de solidarité, d'écoute et de reconnaissance).

1.2. LE SYNDROME DU SURVIVANT

Le « syndrome du survivant » est une expression datant de l'Après-guerres, introduite dans les études de management par Brockner en 1984. Elle fait référence aux « séries d'émotions et de comportements exhibés et partagés par les employés restant dans l'entreprise » (Brockner, 1988 ; Caplan and Teese, 1997)2, soit la baisse de la motivation, de l'implication, du moral, de la perception d'opportunités mais aussi la moindre satisfaction au travail et l'augmentation du sentiment d'insécurité au travail (M.Naulleau, 2011). Ce syndrome peut se mesurer à l'aide du niveau d'implication organisationnel (M.Combes et L.Lethielleux, 2008), soit l'engagement des employés dans leur travail ou dans une facette de celui-ci (Thévenet et Neveu, 2000). Différents types de survivance vont ressortir lors de plans sociaux à travers les travaux Brockner et Greenberg (1990) et Mishra et Spreitzer (1999) :

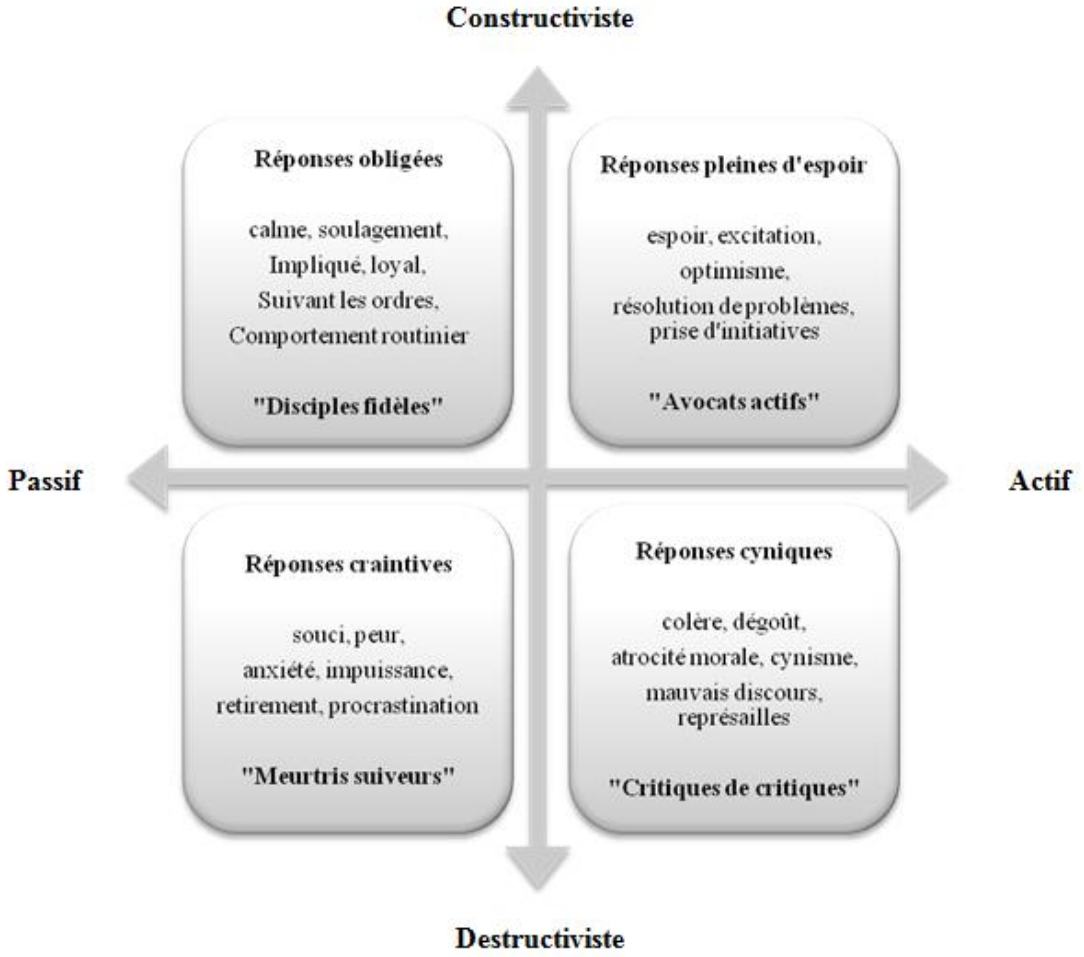
- *Les survivants compatissants* : sentiment d'injustice dans le choix des victimes, apparition de comportements négatifs envers l'organisation ;
- *Les survivants non compatissants* : sentiment de justice dans la réorganisation, distanciation des victimes ;
- *Les survivants constructivistes* : désireux de coopérer et ne voient pas le changement comme une menace ;
- *Les survivants destructivistes* : se sentent menacés par le plan social ;
- *Les survivants actifs* : sentiment de pouvoir faire face au changement, position optimiste ;
- *Les survivants passifs* : sentiment de ne pouvoir faire face à la réorganisation et n'apportent pas d'initiatives personnelles.

En rapprochant ces différents types de survivance, divers profils vont alors apparaître (Figure 1), comme les « avocats actifs » qui vont avoir des réactions emplies d'espoir quand à la restructuration, ou tout au contraire, les « critiques de critiques » qui auront une attitude négative et un discours de représailles et de colère (Mishra et Spreitze, 1999).

Figure 1 : Archétype des réponses des « survivants »

[2] Brockner J., « The effects of work layoffs on survivors : research, theory and practice" in Staw B., Cumelings M., "Research in organizational behavior" Greenwich, JAI Press, Vol 10, p:213-255, 1988

Caplan, G., Teese, M., "Survivors: How to keep your best people on board after downsizing", Palo Alto: Davie- Black Publishing, 1997



1.3. LA RUPTURE DU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Les états cités précédemment proviennent de la rupture du « Contrat Psychologique» qui représente « *les perceptions que les deux parties de la relation d'emploi, l'individu et l'organisation, ont des obligations liées à cette relation* » (Herriot et Pemberton, 1997)[3]. Ce terme est né dans les années 60 avec les travaux d'Argyris (1960), Levinson (1962) et Schein (1965) et avait été défini comme un contrat bilatéral qui définit les attentes respectives de l'employé et de l'entreprise en termes économiques et affectifs. Rousseau (1989) l'a, par la suite, plus explicité comme la croyance d'une promesse qui se termine donc « obligatoirement » par une réciprocité. Dans le cas de plans sociaux, les survivants considèrent que leurs apports personnel et collectif sont supérieurs aux récompenses organisationnelles allouées (L.Morillon, A.Bouzon, 2011). En effet, après avoir donné de son temps, de son énergie, de son savoir et savoir faire à l'entreprise, l'employé ressent une frustration quand à ce que, finalement, lui rend son entreprise : des licenciements et un abandon de l'aspect humain pour laisser place à la performance. Cette violation du

[3] Herriot P., Pemberton C., « Facilitating new deals », Human Resource Management Journal, Vol.7, p.45-56, 1997

contrat psychologique est vécue comme un traumatisme, puis un deuil, les « survivants » comparant leurs collègues à des membres de leur famille (F.de Bry, G.Galindo, 2007).

1.4. LE COPING

À partir de l'instant où le contrat psychologique est fêlé, les « survivants » vont adopter une stratégie d'adaptation, plus communément appelée dans le cas de post-restructuration, action de « coping ». Ce concept est apparu pour la première fois dans un écrit de R.Lazarus en 1966, et désigne un ensemble de réactions et de stratégies mise en place par les individus pour faire face à des situations stressantes. M.Bruchon-Schweitzer (2001) rapproche cette notion à celles de mécanisme de défense et d'adaptation. Le coping est vu comme la relation entre les ressources psychologiques, sociales et organisationnelles de l'employé et ses évaluations primaires – l'employé se demande quelle est la nature et le sens de la situation et quel impact elle peut avoir sur lui ; un même évènement sera évalué différemment selon les cognitions et les émotions des individus – et secondaires – l'individu se demande ce qu'il peut faire pour faire face à la situation ; c'est ici qu'apparaît la stratégie de coping – de la situation (S.M. Mayton, 2011). C.Maslach, dans des travaux réalisés en 1996, a retiré cinq ressources de coping des survivants :

- *Le soutien social,* qui peut être recherché par le « survivant », de la part de l'organisation ou des supérieurs hiérarchiques, peut tendre à atténuer le stress ou, au contraire, l'amplifier si le salarié ne perçoit aucune aide, aucune reconnaissance ;
- *La confiance vis-à-vis de l'organisation* représente les espérances, les hypothèses ou les croyances de l'individu que les actions futures de l'entreprise lui seront profitables ;
- *La rupture du lien social,* soit la rupture du contrat psychologique – voir ci-dessus ;
- *Le cynisme*, définit comme un sentiment d'abandon, de perte de confiance et de désillusion, peut avoir une influence sur le coping futur de l'individu ;
- *Le sentiment d'inquiétude* est les craintes que peut avoir l'employé quant à son avenir professionnel et personnel.

Ces ressources constituent les éléments préalables au sentiment de stress des « survivants » et vont leur permettre de construire leur « coping ». Il existe un certain nombre de copings, sortis de nombreux travaux de divers auteurs, plus ou moins complexes et se rapprochant plus ou moins les uns des autres. Les travaux se rapprochant le plus du cas des plans sociaux seraient ceux de R.Lazarus. En effet, il fait ressortir deux stratégies d'adaptation, l'une centrée sur le problème, l'autre sur l'émotion. La première vise à diminuer les exigences de la situation - par la résolution du problème ; recherche d'informations ; construction d'un plan d'actions – et/ou à augmenter ses propres ressources pour mieux y faire face – par l'affrontement, la modification de la situation. La deuxième, stratégie de coping centrée sur l'émotion, cherche à gérer les réponses émotionnelles amenées avec la situation. Cinq stratégies viennent alors dans cette catégorie : la minimisation de la menace, la réévaluation positive, l'auto-accusation, l'évitement-fuite et la recherche de soutien émotionnel. D'après Laborit (1980), si le contrôle de la situation est efficace, peu de troubles

biologiques, physiologiques et comportementaux en résultent. Les critères d'efficacité du coping sont multidimensionnels : une stratégie d'adaptation est bonne si elle permet à l'individu de maîtriser, voire diminuer, l'impact de l'agression sur son bien-être psychologique et physique (Folkman, Lazarus, 1986 ; Di Matteo, 1991).

2. L'ENTREPRISE ET LE CHANGEMENT

2.1. LE ROLE DE LA COMMUNICATION

Seulement, les stratégies d'adaptation du « survivant » ne sont pas ses seules possibilités pour retrouver une paix avec soi-même et avec l'entreprise, à la suite du plan social. Le « survivant » n'est pas le seul, dans une situation post-réorganisation, à devoir faire un travail d'amélioration. En effet, avec ce déséquilibre psychologique qui apparaît lors de la réorganisation de l'entreprise, les employés attendent de leur entreprise une communication « vraie », puisque « *tout ce qui peut représenter un signe de confirmation ou d'infirmation de la peur du licenciement est interprété* » (M.Naulleau, 2011)[4]. Les employés souhaitent des messages cohérents, sincères, exactes, précis, réguliers, et de la proximité, de l'interactivité et de la transparence dans la communication de l'entreprise sur sa situation, pendant la réorganisation, mais aussi après (L.Morillon, A.Bouzon, 2011). Il y a un réel besoin d'une communication claire et ouverte depuis les premières étapes du processus de réorganisation au dernier (Amundson, Borgen, Erlebach, Jordan, 2004), et même après. Au contraire, une communication pauvre, voire inexistante, crée l'impression que les managers ne veulent pas communiquer, ou tout simplement, ne respectent pas les employés (K.Levitt, T.Wilson, E.Giligan, 2008). D'après certaines recherches, les besoins en information sont réels mais ne reflètent pas pour autant la totalité des attentes en communication. Ainsi, dans certains cas, ils ne constituent pas la préoccupation dominante des collaborateurs (Collerette, 1998). Les besoins en communication sont, en grande partie, d'ordre relationnel (Collerette, 2010).

En 1997, Sfez[5] définie le service communication comme un « représentant légal médiatique ». Son rôle est alors de développer des relations entre les employés, de créer un sentiment d'appartenance (L.Morillon, A.Bouzon, 2011) et finalement de diffuser la culture et les valeurs de l'entreprise pour atteindre une fidélisation à cette dernière. Dernièrement, le rôle de la communication interne est devenu complexe. Non seulement, elle est l'outil de transmission d'informations de la hiérarchie à l'ensemble des employés, mais aujourd'hui, son véritable enjeu est celui de l'adhésion des collaborateurs à l'entreprise et à ses valeurs. L'objectif est donc simple, les inciter à s'investir, les motiver, soit créer une confiance du collaborateur

[4] Naulleau M., « Les ressorts psychologiques des « survivants » d'une restructuration : quelques clefs de compréhension pour un « care » management », 22ème congrès de l'AGRH, Marrakech, Maroc, 26 au 28 octobre 2011

[5] Sfez L., "La communication", Paris, PUF, 1997

envers son entreprise. Et la façon dont l'organisation va communiquer avec ses collaborateurs à propos de la réorganisation est capitale pour le succès du changement (Amundson, Borgen, Erlebach, Jordan, 2004). L'exemple suivant confirme cette idée : P.Collerette (2010) mène une étude sur la communication pendant les changements. Il en ressort qu'à la suite d'un changement réussi dans une entreprise de santé, la Direction n'avait pas misé la communication sur des outils sophistiqués mais avait procédé, tout au long du changement, à de nombreuses rencontres avec le personnel. La communication représente le principal véhicule pour intervenir auprès du personnel : en plus de permettre le partage d'idées et d'occasionner la réflexion autour des idées nouvelles, elle permet aux parties de s'influencer mutuellement. *In fine*, la communication sert à créer un lien qui permettra à la confiance de s'établir et au processus d'influence de s'exercer.

2.2. LE PARADOXE DE LA COMMUNICATION

Cependant, *« la communication interne perd les pédales, voire se tait »*, dès lors que quelque chose de réellement important dans l'entreprise se passe (D.Sureau, Directeur de la communication interne du groupe Suez, 1995)[6]. Le service communication a tendance à idéaliser l'entreprise à travers ses supports – tel que le journal interne – ce qui rend les collaborateurs distants (L.Morillon, A.bouzon, 2011), mais aussi à occulter, expliciter et dans la plupart des cas, sélectionner les aspects les plus flatteurs du changement (MP.Strasbach et MP. Cavallier, 1999). L.Morillon et A. Bouzon ont réalisé une enquête qualitative en 2011, au sein d'une entreprise en période de réorganisation. Un paradoxe a été observé quant à la communication interne de l'entreprise. En effet, quand ce service a pour objectifs d'annoncer les changements, d'apaiser les craintes, de répondre aux questions des salariés (Spratt, Feldman, 2000), et surtout de reconstruire l'identité culturelle et organisationnelle (Giroux, 2000)[7] de l'entreprise, une censure se renforce. En période de tensions, au nom de la confidentialité, « le service doit dire mais ne peut dire ». Ce service se trouve finalement, perçu comme l'un des porte-parole de la direction, mais sans aucun pouvoir politique (Morillon, Romane, 2008). De plus, F.de Zanet, lors de l'analyse des résultats de sa recherche, trouve que 70% de son panel cite « le sentiment d'avoir été informé », et un grand nombre d'entre eux en parle négativement. En effet, leur principal reproche est le manque d'information, ainsi que la qualité de l'information faisant défaut. Certains sujets de son panel soulignent qu'il est difficile d'obtenir des informations fiables. Et quand les informations sont absentes et/ou floues, les rumeurs prennent le dessus. Dans un climat d'incertitude, toute information sur l'avenir de l'entreprise et sur l'avenir de chacun est la bienvenue, et plus encore si elle parvient par un canal informel. En effet, les circuits d'information informelle semblent apporter des réponses plus satisfaisantes

[6] Sureau D., « Communication interne : le choc salutaire de la crise », in Humanisme et entreprise, n°302, p.57-64, 1995

[7] Giroux N., « La Communication dans la « réorganisation » des fusions-acquisitions », in Communication, Vol. 19 n°2, Québec, Ed. Nota bene, p ;11-14, 2000

que celle des canaux formels. Cependant, les informations de provenance officieuse ont deux impacts opposés sur les collaborateurs. Dans le meilleur des cas, la communication informelle apaise, elle sert d'exutoire en temps de crise. Elle est un véhicule efficace de cohésion sociale : dans ces discussions émergent des opinions partagées, ce qui crée des groupes soudés (MP.Strasbach, MP.Cavallier, 1999)[8]. Sur un plan plus mauvais, ces informations ont tendance à augmenter l'anxiété et l'incertitude liées au changement ainsi que le sentiment de menace personnelle, puisqu'elles sont, pour la plupart du temps, alarmistes.

2.3. MODELISATION D'UNE STRATEGIE DE COMMUNICATION

Ce problème de communication, voire cette non communication, vient premièrement, de la méconnaissance de la hiérarchie quant au deuil à accomplir par les salariés (M.Naulleau, 2011) mais aussi du fait que les dirigeants ne prennent pas le bon mode de communication dès le début de la décision. Une première étape dans la motivation des survivants au plan social serait de commencer par communiquer dès le début. En effet, il s'agirait d'éviter les rumeurs dans un premier temps, par une communication *« le plus tôt possible et de la façon la plus honnête à propos du changement et de ses conséquences attendues »* (F.de Zanet, C.Vandenberghe, 2005)[9]. Cependant, il est essentiel de communiquer tout au long du processus de réorganisation. Dans la plupart des cas – quand la communication est réalisée au début du processus – l'investissement en matière de communication déchoit de façon nette. Dans la mesure où la communication est un moyen important pour soutenir le mécanisme de changement, il est nécessaire de l'entretenir jusqu'au bout (P.Collerette, 2010).

Une deuxième étape serait de créer un sentiment de confiance entre les collaborateurs et le dirigeant, par les moyens de communication employés. Les techniques de communication dites de masse sont, à première vue, très attirantes pour plusieurs raisons : coûts faibles, permettent d'atteindre de larges cibles, demandent peu de temps et peuvent être déléguées. Cependant, ces méthodes sont efficaces pour transmettre des informations qui auront un impact positif sur les collaborateurs ou sur la conduite des activités courantes. Quand il s'agit de communiquer des idées, de susciter la réflexion ou d'annoncer une réorganisation, elles sont inefficaces, voire contre-productives. Alors quels moyens reste-il ? Selon les recherches de P.Collerette (2010), il faut privilégier le contact direct avec les collaborateurs, permettant une interaction certaine et amenant une confiance du collaborateur envers ses dirigeants par l'entretient d'une relation entre les deux

[8] Strasbach MP., Cavallier MP., « Fermeture annoncée et communication interne », Communication et organisation, 1999

[9] De Zanet F., Vandenberghe C., « « Nouvelles réalités organisationnelles » : conséquences pour le bien-être des travailleurs », in Matthieu de Nanteuil et Assâad El Akremi, La société flexible érès « Sociologie économique », 2005 p. 155-177

parties. Ceci va par la rencontre régulière des employés, afin d'échanger sur divers sujets liés à la réorganisation.

Parmi ces divers sujets, nous retrouvons la troisième étape d'une bonne communication de changement. Ici encore, P.Collerette (2010) nous guide dans ses travaux, afin de savoir que communiquer lors d'un changement. Il s'agit ici de rassurer – dans le but d'influencer – les collaborateurs sur la mise en place du changement. Ainsi les questions auxquels les dirigeants se doivent de répondre sont :

- Qu'est-ce qui explique ce changement ? Quels problèmes veut-on résoudre ? En quoi les solutions proposées sont-elles ajustées à ces difficultés ?
- En quoi consiste cette réorganisation au juste ? Qu'est-ce qui est concrètement espéré de chaque collaborateur ?
- Qui sera touché par cette réorganisation et doit donc se sentir concerné ?
- Quels seront les effets de la réorganisation sur la vie professionnelle des victimes ?
- Quel soutien sera apporté aux collaborateurs pour qu'ils soient capables de satisfaire les nouvelles exigences ?
- Comment cette réorganisation s'intègre-t-elle aux autres projets en cours dans l'organisation ?
- Les résultats des changements précédents sont-ils rassurants quant aux chances de réussite de cette réorganisation ?
- Comment la mise en œuvre de la réorganisation se déroulera-telle? Avec quels moyens? Sur quelle durée ?
- Comment fera-t-on pour régler les problèmes qui sont susceptibles d'apparaître ? Avec qui pourra-t-on discuter de ces questions ?
- Comment s'y prendra-t-on pour améliorer les nouvelles actions mises en place ?

Cette communication doit être faite par les dirigeants de l'entreprise. En effet, laisser cette communication à d'autres personnes – de l'entreprise ou extérieures – peut avoir comme conséquence un certain cynisme de la part des collaborateurs. Ils concluent que cette réorganisation n'est pas si importante et/ou que les dirigeants banalisent l'impact sur les employés.

Enfin, une dernière étape serait de développer des pratiques conscientes de ce que la réorganisation peut endommager du « bien-être » des employés et susceptibles d'en prémunir les conséquences psychologiques (Judge, Watanabe, 1993), physiques (Danna, Griffin, 1999) et sociales (Kramer, Tyler, 1996).

REDEFINITION, APPROFONDISSEMENT DE LA PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE

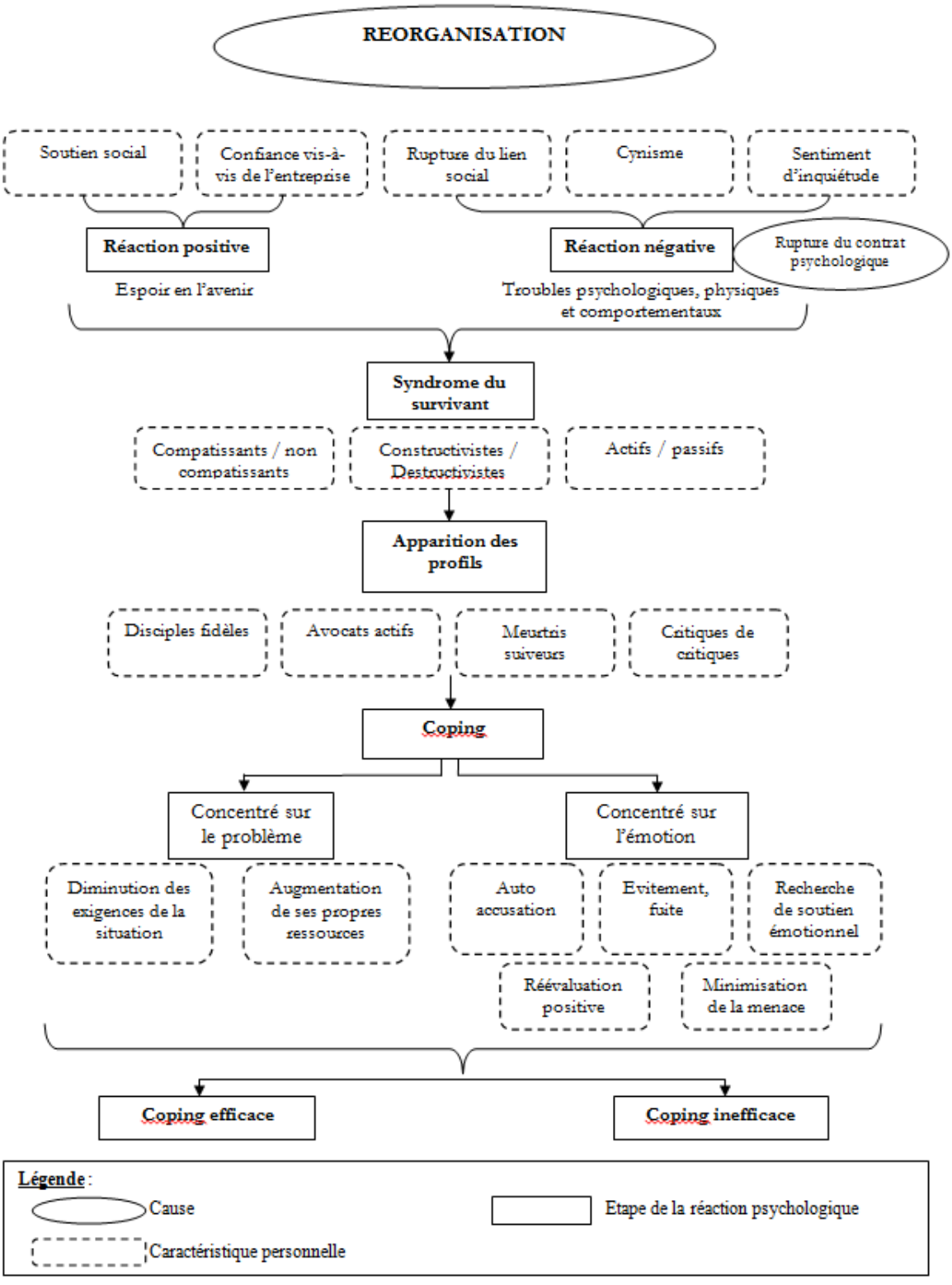
1. RESUME DE L'ETAT D'ART

Pour définir une stratégie de communication post-plan social de la manière la plus efficace possible, il faut d'abord être conscient des effets qu'un tel évènement peut produire sur la psychologie des salariés. Par la suite, il faut déterminer quel est le rôle du service communication – ce qu'il doit et ne doit pas faire – dans une entreprise, et plus particulièrement dans le cas d'une réorganisation, afin de modéliser une stratégie de communication post-plan social. Ceci nous permettrait de comprendre la situation et répondre à la question suivante : Comment favoriser la motivation et l'implication des salariés restant dans l'entreprise après un plan social, par la communication interne ?

Différents auteurs, tels que Naulleau, Morillon, Levinson ou encore Lazarus, ont travaillé sur les conséquences psychologiques d'une réorganisation sur les individus restant dans l'entreprise. En rapprochant leurs travaux, il en ressort qu'une réaction psychologique qui mène à une stratégie d'adaptation à l'évènement, appelée coping, se met en place, comme le présente la figure 2. Ce coping sera efficace – le « survivant » se remettra de l'évènement – ou non, suivant de nombreux critères personnels. En effet, selon l'individu, la réaction sera positive ou négative, la survivance sera plus ou moins active et compréhensive et ainsi, il sera plus ou moins difficile d'accepter la situation et d'y faire face.

Ces mêmes auteurs, ainsi que Collerette, De Zanet ou encore Amundson, ont par la suite tenté d'établir des stratégies de communication. La première étape est de définir le rôle du service communication. En effet, il semble important que la communication soit claire, transparente et ouverte lors de tels moments. Le service communication se doit de véhiculer les informations auprès de son personnel et permettre du partage et de l'échange. Or, la plupart du temps, en temps de réorganisation, la communication se censure. Les « survivants » ressentent un manque d'information et vont ainsi chercher des réponses dans les circuits d'information informelle – qui tendent à noircir la réalité. L'entreprise se doit d'éviter les rumeurs et communiquer dès le début du projet. Par la suite, elle doit rapprocher collaborateurs et dirigeants par des moyens de communication de proximité. Cependant, il faut que l'entreprise sache ce dont elle doit parler et qui doit en parler. Enfin, l'organisation doit mettre en place des pratiques visant à atténuer les conséquences psychologiques, physiques et sociales.

Figure 2 : schéma de la réaction psychologique individuelle en cas de réorganisation



2. REDEFINITION DE LA PROBLEMATIQUE

La question que nous nous sommes posés à la base de cette recherche est la suivante : ***Comment favoriser la motivation et l'implication des salariés restant dans l'entreprise après un plan social, par la communication interne ?***

Seulement, la théorie nous pousse à approfondir cette problématique. En effet, si nous regardons l'état d'art, nous pouvons voir qu'il n'existe à priori, à ce jour, aucun modèle préconçu pour répondre à cette question. Entrent en jeu différents acteurs (les « survivants » et l'entreprise) et différentes stratégies, tant personnelles (le syndrome de survivance, les stratégies de coping) que professionnelles (la communication, pratiques concernant le bien-être au travail et les conséquences d'une réorganisation).

Ainsi, pour répondre à cette problématique globale, il nous faut poser plusieurs questions :

- Qu'attendent les employés de leur entreprise pour réagir au mieux face à la nouvelle ?
- La communication joue-t-elle un rôle primordial dans le processus de réorganisation ?
- A quel moment la communication doit prendre une place importante dans la réorganisation ?

L'état d'art nous permet de répondre, à minima, à ces questions. Cependant, ce sujet de recherche étant nouveau, la plupart des auteurs traitent le problème à la source : comment communiquer une réorganisation. Une question subsiste encore : une mauvaise communication ayant été menée pendant la réorganisation, comment redonner confiance aux collaborateurs envers l'entreprise ?

3. LES HYPOTHESES D'ETUDE

H1 : Les collaborateurs d'une entreprise en période de réorganisation ont besoin d'une communication directe, centrée sur le relationnel, afin de réagir de la manière la moins négative possible à l'annonce.

En effet, si l'on reprend l'étude menée par Collerette en 2010, une communication de proximité (rencontres de la Direction avec le personnel) tout au long du changement avait permis à une entreprise de réussir sa réorganisation. Une telle communication permet de créer un lien entre la Direction et les collaborateurs et ainsi d'établir une confiance et d'exercer un processus d'influence.

H2 : Les messages de la réorganisation doivent être véhiculés par les dirigeants de l'entreprise et doivent être clairs, explicites et transparents afin d'éviter les rumeurs.

L'importance de la Direction (y compris Cadres Supérieurs) dans le changement est due à l'image qu'il peut en ressortir si elle participe passivement à la communication de la situation. Si la diffusion des informations est faite par d'autres personnes, les collaborateurs en concluent que cette réorganisation n'est pas si importante et/ou que les dirigeants rendent l'impact sur les employés insignifiant.

De plus, comme le souligne De Zanet (2005), le manque de renseignements, des explications floues, amène les collaborateurs à chercher par eux-mêmes ce qu'ils cherchent à savoir. Entrent en scène les circuits d'information informelle et ainsi, des indications fausses, noircies ou encore alarmistes. Plus les informations seront divulguées tôt et clairement, moins les rumeurs prendront le dessus.

H3 : Une communication tardive (voire absente) et floue empêche la réorganisation de bien se passer dans les esprits des collaborateurs. Il devient alors difficile d'obtenir à nouveau la confiance et la motivation de ces derniers.

En effet, comme l'ont montré les différents auteurs, l'entreprise se doit de créer une proximité et une transparence avec ses collaborateurs dès l'annonce de la réorganisation. Cette communication amènerait, en plus des critères personnels et psychologiques de chaque individu, le « coping » des « survivants » à son efficacité ou non. Ainsi, une « mauvaise » communication entraînerait la rupture du contrat psychologique et un profil de survivance qui irait contre l'entreprise.

DONNEES EMPIRIQUES

1. PRESENTATION DE L'ETUDE DE CAS

1.1. OPERATIONNALISATION DU CADRE CONCEPTUEL

Afin de valider mes hypothèses, six salariés d'une entreprise ayant connu un plan social ont été interrogés : deux personnes qui avaient établi, à l'époque, la communication du plan social et quatre personnes l'ayant reçue – trois personnes touchées par le plan et une non touchée.

De plus, l'entreprise X m'a donné accès aux résultats d'enquêtes réalisées en 2009 (après l'annonce du plan social) et en 2012. L'enquête se concentre sur l'engagement des employés, tout en évaluant les perceptions concernant quelques domaines critiques qui freinent pour garantir une haute performance durable.

1.2. DEROULEMENT DES ENTRETIENS

- Type : Entretien qualitatif avec des questions ouvertes. Deux types d'entretiens avaient été établis selon la cible. Différentes pistes ont été évoquées : Les intentions de la communication, le fond et la forme, des questions comparatives entre la cible 1 et la cible 2, l'importance de la communication et un comparatif par rapport à la situation actuelle de l'entreprise.
- Mode : entretien en face à face
- Enregistrement : oui
- Durée : environ 30min
- Salariés rencontrés : 2 ayant communiqué le plan social (A, B) et 4 ayant reçu la communication (W, X, Y, Z)

1.3. PRESENTATION DE LA SOCIETE

- Histoire : l'origine de la société X remonte au milieu du 19ème siècle. Suite à de multiples fusions, elle est devenue l'entreprise X au début des années 2000. Elle est aujourd'hui un des acteurs majeurs de l'industrie pharmaceutique
- Chiffre d'affaires 2011 : 32,93 milliards d'euros
- Employés : 98 000 collaborateurs

- Présente dans 100 pays

2. PRESENTATION DU CAS ET DES UNITES D'ANALYSE

2.1. PRESENTATION DU CAS

L'un des sites de production de l'entreprise X a connu, en 2009, un plan de sauvegarde de l'emploi visant à réduire de moitié les effectifs sur 3 ans.

Le plan touchant à sa fin, la direction de l'entreprise a annoncé, pour 2013, un plan de départ volontaire visant soixante six personnes.

2.2. PRESENTATION DES UNITES D'ANALYSE

L'analyse a été effectuée à partir de deux types de données, les unes qualitatives et les autres quantitatives.

Données qualitatives :

Les données qualitatives ont été divisées en deux cibles. La cible 1 concentre des personnes ayant communiqué le plan de sauvegarde de l'emploi. La cible 2 concentre des personnes ayant reçu la communication du plan de sauvegarde de l'emploi.

Cible 1 :

Cas A : Pharmacien Responsable du site de production de l'entreprise X

Le Pharmacien Responsable est membre du Comité de Direction. Dans un plan social, il met en place l'organisation et la communication avec l'aide du Directeur, des autres membres du Comité de Direction, des Ressources Humaines et du Service Communication. Il soutient également ces derniers services dans l'annonce du plan.

Cas B : Responsable Communication du site de production de l'entreprise X à l'époque du plan de sauvegarde de l'emploi, aujourd'hui Gestionnaire des Ressources Humaines

Le Responsable Communication est chargé de mettre en place un plan de communication, interne et externe, pour le plan social. Ce plan de communication contient des messages cœurs à faire passer, l'explication de la décision, les délais et les pilotes, les différentes cibles, un argumentaire et un contre-argumentaire, ainsi que l'établissement d'un media-training et une simulation de la gestion de crise, avec le Directeur, les membres du Comité de Direction ainsi que les Ressources Humaines. Il soutient également ces derniers dans l'annonce du plan.

Cible 2 :

Cas W : Secrétaire de Direction du site de production à l'époque du plan de sauvegarde de l'emploi, aujourd'hui collaborateur à la Conformité Réglementaire

Le Cas W a vu son poste de Secrétaire supprimé avec le plan de sauvegarde de l'emploi. Grâce au principe de ce dernier, il a pu rapidement retrouver un emploi, au sein même du site de production de l'entreprise X à la Conformité Réglementaire.

Cas X : Responsable d'études au DPE (Développement Pharmaceutique) à l'époque du plan de sauvegarde de l'emploi, aujourd'hui collaborateur à la Conformité Réglementaire

Le Cas X a vu son poste de Responsable d'études au DPE supprimé avec le plan de sauvegarde de l'emploi, suite à la fermeture de ce département. Grâce au principe du plan de sauvegarde de l'emploi, il a pu rapidement retrouver un emploi, au sein même du site de production de l'entreprise X à la Conformité Réglementaire.

Cas Y : Responsable de Secteur, à l'époque du plan de sauvegarde de l'emploi, aujourd'hui Responsable Process

Le Cas Y a vu son poste de Responsable de Secteur supprimé avec le plan de sauvegarde de l'emploi, à la suite d'un retour de congés maternité. Grâce au principe du plan de sauvegarde de l'emploi, il a pu rapidement retrouver un emploi, au sein même du site de production de l'entreprise X à en tant que Responsable Process.

Le Cas Y a été d'autant plus touché puisque son conjoint était également impacté par le plan.

Cas Z : Chef de Projet au sein de la division NPS (New Product Supply)

Le Cas Z n'a pas vu son poste de Chef de Projet supprimé avec le plan de sauvegarde de l'emploi, car son époux était déjà impacté par la fermeture du DPE. Il a donc vécu le plan plus en retrait, tout en devant continuer de travailler avec des personnes dont le poste était supprimé.

Données quantitatives :

L'entreprise X réalise, tous les trois ans, un sondage administré en ligne auprès des 94000 employés de la société. Les sites de production reçoivent ensuite les résultats monde et les résultats locaux, de l'année en cours et de la précédente enquête. Dans l'entreprise X, 681 personnes y ont répondu en 2009 et 408 en 2012.

Le sondage a été administré en 2009, après l'annonce du plan de sauvegarde de l'emploi et en 2012, avant l'annonce du plan de départ volontaire. L'enquête se concentre sur l'engagement des employés, tout en évaluant les perceptions concernant quelques domaines critiques qui freinent pour garantir une haute performance durable.

Le sondage se concentre sur :

- L'engagement
- L'autonomisation
- Les valeurs de l'entreprise X

- La gestion du changement
- La durabilité et la détermination

Seules les questions pouvant apporter de la matière à la question de la recherche ont été retenues.

ANALYSE DES DONNEES EMPIRIQUES

1. ANALYSE PAR CIBLE

1.1. CIBLE 1

Pour cette cible, qui a participé à la communication du plan de sauvegarde de l'emploi, l'objectif était de donner du contexte, informer sur le contenu (départements concernés, modalités, chronologie, mesures d'accompagnement), maintenir un climat social « aussi serein que possible », trouver des alliés pour mener à bien le plan et maintenir l'engagement et la mobilisation des acteurs et interlocuteurs légaux en les gardant comme des interlocuteurs privilégiés. Les informations communiquées étaient multiples : le contenu, le contexte, la pédagogie, la future organisation, les messages cœurs et l'évolution du projet. Le tout a été communiqué directement dans les équipes, par le Comité de Direction avec créneaux fixes, par l'utilisation d'un pack de communication globale. Par la suite, une note, des publications intranet et une lettre spécifique ont été créées et envoyées. Enfin, la communication a été régulièrement faite pendant les 3 ans pour tenir au courant de l'évolution du plan, diffuser les messages clés et les valeurs culturelles, mais cela a mal fonctionné.

Par rapport à la situation actuelle qui est le démarrage d'un Plan de Départs Volontaires, le premier plan avait été conçu par le Comité de Direction. Le plan en cours a été travaillé avec un panel de gens plus large impliquant un taux d'adhésion, de participation et d'accompagnement plus important. La communication actuelle est également plus positive : le nombre de personnes est moindre et le projet est basé sur du volontariat.

Quant à la perception des collaborateurs sur l'ouverture, la transparence et la cohérence de leurs dirigeants, la cible 1 la voit comme une plaie ouverte du plan de 2009. L'annonce a été vécue comme une trahison, le lien de confiance a été rompu, la population est restée méfiante. Le management des hommes et des femmes est à travailler. Cependant, cette cible constate une évolution de la façon de communiquer, de part le changement de Directeur, qui a un mode de fonctionnement plus direct, plus clair et plus transparent. De plus la mise en place du Lean Management – amélioration continue – devrait aider à mieux se comprendre.

1.2. CIBLE 2

Les personnes à qui on a annoncé le plan social se souviennent avoir eu, comme informations, le nombre de personnes touchées, la fermeture de tout un département, leur date de départ, les raisons, les étapes et le processus RH. Ces informations leur ont été communiquées par divers moyens. En effet, ils ont eu une réunion de service, un entretien avec leur manager direct, une lettre, et un e-mail. En plus de cela, les syndicats ont apporté de nombreuses informations et de nombreuses rumeurs ont circulé. Durant les 3 ans du plan, il y a eu beaucoup de communication au départ et ce jusqu'en 2011, notamment à propos des offres d'emploi à l'externe, de la façon d'accompagner les licenciés et de l'évolution des personnes qui avaient

retrouvé un emploi. Après cela, la communication s'est faite plus discrètement, voire a été absente. Pour la cible 2, le principal a été communiqué, cependant ils sont restés quelques mois sans information. De plus, la convention de fin d'année précédant l'annonce, a véhiculé des messages positifs et des félicitations.

En comparaison à la situation actuelle, les avis divergent. D'un côté, la communication est plus positive, plus transparente et a été réalisée au bon moment par rapport à la réglementation. De l'autre, les collaborateurs interrogés ressentent de l'attente, de la communication « sans vouloir trop dire » et ainsi des rumeurs se créent. De plus, l'annonce ayant été faite quasi en même temps qu'un autre projet, un amalgame s'est créé entre les deux.

La cible 2 est en accord avec les résultats de l'enquête interne. En effet, d'après elle, d'une part il n'y a pas assez de communication de la part du Comité de Direction, et les informations ne redescendent pas assez dans les unités. La communication n'est pas assez claire et franche, des rumeurs font surface à chaque fois donc la communication parait tardive. D'autre part, la Direction ne lui semble pas exemplaire sur certaines choses et il y a peu de cohérence entre les objectifs et leur déclinaison. Malgré cela, la cible 2 pense qu'il y a du mieux en terme de communication. La Direction s'efforce de communiquer et est plus transparente. Il y a encore des efforts à faire, certaines informations sont cachées.

Enfin, pour cette cible, la communication, par divers outils, est essentielle. Il faut plus de communication, plus de concret, toujours communiquer pour savoir où on en est, donner de la visibilité, rabâcher les messages clés et ne pas laisser les collaborateurs sans savoir.

2. ANALYSE COMPARATIVE

Le Cas B, à la charge de la communication du Plan de Sauvegarde de l'Emploi, dans le cadre de l'entretien, a évoqué le fait que des messages annonçant les évènements futurs avaient été passé sur la fin d'année 2008, par le biais de réunions, de notes, de l'explication du contexte et lors de la convention de fin d'année. Une chose ne pouvait être dite, le nombre de postes supprimés. Le Cas A contredit ces informations, car pour lui, la convention n'avait laissé aucun indice sur ce qui allait se passer. Pour la cible 2, lors de la convention tout allait bien, ils étaient « les meilleurs » et les résultats étaient bons. Elle n'avait pas ressenti de messages ni de signes avant coureurs. Seulement début 2009, il y a eu des rumeurs, quelque chose dérangeait, les dirigeants semblaient tristes, les budgets se resserraient, et certains managers avaient dit de commencer à regarder ailleurs.

Au niveau de l'attention portée aux collaborateurs, une cellule d'écoute a été mise en place pour que ces derniers puissent rencontrer un psychologue et parler. Pour trois des cas de la cible 2, cela reste flou. Il y avait un psychologue ou une assistante sociale, mais cela a été mis en place plus tard. Un des cas a demandé à consulter le psychologue, l'année après l'annonce. Le dernier cas interrogé s'est plongé dans une bulle projet, lui permettant de mettre l'évènement de côté et de ne pas s'enfermer dans le mal-être.

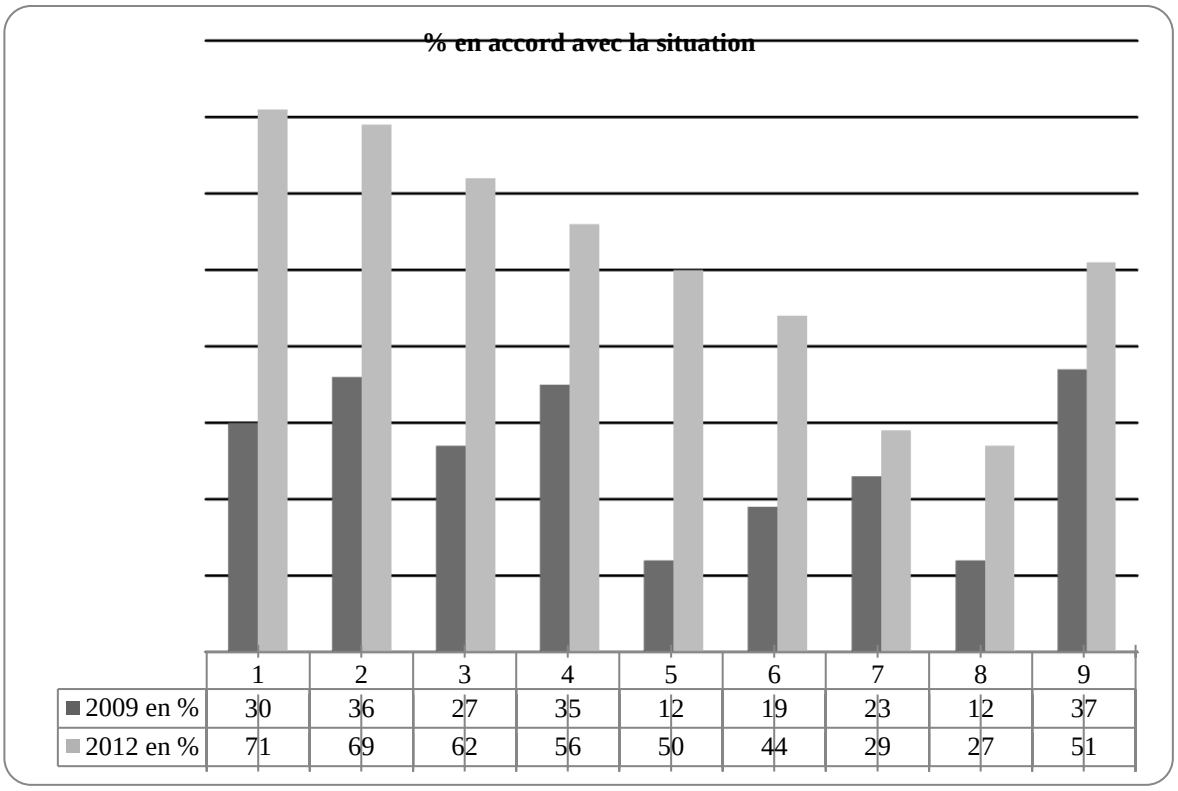
Par rapport à la Direction, le Cas B insiste sur un point qui a été omis lors du Plan de 2009. Les gens représentant la Direction, qui mènent le plan, ne doivent pas être ceux qui reconstruisent, par manque de crédibilité. Une rupture se crée, non seulement avec la Direction, mais avec l'Homme aussi. Ce point est important pour la cible 2. Il fallait du changement pour faire fonctionner l'entreprise, mais le changement n'a touché que les collaborateurs. Il fallait du nouveau pour contribuer à ce changement. Pour deux des Cas, on prenait les mêmes et on recommençait, ça allait continuer de la même façon. Pour un autre, on a fait porter le chapeau au management, alors que la Direction aurait dû se remettre en question.

3. ANALYSE DES DONNEES QUANTITATIVES

L'enquête menée par l'entreprise X montre une évolution positive de l'état d'esprit global des collaborateurs, comme le montre la figure 3.
En effet, en 2009, plus de la moitié des personnes ayant répondu à l'enquête n'était pas en accord avec chacune des affirmations proposées; l'affirmation avec laquelle le plus de personnes était en accord, était « Les Responsables dans mon service créent une atmosphère de confiance dans laquelle on peut exprimer ses difficultés » avec 37% des répondants. En 2012, seulement trois des affirmations montraient un taux d'approbation inférieur à 50% et 71% des répondants étaient d'accord avec l'affirmation « D'une façon générale, je suis actuellement satisfait de l'entreprise X ». L'enquête montre une évolution importante sur le fait que les Responsables de l'entreprise X communiquent une vision motivante de l'avenir. En effet, avec

une évolution de 316% des personnes en accord, 12% des répondants adhéraient à cette déclaration en 2009 contre 50% en 2012. Deux propositions restaient cependant avec un fort niveau de désaccord. En effet, le fait que les informations soient partagées de manière ouverte et transparente et que les Responsables de l'entreprise X fassent preuve de cohérence entre leurs paroles et leurs actions récoltaient respectivement 23% et 12% d'approbation en 2009 contre 29% et 27% en 2012. Les collaborateurs de l'entreprise ayant répondu à l'enquête étaient, en 2012, 2.3 fois plus confiants en l'avenir qu'en 2009.

Figure 3 : Pourcentage de personnes en accord avec la situation proposée



	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2009 en %	30	36	27	35	12	19	23	12	37
2012 en %	71	69	62	56	50	44	29	27	51

Voir annexe 3 : Extrait de l'enquête interne de l'entreprise X ; pour plus de détails

DISCUSSION ET INTERPRETATION

1. RAPPEL DES RESULTATS PRINCIPAUX DE L'ETUDE

L'étude de cas réalisée a permis de comprendre les besoins des « survivants » à un plan social en matière de communication ainsi que l'évolution d'état d'esprit de ces derniers sur trois ans. La communication du plan s'est faite par divers moyens, ce qui a permis aux collaborateurs de retenir les informations données (raisons, chiffres, dates, étapes et processus) selon leur perception personnelle. Pour tous, la communication actuelle s'est améliorée et est plus positive. Cependant, la plaie du Plan de 2009 est encore ouverte et il y a encore trop d'attente dans les communications malgré les efforts de communication et de transparence effectués. Le principal problème dans la communication établie ont été les messages de prévention et d'avertissement qui ont été diffusé courant de l'année précédente qui n'ont pas été perçus par l'auditoire. Cela a créé un sentiment de trahison de la part de la Direction. Il ressort de cette étude que la Direction a un rôle important dans la communication, notamment après le plan. En effet, si la Direction reste la même avant et après le plan, cela ne peut ni être preuve de changement, ni commencement de reconstruction.

2. DISCUSSION ET INTERPRETATION DES RESULTATS

Dans ces résultats, il est possible de retrouver de nombreux propos évoqués dans la partie théorique, ce tout d'abord dans l'état psychologique des collaborateurs. En effet, le Cas B évoque, dans son discours, une rupture avec la Direction, ce qui se rapporte à la rupture du Contrat Psychologique des travaux de nombreux auteurs comme Morillon (2011), Rousseau (1989) ou encore Levinson (1962). De même, il est possible de rapprocher les réactions des « survivants » à la stratégie d'adaptation, appelée « coping », de Lazarus (1966). Par exemple, les Cas W et Y ont eu un « coping » concentré sur l'émotion, par la recherche de soutien émotionnel, le Cas Z quant à lui a eu un « coping » concentré sur l'émotion, ce par la minimisation de la menace, en s'enfermant dans une bulle projet. Enfin, l'évènement a été vécu comme un choc pour les quatre personnes interviewés et un point commun ressort des entretiens, les quatre personnes ont des souvenirs flous de l'annonce et l'accomplissement du plan social. L'oubli, voire, l'effacement de la mémoire involontaire de l'évènement n'est pas un sujet qui a été abordé dans la recherche théorique, pour cause d'absence totale d'une telle information dans les travaux liés aux plans sociaux.

Au niveau de la stratégie de communication, l'étude de cas a permis de montrer que les employés recherchent une communication claire et précise, comme l'ont étudié Morillon (2011) et Amundson (2004). Cependant, Sfez (1997) définit le service communication comme le représentant médiatique alors qu'il a été montré dans les résultats un besoin évident de communication de la part des dirigeants. Le service communication est alors en charge d'accompagner la Direction et le management dans la communication de

l'évènement, par la mise à disposition de messages, d'outils et d'étapes. De plus, comme le confirme Collerette (2010) dans ses recherches, la Direction se doit d'être à proximité de ses collaborateurs durant tout changement important de l'organisation de l'entreprise. Dans cette communication de proximité entre en jeu le paradoxe de la communication, étudié par de nombreux auteurs comme Spratt (2000) ou Giroux (2000). En effet, le principal problème de la communication du plan social de l'entreprise X a été de laisser les gens sans informations pendant plusieurs mois. Ce qui apparaît là, ce sont des rumeurs, du stress et de la méfiance. Les employés ont l'impression qu'on leur cache quelque chose.

Au travers des résultats, et selon les études qui ont permis de construire la recherche théorique, il est possible de voir que la stratégie de communication adoptée par l'entreprise lors du plan n'a pas été la bonne, de par les temps d'attentes, le manque de transparence, le manque de communication tout au long du plan social et le fait que le Directeur soit resté le même avant et après le plan social. Ce point n'a pas été étudié, ni même jamais évoqué dans les recherches des auteurs, et il semble être un axe primordial de la reconstruction et de la re-motivation des employés.

3. LES CONCLUSIONS LIEES AUX HYPOTHESES D'ETUDE

On peut donc conclure par rapport aux hypothèses proposées.

H1 : Les collaborateurs d'une entreprise en période de réorganisation ont besoin d'une communication directe, centrée sur le relationnel, afin de réagir de la manière la moins négative possible à l'annonce.

Cette première hypothèse est confirmée avec l'étude de cas de l'entreprise X. Il est ressorti des entretiens qu'il fallait travailler sur la qualité du management des hommes et des femmes, afin de créer de la proximité entre les différentes hiérarchies. De la même façon, il est important d'éviter la cascade des informations sur différents niveaux, car les informations ne redescendent pas toujours dans les unités, et quand c'est le cas, il y a un risque de déformation de l'information dû à l'interprétation et la perception personnelle de chacun.

H2 : Les messages de la réorganisation doivent être véhiculés par les dirigeants de l'entreprise et doivent être clairs, explicites et transparents afin d'éviter les rumeurs.

L'étude de cas a permis de confirmer cette hypothèse. En effet, il parait important que ce soit le Comité de Direction qui annonce, directement aux collaborateurs, les changements. De plus, si la communication n'est ni claire ni explicite, elle sera sujette à interprétations et si elle n'est pas transparente, les collaborateurs auront l'impression qu'on ne veut pas leur dire ou qu'on leur cache quelque chose. Il a été révélé pendant les entretiens que les collaborateurs préfèrent entendre dire qu'on ne peut pas dire et pourquoi, plutôt que rester sans aucune information ou rester dans le flou.

H3 : Une communication tardive (voire absente) et floue empêche la réorganisation de bien se passer dans les esprits des collaborateurs. Il devient alors difficile d'obtenir à nouveau la confiance et la motivation de ces derniers.

Cette troisième hypothèse a pu également être confirmée avec la recherche. La communication sera tardive dès lors que les rumeurs commenceront à circuler. En effet, les rumeurs sont principalement dues à des fuites et selon les entretiens effectués, « les rumeurs s'avèrent toujours fondées ». Il y a un réel besoin de communication le plus tôt possible et la Direction doit être capable de donner de la visibilité : il est plus facile pour les managers de redonner confiance à leurs équipes quand la communication est faite et qu'on sait ce qu'il va se passer.

4. CONCLUSION DE LA PARTIE EMPIRIQUE ET PRECONISATIONS

En plus de confirmer les hypothèses, la recherche empirique a permis d'apporter des éléments supplémentaires aux recherches déjà effectuées. Premièrement, l'élément clé pour que les « survivants » aient à nouveau envie de s'investir dans leur travail et leur entreprise après un plan social est que la Direction soit changée, au moins dans sa quasi-totalité. Un changement de Direction suppose une réelle envie de changement d'organisation et de stratégie et une contribution au changement. Ce qui reste dans les esprits des collaborateurs si la Direction ne change pas, c'est « pourquoi nous et pas eux ? », « pourquoi faire porter le chapeau au management et non pas à la Direction ? » et enfin, il est difficile de changer du jour au lendemain, ce qui suppose qu'il n'y aura pas de réel changement, hormis le nombre d'employés dans la structure.

De plus, il paraît nécessaire d'être conscient qu'un gap existe entre ce qui est dit et ce qui est perçu. Cette variable dépend de nombreux éléments professionnels et personnels. En effet, si des messages alarmistes sont divulgués au cours de quelconque communication, ils ne seront pas perçus par la totalité de la cible. De la même façon, une communication orale n'aura pas le même impact qu'une communication écrite sur certaines personnes, et inversement. Il semble donc indispensable que la communication soit faite le plus clairement possible avec, en amont, l'explication du contexte afin d'attirer un maximum de personnes et éviter la perception de messages « à la volée ». Cette même communication devrait être réalisée avec un maximum de supports et d'outils possible. Si l'on veut toucher un maximum de personnes en même temps, il faut donc prendre en compte les perceptions sensorielles de chacun.

CONCLUSION

1. RESUME DE LA THESE

Le but de ce mémoire était d'étudier les enjeux de la communication interne post-plan social en s'appuyant sur une question : Comment favoriser la motivation et l'implication des salariés qui restent dans l'entreprise ? Plusieurs questions découlaient de cette problématique : Qu'attendent les employés de leur entreprise pour réagir au mieux face à la nouvelle ? La communication joue-t-elle un rôle primordial dans le processus de réorganisation ? A quel moment la communication doit prendre une place importante dans la réorganisation ? Enfin, une question subsistait encore : Une mauvaise communication ayant été menée pendant la réorganisation, comment redonner confiance aux collaborateurs envers l'entreprise ?

2. EN QUOI LES RESULTATS REPONDENT-ILS A LA QUESTION DE RECHERCHE ?

Au cours de la réalisation de ce mémoire, la théorie existante concernant l'état psychologique des « survivants » à un plan social et la façon de communiquer le changement a été étudiée. À partir de cette base et d'autres recherches, il a été possible de regrouper certaines clés d'une bonne communication de réorganisation, sans pour autant avoir assez de matière pour la modéliser.

La seconde partie de cette étude a consisté à comprendre l'état psychologique et les besoins des « survivants » en matière de communication lors de six entretiens menés avec des « survivants » d'une entreprise ayant connu un PSE et de l'analyse d'une enquête interne sur l'engagement des collaborateurs envers leur entreprise.

L'objectif final était de confronter la réalité aux travaux des auteurs ayant travaillé sur le sujet, par la réponse à des hypothèses et de pousser la réflexion sur l'après Plan Social, par l'apport de nouvelles informations.

3. QUELLE EST LA PRINCIPALE CONCLUSION ?

Ainsi, grâce à l'étude théorique puis empirique, il a été possible d'agrémenter les recherches déjà existantes en matière de communication de réorganisation par deux nouvelles informations à prendre en compte : la Direction qui a fait le Plan Social ne doit pas être celle qui reconstruit l'entreprise ; il existe un gap entre ce qui est fait et annoncé et ce qui est entendu et compris, ce dépendant de la perception de chacun.

4. QUEL BENEFICE POUR LE LECTEUR ?

L'originalité de ce travail d'analyse réside surtout dans le fait que la recherche a été ciblée sur l'après plan social, dans le but d'apporter des réponses à ceux qui voudraient rattraper les erreurs de communication commises lors de l'annonce de la réorganisation.

En effet, les études précédentes ne traitaient pas ou peu la remise en confiance de l'individu et la façon de réinstaller la motivation dans les équipes. Les sujets principaux abordés étaient l'état psychologique du « survivant », sa stratégie d'adaptation à la situation et comment communiquer un changement important. Cette étude s'installe alors dans la continuité des travaux précédemment réalisés.

5. SUR QUELLES BASES REPOSENT LES CONCLUSIONS ?

Il faut cependant souligner certaines limites à la validité de cette étude. L'étude de cas a été faite sur une seule entreprise, ayant connu un PSE il y a trois ans et un panel restreint. Les informations récoltées répondent pour la plupart à la théorie, mais sont surtout valables pour cette unique entreprise. Elles ne sont donc pas universelles. Il serait opportun de mener cette étude sur plusieurs entreprises qui ont connu des réorganisations importantes – plan social, plan de sauvegarde de l'emploi, plan de départs volontaires, etc. – avec une ancienneté plus ou moins différente. Ainsi, il serait possible de confirmer certains besoins des « survivants » de manière universelle.

6. SUGGESTIONS POUR DE FUTURES ETUDES

Pour finir, il serait opportun d'approfondir les recherches en matière de besoins et de lier les résultats aux études sur le bien être au travail. Une confrontation des sujets pourrait amener de nouvelles réponses.

De la même manière, en liant les travaux effectués sur les façons de communiquer un plan social et celles sur les façons de remotiver les « survivants », il serait envisageable de modéliser une stratégie de communication de réorganisation, allant de la phase de préparation à la phase de réorganisation.

Annexe 1

Guides d'entretiens

Préambule :

Présentation personnelle.

Remerciement pour le rendez-vous.

Entretien dans le cadre de mon mémoire de recherche de fin d'étude à l'ESC Pau sur les enjeux de la communication post-plan social.

Cette étude a pour but de comprendre les besoins des « survivants » (*i.e.* employés restants dans l'entreprise) en matière de communication après une réorganisation.

Je vais d'abord comprendre comment s'est passé la communication du plan puis comprendre vos besoins.

Par besoins, j'entends tout ce que vous avez ressenti comme manque, comme étant bon ou mauvais, ainsi que tout ce que vous percevez actuellement.

Je vous propose d'enregistrer cet entretien afin de faciliter notre discussion et d'éviter les erreurs et pertes dues à la prise de note.

Toutes les données confidentielles seront, bien sûr, respectées. Ainsi, aucun nom ne sera divulgué, ni même quelque indication permettant de reconnaitre l'entreprise étudiée.

L'entretien devrait durer trente minutes.

CIBLE 1 : personnes ayant communiqué avant/pendant/après le PSE

Partie 1 : intentions

1/ Lors de la communication du PSE, quelle était votre stratégie ? Quel était votre objectif ?

2/ Quelle était votre intention ? Quel effet, impact aviez vous voulu produire : informer, rassurer, accompagner les partants, rassurer ceux qui restaient … ?

Partie 2 : question sur le fond

Quelles informations ont été communiquées lors du PSE ?

Partie 3 : questions sur la forme

1/ Par qui le PSE a-t-il été communiqué (Comité de Direction, Service Communication, Ressources Humaines, Managers) ? Par un seul ou plusieurs canaux ?

2/ La communication a-t-elle été faite oralement ou par écrit ? Avez-vous utilisé divers moyens ?

3/ La communication s'est-elle faite en une fois ou y a t-il eu plusieurs sessions ?

4/ Y a-t-il également eu une communication pendant le PSE (durée de 3 ans) ?

Partie 4 : comparatif situation actuelle

1/ Par rapport à la situation actuelle (réorganisation du site + plan de départs volontaires), voyez vous une différence sur la communication établie ? Qu'y a-t-il en plus ? en moins ? en mieux, en moins bien …. ?

2/ Suite à l'enquête (établie après l'annonce du PSE de 2009 et avant l'annonce du PEV de 2012), nous voyons une réelle différence d'état d'esprit des collaborateurs entre 2009 et aujourd'hui excepté sur deux points :

- *« les informations sont partagées de manière ouverte et transparente »* ; 23% vs 29%
- *« les Responsables de l'entreprise X font preuve de cohérence entre leurs paroles et leurs actions »* ; 12% vs 27%

Selon vous, à quoi cette dégradation de perception est elle due ? Diriez-vous que, malgré ces résultats, la façon de communiquer sur le site a évolué ?

CIBLE 2 : personnes ayant reçu la communication avant/pendant/après le PSE

Partie 1 : question sur le fond

Quelles informations ont été communiquées lors du PSE ?

Partie 2 : questions sur la forme

1/ Par qui le PSE a-t-il été communiqué (Comité de Direction, Service Communication, Ressources Humaines, Managers) ? Par un seul ou plusieurs canaux ?

2/ La communication a-t-elle été faite oralement ou par écrit ? Divers moyens ont-ils été utilisés ?

3/ La communication s'est-elle faite en une fois ou y a t-il eu plusieurs sessions ?

4/ Y a-t-il également eu une communication pendant le PSE (durée de 3 ans) ?

5/ Qu'avez-vous pensé de cette communication ? Qu'est ce qui a manqué d'après vous ? Qu'est ce qui a été bien communiqué ?

Partie 3 : questions par rapport aux réponses de la cible 1

1/ Durant la fin d'année de 2008, avez-vous perçu des messages, indices, annonçant les évènements à venir ? (note, discours, etc.)

2/ Une cellule d'écoute a-t-elle été mise en place pour écouter les collaborateurs ? (pas seulement les collaborateurs impactés mais aussi ceux dont le poste n'était pas touché)

3/ Le fait que le comité de direction reste le même avant et après le PSE a-t-il été un problème pour vous ?

Partie 4 : comparatif situation actuelle

1/ Par rapport à la situation actuelle (plan de départs volontaires), voyez vous une différence sur la communication établie ? Qu'y a-t-il en plus ? En moins ? En mieux, en moins bien …. ?

2/ Suite à l'enquête (établie après l'annonce du PSE de 2009 et avant l'annonce du PEV de 2012), nous voyons une réelle différence d'état d'esprit des collaborateurs entre 2009 et aujourd'hui excepté sur deux points :

- *« les informations sont partagées de manière ouverte et transparente »* ; 23% vs 29%

- *« les Responsables de l'entreprise X font preuve de cohérence entre leurs paroles et leurs actions »* ; 12% vs 27%

Selon vous, à quoi cette dégradation de perception est elle due ?

3/ Malgré ces résultats, percevez-vous une différence entre la communication interne juste après le PSE et aujourd'hui ?

Partie 5 : importance de la communication

1/ Pensez-vous que la communication interne est une composante importante de la motivation des salariés, surtout après un tel évènement ?

2/ Que pensez vous nécessaire dans la communication pour (re)motiver la masse salariale ?, (re)donner confiance aux collaborateurs ?

Annexe 2

Synthèse des entretiens

QUESTION + CIBLE	REPONSES
Lors de la communication du PSE, quelle était votre stratégie ? Quel était votre objectif ? Quelle était votre intention ? Quel effet, impact, aviez vous voulu produire ?	
Cible 1	Donner du contexte Informer sur le contenu Garder les interlocuteurs légaux comme des interlocuteurs privilégiés Maintenir un climat social aussi serein que possible Trouver des alliés pour mener à bien le plan Maintenir l'engagement et la mobilisation des acteurs
Quelles informations ont été communiquées lors du PSE ?	
Cible 1	Le contexte Le contenu (départements concernés, modalités, chronologie, mesures d'accompagnement) La pédagogie La future organisation Les messages cœur L'évolution du projet
Cible 2	Les dates de départ La fermeture du service Développement Pharmaceutique, donc le départ de tous les employés du service Le nombre de personnes Les raisons (par exemple, pour gagner en productivité) Les jalons Les étapes franchies Le livret III et le processus RH
Par qui le PSE a-t-il été communiqué ? Par un seul ou plusieurs canaux ? La communication a-t-elle été faite oralement ou par écrit ? Divers moyens ont-ils été utilisés ? La communication s'est-elle faite en une fois ou y a-t-il plusieurs sessions ?	

Cible 1	Convocation des gens en équipe Crénaux fixes Utilisation d'un pack de communication globale Fait oralement, avec support et présentation Par le Comité de Direction Les N-1 ont été mobilisé en premier En amont, certains messages ont été passés en 2008 lors de réunions et de la convention de fin d'année et une note a été envoyée Les IRP ont été prévenus un jour avant Il y a eu l'envoi général d'une note, des publications intranet et une lettre spécifique a été créée pour communiquer sur l'évolution
Cible 2	Lettres avec les dates de départ données par le manager direct Entretien avec le manager direct De nombreuses rumeurs Réunion de service puis réception de la lettre Beaucoup d'informations par les syndicats Diffusion d'un e-mail Information en amphi Communiqué en plusieurs étapes ***Observation :*** *les collaborateurs interrogés ne se souviennent pas de la forme de l'annonce du PSE.*
Y-a-t-il également eu une communication pendant le PSE (durée de 3 ans)	
Cible 1	"La communication a été faite régulièrement pendant les 3 ans pour expliquer le phasage des départs et tenir au courant de l'évolution du site" Diffusion des messages clés sur la réorganisation, le plan d'action et les valeurs culturelles Communication surtout faite pendant 18 mois, "cela a mal fonctionné" : "c'est difficile d'envoyer des messages de reconstruction quand on a encore des collaborateurs qui quittent l'entreprise"
Cible 2	Fait discrètement Pas de communication Beaucoup au départ : le nombre d'offres d'emploi à l'externe, la façon d'accompagner les gens Les mesures d'accompagnement ont été bien communiquées De 2009 à 2011 oui, après non Evolution de ceux qui avaient retrouvé (CDD, CDI, création d'entreprise) Pas de retours sur la pérennité des emplois retrouvés
Qu'avez-vous pensé de cette communication ? Qu'est ce qui a manqué d'après vous ? Qu'est ce qui a bien été communiqué ?	

Cible 2	Pas assez de communication entre février et mai : beaucoup de questions "On est resté quelques mois sans informations (4 à 6 mois)" Le principal a été communiqué La convention de fin d'année de 2008 a véhiculé des messages positifs et des félicitations aux collaborateurs - après on annonce une suppression de 50% des effectifs "Il aurait fallu aller jusqu'au bout de la communication pour savoir quel pourcentage de personnes a retrouvé quelque chose et si ça a marché"
Par rapport à la situation actuelle (réorganisation du site + plan de départs volontaires), voyez-vous une différence sur la communication établie ? Qu'y a-t-il en plus, en moins ? En mieux, en moins bien ?	
Cible 1	"Le premier plan a été fait et conçu quasi exclusivement par le Comité de Direction" "Le plan de départ volontaire a été travaillé avec un panel de gens beaucoup plus large, impliquant des N-1 et des N-2" : taux de participation, d'adhésion et d'accompagnement plus important La communication actuelle est plus positive car du départ volontaire est basé sur du volontariat
Cible 2	C'est encore un peu caché La communication est plus positive : "ce n'est que 66 personnes" Il y a des bruits de couloir "On pense qu'il va y avoir un autre plan en 2013" Le Comité de Direction est transparent "Ce qui est long, c'est qu'on attend les postes qui ont été identifiés" "On attend toujours des mois avant de savoir" Le plan de départs volontaires a été communiqué en même temps que le projet de réorganisation : amalgame entre les deux C'est communiqué sans vouloir trop parler Un peu de fuites au début "La communication a été faite au bon moment par rapport à ce qu'on avait le droit de faire"
Suite à l'enquête (établie après l'annonce du PSE de 2009 et avant l'annonce du PEV de 2012), nous voyons une réelle différence d'état d'esprit des collaborateurs entre 2009 et aujourd'hui excepté sur deux points : - « les informations sont partagées de manière ouverte et transparente » ; 23% vs 29% - « les Responsables de l'entreprise X font preuve de cohérence entre leurs paroles et leurs actions » ; 12% vs 27% Selon vous, à quoi cette dégradation de perception est elle due ?	
Cible 1	C'est la plaie du PSE qui n'est toujours pas fermée L'annonce du PSE a été vécue comme une trahison de la Direction "Le plan social a été tellement traumatisant que le lien de confiance est rompu" La population est restée méfiante vis-à-vis du management et de la Direction "Il faut travailler sur la qualité du management et sur le management des hommes et des femmes et non pas sur le management technique"

Cible 2	Pas assez de communication faite par le SLT Les informations ne redescendent pas assez "C'est plus clair lors des amphis avec le Directeur actuel" "Tous les gens qui ont vécu le PSE restent contre la Direction" "Je ne suis absolument pas surprise" "Il y a des gens qui se permettent de donner des leçons, de parler d'exemplarité et qui font complètement l'inverse, et ça, à un haut niveau" "Il y a des membres du SLT qui font des choses, ils ne sont pas exemplaires sur certains points" "On savait pertinemment que depuis 2012, ils travaillaient sur un projet qui visait forcément à supprimer des postes derrière et il n'y a pas eu de communication claire et franche par rapport à ça. Les gens en ont conclu que la communication n'était pas transparente" "A chaque fois il y avait des rumeurs avant, donc on a l'impression que quand la communication arrive, elle est un peu tardive" "Il n'y avait pas trop de cohérence entre les objectifs qui venaient de haut et la déclinaison"
Diriez-vous que, malgré ces résultats, la façon de communiquer sur le site a évolué ?	
Cible 1	"Oui. Il y a beaucoup plus de transparence et c'est lié au changement de la direction du site, qui dit les choses clairement et qui dit aussi quand elle ne peut rien dire. L'autre point qui a changé, de mon point de vue, c'est que les messages sont directs et prêtent moins à interprétation entre les lignes. Enfin, ils sont pensés et assumés." Oui et non : - Oui : La mise en place du Lean Management devrait aider à mieux communiquer, mieux se comprendre - Non : On a un Directeur qui a une communication plus directe et plus transparente mais au niveau des outils et des managers pas vraiment
Cible 2	C'est toujours plus ou moins caché, l'évolution n'est pas très grande Directeur plus transparent, c'est sa politique Tout dépend de quelle communication on parle Au niveau des managers, tout le monde ne redescend pas l'information On dirait que la Direction s'efforce de communiquer On reste encore sur notre faim pour certaines communications Il y a encore de gros efforts à faire mais il y a du mieux Plus tôt on peut communiquer, mieux c'est Il faut dire qu'on ne peut pas communiquer et pourquoi, plutôt que ne rien dire
QUESTIONS PAR RAPPORT AUX REPONSES DE LA CIBLE 1	
Durant la fin d'année de 2008, avez-vous perçu des messages, indices, annonçant les évènements à venir (note, discours, etc.) ?	

Cible 2	Pas du tout Il y a eu une grande convention où on disait qu'on était les meilleurs Il y a eu des bruits de couloirs début 2009 Début 2009, les gens étaient perturbés, quelque chose dérangeait, les gens étaient tristes, les têtes étaient "longues" chez les dirigeants Des choses ont été divulguées Il n'y a pas eu de signes avant coureurs dans la façon de communiquer Convention 2008 : tout allait très bien, les résultats étaient bons, "tout le monde dansait sur l'estrade" Il y a eu des indices pour le DPE, des messages indirects disant qu'il fallait se préparer à chercher autre chose, plus que projets qui arrivaient, les projets se clôturaient, les managers de l'époque avaient dit "commencez à regarder ailleurs" Le message de fin d'année était positif Pas de fuite au niveau N-1 Tout se resserrait, au niveau budget, etc. "On nous dresse un beau portrait de l'entreprise et on nous annonce ça derrière, c'est pas cohérent" ***Observation :*** *commentaire d'une personne de la cible 1 : "Le forum de fin d'année n'avait rien laissé entrevoir de ce qui allait se passer", "il y a eu un sentiment que l'on va qualifier de trahison"*
Une cellule d'écoute a-t-elle été mise en place pour écouter les collaborateurs ?	
Cible 2	"Il y avait un psychologue mais on en parlait entre nous" "Il y avait une assistante sociale à qui on pouvait parler" "Cela a été mis en place plus tard" "L'année d'après, je suis allée voir le psychologue du travail" ***Observation :*** *cela reste flou*
Le fait que le Comité de Direction reste le même avant et après le PSE, cela a-t-il été un problème pour vous ?	
Cible 2	"Une personne est partie d'elle-même, mais d'autres auraient dû partir aussi" "Vu que nous on était touché, pourquoi pas un vrai changement ?" "Il faudrait du renouveau" "On nous a tellement dit 'maintenant on est dans le changement' que quelque part c'était étonant" "Pour contribuer au changement" "Au final, on se dit que ça va continuer de la même façon, on ne change pas du jour au lendemain" "un gros problème" "on a fait porter le chapeau au middle management et la Direction aurait du se remettre en question" "Il y a peut-être des questions à se poser si on en est arrivé là" "Pour redonner une dynamique et remotiver les gens, j'aurais vu plus de renouveau" "On prend les mêmes et on recommence" "Le nouveau Directeur aurait du arriver plus vite"

Pensez vous que la communication interne est une composante importante de la motivation des salariés, surtout après un tel évènement ? Que pensez-vous nécessaire dans la communication pour (re)motiver la masse salariale ? (Re)donner confiance aux collaborateurs ?	
Cible 2	Très important Les rumeurs s'avèrent toujours fondées "On n'a plus trop le droit à la parole, les petits collaborateurs" Plus de communication Plus de concret C'est important : "au moins on sait où on en est" Il faut toujours communiquer (avant, pendant, après) Le comportement du Comité de Direction est important aussi Il faut donner de la visibilité : "on se sent plus à l'aise donc on arrive à redonner confiance à nos équipes, à tuer les rumeurs, à travailler dans une ambiance plus sereine" Essentiel, à la fois à l'écrit et à l'oral Il faut rabacher les messages clés et les donner aux bons moments Il ne faut pas laisser les gens sans savoir et quand on ne peut pas dire, préciser, expliquer l'attente "Le Directeur du site doit prendre ça à bras le corps"

Annexe 3

Extrait de l'enquête interne

Année	Répondants
2009	681
2012	408

SITUATION	NUMERO DE QUESTION	2009 en %	2012 en %	Evolution en %	Evolution en points
D'une façon générale, je suis actuellement satisfait de l'entreprise X	**1**	30	71	136.67	41
Je suis fier de travailler pour l'entreprise X	**2**	36	69	91.67	33
Je recommanderais l'entreprise X à un ami recherchant un environnement professionnel où il fait bon travailler	**3**	27	62	129.63	35
L'entreprise X prend les mesures appropriées pour être responsable d'un point de vue social	**4**	35	56	60.00	21
Les Responsables chez l'entreprise X me communiquent une vision motivante de l'avenir	**5**	12	50	316.67	38
J'ai confiance dans l'avenir de l'entreprise X	**6**	19	44	131.58	25
Les informations sont partagées de manière ouverte et transparente	**7**	23	29	26.09	6

Les Responsables chez l'entreprise X font preuve de cohérence entre leurs paroles et leurs actions	**8**	12	27	125.00	15
Les Responsables dans mon service créent une atmosphère de confiance dans laquelle on peut exprimer ses difficultés	**9**	37	51	37.84	14

Bibliographie

Amundson NE., Borgen WA., Jordan S., Erlebach AC., "Survivors of Downsizing : Helpful and Hindering Experiences", The Career Development Quarterly, Vol.52, p.256-271, March 2004

Argyrus C., "Understanding organizational behavior", Dorsey Press, Homewood, IL, 1960

Brockner J., « The effects of work layoffs on survivors : research, theory and practice" in Staw B., Cumelings M., "Research in organizational behavior" Greenwich, JAI Press, Vol 10, p:213-255, 1988

Brockner, J., Greenberg, J., "The Impact of Layoffs on Survivors: An Organizational Justice Perspective", in J. Carroll (Ed.), *Advances in Applied Social Psychology Business Settings*, Lawrence Erlbaum Associates, Hilisdale, NJ, 1990

Bruchon-Schweitzer M., « Concepts, Stress, Coping : Le coping et les stratégies d'ajustement face au stress », Recherche en soirs infirmiers N° 67, Décembre 2001

Caplan, G., Teese, M., "Survivors: How to keep your best people on board after downsizing", Palo Alto: Davie- Black Publishing, 1997

Collerette P., « Comment communiquer le changement ? », Dossier : Les cadres face aux changements, Gestion, volume 34 / numéro 4, Hiver 2010

Combes M., Lethielleux L., « Comment prédire et expliquer l'échec des changements organisationnels », Revue française de gestion, 2008/8 n° 188-189

Corbalan JA., « Repenser la communication interne », *in* Communication et langages, n°120, 2ème trimestre 1999, pp.27-40

Danna K., Griffin R., "Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature", *Journal of Management*, 25, 357-384, 1999

De Bry F., Galindo G., « Une lecture croisée des théories du contrat psychologique et des parties prenantes : l'exemple des biotechnologies », Revue de l'organisation responsable, 2007/1 VOL.2, p. 34-50

De Zanet F., Vandenberghe C., « « Nouvelles réalités organisationnelles » : conséquences pour le bien-être des travailleurs », *in* Matthieu de Nanteuil et Assâad El Akremi, La société flexible érès « Sociologie économique », 2005 p. 155-177

Di Matteo M. R., "Psychology of health illness and medical care", Wadsworth, Brooks Cole, 1991

Feldman M., Spratt M., « Fusionner, agir vite pour réussir les transitions », Paris, Village Mondial, 2000

François-Philippe de Saint-Julien Delphine., « Le stress des « survivants » à un plan social », La Revue des Sciences de Gestion, 2010/1 n°241, p. 85-100

Giroux N., « La Communication dans la « réorganisation » des fusions-acquisitions », in Communication, Vol. 19 n°2, Québec, Ed. Nota bene, p ;11-14, 2000

Hansez I. *et al.,* « L'impact des changements vécus par les travailleurs sur le bien-être au travail : analyse de la base de données Flexihealth », AIPTLF – Bologna 2004, 13è Congrès de psychologie du travail et des organisations

Herriot P., Pemberton C., « Facilitating new deals », Human Resource Management Journal, Vol.7, p.45-56, 1997

Judge TA., Watanabe S., "Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship" Journal of Applied Psychology, n°78, p. 939-948, 1993

Kramer RM., Tyler TR., « Trust in organizations: Frontiers of theory and research", California : Sage Publications, Inc, 1996

Laborit, H., « Eloge de la fuite, Paris », Gallimard, 1976

Lahmouz K., Duyck JY., « Le stress professionnel, l'implication organisationnelle et l'auto-efficacité : cas d'une restructuration – les apports d'une étude quantitative », Actes du congrès de l'AGRH. Dakar; 2008.

Lazarus RS., "Psychological stress and the coping process", New York : Mac Graw Hill, 1966

Lazarus RS., Folkman S., "Coping and Adaptation", in W.D Gentry, Handbook of behavior medicine, New York : Guilford, p.282-325

Lazarus RS., Folkman S., "Stress, appraisal, and coping", New York : Springer, 1984

Levinson H. *et al.,* "Men, management and mental health", Cambridge, M.A.A. Harvard University Press, 1962

Levitt K., Wilson T., Giligan E., « Corporate Downsizing : An examination of the Survivors », The Journal of Global Business Issues, Volume 2 Issue 2, 2008

Mack, DA., Nelson, DI., & Quick, JC., "The stress of organizational change : A dynamic process model", Applied Psychology : An International Review, 47, 219-232, 1998

Maslach C., *et al.,* "Maslach Burnout Inventory Manual", Consulting Psychology Press, 1996

M.Mayton S., « Survivor Coping : A Fresh look at Resiliency in the Wake of Downsizing », OD Practitioner, VOL. 43 No.1, 2011

Meier O., Schier G., « La communication interne dans le cas des restructurations post-acquisition », Vie & sciences économiques, 2005/3 N° 168-169, p. 108-120

Mishra AK., Spreitzer GM., "Explaining how survivors respond to downsizing : the roles of trust, empowerment, just and work redesign", Academy of Management Review, Vol.23, N°3, P.567-588, 1998

Morillon L., Bouzon A. « Les injonctions paradoxales de la communication interne en période de tensions organisationnelles », *Études de communication* 2/2009 (n° 33), p. 189-202.

Morillon L., Romane B., « Changement organisationnel et communication interne, du fantasme managérial au vécu salarial », in Rogojinaru A., Bouzon A., Fondements de la communication des organisations : confrontations et dynamiques internationales, Bucarest, Editions Tritonic, p ;157-174, 2008

Moyle PJ, Parkes K., "The effects of transition stress : A relocation study" in Journal of Organizational Behavior, 20, p.625-646, 1999

Naulleau M., « Les ressorts psychologiques des « survivants » d'une restructuration : quelques clefs de compréhension pour un « care » management », 22ème congrès de l'AGRH, Marrakech, Maroc, 26 au 28 octobre 2011

Naulleau M., « Rupture ou continuité des objets et dimensions de l'implication des salariés ayant vécu une période de restructuration ? Intérêt exploratoire d'une perspective psychanalytique », 16e Conférence de l'AGRH – Paris Dauphine, 15 et 16 septembre 2005

Neveu JP., Thenevet M., "L'implication au travail", coll. Entreprendre, Vuibert, 2000

Obilade S., « Motivating Downsizing Survivors in Small Businesses », Southern Business Review, Winter 2009

Rousseau D., « Psychological and implied contracts in organizations », Employee Rights and Responsabilities Journal, n°2, P.121-139, 1989

Schein EH., "Organizational Psychology", Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1965

Sfez L., "La communication", Paris, PUF, 1997

Strasbach MP., Cavallier MP., « Fermeture annoncée et communication interne », Communication et organisation, 1999

Sureau D., « Communication interne : le choc salutaire de la crise », in Humanisme et entreprise, n°302, p.57-64, 1995

Tsai PF. *et al.*, "A study on motivating employees' learning commitment in the post-downsizing era : Job satisfaction perspective", Journal of World Business 42, 2007 p. 157–169

Zwart F. *et al.*, « Analyse du discours de travailleurs confrontés à des changements organisationnels : une perspective transactionnelle », Le travail humain, 2004/3 VOL. 67, p. 257-281

Quelles sont les interactions entre les différentes parties prenantes dans des temps de crise comme une grève ou in « *Lock-out* » ?

Le cas du « Lock-out » NBA de la saison 2011-2012

Victor BOLLORÉ

et

Cédric ROMAGNY

École Supérieure de commerce de Pau

Quelles sont les interactions entre les différentes parties prenantes dans des temps de crise comme une grève ou un *« Lock-out »*? Le cas du *« Lock-out »* NBA de la saison 2011-2012.

Mémoire de recherche en Master 2 présenté et soutenu par :

Victor BOLLORÉ

Cédric ROMAGNY

Directeur de recherche : Mme Johanna EDELBLOUDE

Année 2012- 2013

« Dans tout conflit, aucune solution n'est possible si chacun des adversaires est incapable de prendre sérieusement en considération le point de vue de l'autre. »

(Bruno Bettelheim, 1903-1990.)

RESUME

Depuis le début des années 80, le sport professionnel aux Etats-Unis est devenu un marché stimulé par les medias et les investisseurs. Dès lors que nous abordons le terme de *« sport business »* et d'organisations, un parallèle se crée entre le monde de l'entreprise et le monde sportif. Deux grandes spécificités sont à mettre en avant. En premier lieu, il est opportun de noter la multiplicité des parties prenantes contributrices en termes de ressources. En second lieu, la spécificité réside dans le degré de contrôle des ressources. Lors de la saison 2011-2012, et en des temps économiques difficiles, un conflit dit de riche au sein de la NBA se positionne au centre des attentions pour les acteurs économiques ou non et les « fans » : le *« Lock-out »*.

Les questions de recherche sont les suivantes : Quel(s) parallèle(s) peut-on faire entre les parties prenantes d'une entreprise et celle d'une organisation sportive telle qu'une franchise NBA? Quelles sont les interactions entre les différentes parties prenantes dans des temps de crise comme une grève ou un *« Lock-out »?* La gestion des parties prenantes en temps de crise au sein d'une franchise est-elle semblable à celle d'une entreprise ?

Dans un premier temps, nous analysons les concepts et travaux sur la théorie des parties prenantes. Dans un second temps, nous présentons le cas du *« Lock-out »*. Enfin, nous aboutissons sur les résultats de l'étude et les différentes interprétations que nous pouvons en tirer.

L'objectif de notre mémoire est de proposer une grille de lecture afin d'analyser et d'interpréter les interactions entre les diverses parties prenantes : le cas du *« Lock-out »* 2011-2012.

Les résultats de notre mémoire présentent ainsi la qualité des relations entre les différentes parties prenantes, la gestion des différents acteurs lors d'un conflit comme le *« Lock-out »*. Ils exposent également les parallèles entre organisation sportive et entreprise.

Since the early 80s, professional sports in the United States has become a market driven by the media and investors. When we discuss the term "sports business" and organizations, a parallel is created between the business world and the sports world. Two major features are put forward. In one hand, it's appropriate to note the multiplicity of stakeholders contributing in terms of resources. In other hand, the specificity lies in the degree's control of resources. During the 2011-2012 season, and in difficult economic times, a conflict called rich in the NBA is positioned at the storm center for economics or not and "fans": the "Lock-out".

The research questions are: What (s) parallel (s) can be made between the PP and the company of a sporting organization such as NBA franchise? What are the interactions between stakeholders in crisis' time such as a strike or a "Lock-out"? Stakeholders management in crisis' time in a franchise is it similar to a business?

As a first step, we analyze the concepts and works on stakeholder theory. In a second step, we present the case of "Lock-out". Finally, we obtain the study's results and the different interpretations that could be learned.

The objective of this thesis is to propose a reading grid to analyze and interpret the interactions between the various stakeholders: the case of "Lock-out" 2011-2012. The results of our present memory and the quality of relationships between the various stakeholders, management of different actors in a conflict as the "Lock-out". They also expose the parallels between sports and business organization.

MOTS CLES

Conflit :

Le conflit représente une opposition entre deux parties qui se heurtent à des idées, opinions, désirs, attentes, etc. divergents.

Franchise :

Au sens sportif du terme une franchise est une équipe admise dans une ligue professionnelle selon le principe commercial du franchising. Une franchise de sport professionnel est une marque à part entière et ses dirigeants se doivent de cultiver l'attachement émotionnel des fans à leur franchise et de capitaliser sur celui-ci afin de susciter leur confiance et d'instaurer leur loyauté.

Grève :

La grève est une cessation collective et concertée du travail en vue d'appuyer des revendications professionnelles.

« Lock-out » :

Le *« Lock-out »* ou grève patronale est la décision de fermeture de l 'établissement prise par l'employeur, en réponse à un conflit collectif ou une grève de son personnel.

NBA :

« National Basketball Association » est la ligue majeure professionnelle de basketball aux Etats-Unis.

Partie prenante :

La définition la plus courante et tiré des travaux de Freeman est : un individu ou un groupe ayant un intérêt dans les activités ou décisions d'une organisation.

Syndicat:

Un syndicat est une association de personnes destinée à la défense de leurs intérêts professionnels communs.

REMERCIEMENTS

En préambule, nous tenons vivement à remercier notre professeur en tant que Directeur de mémoire, Madame Johanna Edelbloude, pour son aide, ses conseils, ses directives, et la patience qui ont constitué un apport considérable pour la réalisation de notre travail.
Nos remerciements s'adressent également à toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à l'élaboration de notre mémoire, qui nous ont donné des recommandations des plus pertinentes pour nous aider à le rédiger et qui ont pris le soin de nous relire.

Table of Contents

1. Introduction : 63

2. Les théories des Parties Prenantes : origines et développements contemporains : 68

A. Aux origines de la théorie : émergence et justification du concept..... 68

a. Émergence: une reconnaissance progressive. 68

b. Justification du concept à l'aide des travaux de Freeman : 72

c. Des principes éthiques pour légitimer les intérêts des parties prenantes : 78

d. Le capitalisme des parties prenantes : 81

B. Développements contemporains : typologies et classement..... 85

a. Parties prenantes primaires et parties prenantes secondaires selon Clarkson (1995) : 85

b. Les dimensions de Donaldson et Preston (1995) : 88

c. La poursuite des travaux de Donaldson et Preston à travers la vision de Jones &Wicks : 99

d. Le classement selon Ronald Mitchell, Bradley Agle et Donna Wood (1997) 103

3. Hypothèses du modèle et méthodologie: 114

C. Hypothèses du modèle : 114

D. Méthodologie : 115

4. « *Lock-out* »: 116

A. Quid du « Lock-out » ? 116

B. *« Lock-out »* 1998-1999 : 117

C. Explications: 118

a. Pourquoi un *« Lock-out »* ? 118

b. La détresse financière : 121

c. État des lieux, les forces en présences: 130

D. Déroulement du *« Lock-out »*: 133

a. Déroulement du *« Lock-out »:* 133

b. Focus: desertification ou la renonciation? 136

E. Conséquences du *« Lock-out »:* 141

a. Les effets du *« Lock-out »* sur une ville : 141

b. Les effets du *« Lock-out »* sur les entreprises: 143

c. Les effets du *« Lock-out »* sur les emplois: 144

d. Le coût du *« Lock-out »* NBA: Par les chiffres: 145

e. Les gagnants et perdants du *« Lock-out »* NBA: 145

f. Qui en profite ? 145

5. Résultats : 146

6. Conclusion: 161

7. Bibliographie: 165

8. Annexes: 170

A. Illustration du concept de Mitchell et al. 170

B. Les autres ligues de sports US et le « Lock-out » : 171

C. NBA Lock-out timeline: saison 1998-1999 171

D. NBA Lock-out timeline: saison 2011-2012 174

E. Lettre du syndicat envoyée aux joueurs « Disclaimer » 189

9. Annexes tableaux: 191

Introduction :

« « For us the litigation is something that just has to be dealt with, » David Stern[10] said. *« It was not the reason for the settlement. The reason for the settlement was we've got fans, we've got players who would like to play and we've got others who are dependent on us. And it's always been our goal to reach a deal that was fair to both sides and get us playing as soon as possible, but that took a little time ».*

« We want to play basketball, » Commissioner David Stern said».

Les déclarations de David Stern, *« Commissioner »* de la NBA, résument en tout point les actions menées et/ou à mener lors d'un conflit sportif tel que le *« Lock-out ».*

En des temps économiques difficiles, un conflit dit de riche au sein de la NBA[11] se positionne au centre des attentions pour les acteurs économiques ou non et les « fans ». Bien que réelles, les raisons de cet événement n'en sont que risibles aux yeux du monde.

Selon une étude récente d'OPP[12], 85% des salariés disent être confrontés à des conflits sur leur lieu de travail. Partant de ce constat, la présence de conflits au sein de firmes est évidente. Ils peuvent perturber le bon fonctionnement de ces dernières. Les rivalités traitent le plus souvent des divergences entre salariés et dirigeants. Elles ont des explications diverses et ont la possibilité de déboucher sur des grèves (ex : désaccord convention collective, suppression d'emplois, fermeture de sites, désaccord sur les salaires, etc.). On peut définir une grève comme *« une cessation collective et concertée du travail en vue d'appuyer des revendications professionnelles[13] ».*

Tout l'intérêt de notre recherche réside dans les tentatives de comparaison entre sport et entreprise, et donc entre grève et *« Lock-out ».* Le système d'organisation du sport américain, en particulier le basket, démontre l'enchâssement de celui-ci dans un environnement constitué d'un ensemble de PP et d'institutions gouvernementales et sportives. Le cadre théorique s'identifie pleinement dans cette réflexion sur les PP. Notre travail se concentre essentiellement sur l'analyse d'un conflit au sein

[10] « Commissionner » de la NBA.

[11] Voir Glossaire.

[12] OPP est une société internationale de conseil en psychométrie. Cette étude a été réalisée auprès de 5 000 salariés, dans 9 pays d'Europe et du continent américain (Etats-Unis, Brésil, Royaume-Uni, Allemagne, Irlande, Danemark, Pays-Bas, Belgique et France).

[13] Arrêt n°2041 du 21 octobre 2009 (08-14.490), Cour de Cassation, Chambre Sociale.

d'une organisation et de ses PP[14] aux Etats-Unis durant l'année 2011 : le cas du *« Lock-out NBA »*. Cette étude de cas répond à la réflexion (citée précédemment) ainsi qu'à nos questions de recherche. L'année 2011 est marquée par une augmentation brutale des grèves dans les firmes. Il convient de préciser le caractère inhabituel des grèves aux Etats Unis. Le droit de grève n'est pas un droit constitutionnel outre-Atlantique. Il est toutefois reconnu et protégé par la loi dans des limites strictes. Deux lois fédérales, la *« National Labor Relations Act »* et la *« Norris-LaGuardia Act »* concernent la majorité des travailleurs. Le droit des autres travailleurs, (par exemple le secteur public), dépend de la propre législation des Etats. Bien que rares, les grèves existent et peuvent être importantes et médiatisées. Le *« Lock-out »* de 2011 s'intègre pleinement dans cette optique. Le *« Lock-out »* se définit comme la décision prise par l'employeur de fermeture de l'établissement en réponse à un conflit collectif ou une grève de son personnel.

Lors d'un *« Lock-out »,* de nombreux acteurs interviennent afin de défendre, médiatiser, légitimer, dénoncer ce conflit. Le lien unifiant ces différents acteurs est appelé parties prenantes (traduit du terme anglophone *« Stakeholders »).* Elles se définissent comme des individus ou groupes d'individus qui sont concernés par une décision et ont un intérêt dans son issue[15]. Ces parties prenantes regroupent tous les acteurs participant à la vie économique de la firme (salariés, fournisseurs, actionnaires, clients), tous les observateurs (syndicats, ONG) et tous les parties influencées plus ou moins directement (société civile, collectivité locale, etc.).
L'organisation d'une manifestation sportive telle qu'un match de basket NBA met en relation différentes PP ou *« Stakeholders »*. Dans la majorité des cas sont concernés des partenaires privés (entreprises sponsors), des prestataires de services (restauration, services techniques, etc.), des institutions sportives (fédérations nationales, associations de sportifs professionnels), des partenaires publics (collectivités territoriales), d'organisateurs privés ou publics, des sportifs de haut niveau, des médias et du grand public. L'organisation d'une rencontre sportive est donc le cœur névralgique d'un ensemble d'acteurs sociaux, économiques et sportifs.

Depuis le début des années 80, le sport professionnel aux Etats-Unis est devenu un marché stimulé par les medias et les investisseurs. Parallèlement, les principaux acteurs (ligues, clubs et événements) ont dû se professionnaliser, permettant de faire apparaitre de nouveaux modèles économiques. L'apparition du *« sport business »* résulte de la combinaison de ces acteurs. Les

[14] Partie(s) prenante(s) sera noté PP dans notre étude afin d'améliorer la fluidité du texte.

[15] Freeman, 1984.

propriétaires de clubs ou d'événements ainsi que les grands partenaires utilisent ce biais pour créer des marchés diversifiés autour du *« sport spectacle »*. En s'inscrivant dans le secteur de *« l'Entertainment »*, le *« sport business »* a su prendre une dimension incontournable et internationale (par exemple le cas du *« Lock-out »* NBA en 2011). Quels enjeux financiers sont présents à travers cet évènement ? A titre indicatif, voici quelques exemples :

100 million de dollars: *« The city of Orlando projects $100 million in economic impact from hosting the 2012 NBA All-Star Game. Losing the game would have been devastating for the local economy. »*

480 million de dollars: *« In losing 240 games, the NBA lost an estimated $480 million. That revenue isn't coming back. »*

500 million de dollars: *« Financial analysts predicted the shoe industry would lose $500 million if the NBA cancelled the entire season. That's nearly a quarter of the annual basketball shoe market. »*

930 million de dollars: *« The NBA's annual TV revenue from ABC/ESPN ($485 million) and TNT ($445 million). The league would have had to return that money or extend contracts if the season were lost. »*

3 milliards de dollars: *« The amount players gave up in future salaries based on the league's previous CBA. »*

4 milliards de dollars: *« The NBA is a $4 billion business. To put that into perspective, the NBA is a bigger business than Hasbro Toys (HAS), JetBlue Airways (JBLU), or MetroPCS (PCS). Try imaging one of those companies shutting down operations for a whole year. »*

Dès lors que nous abordons le terme de *« sport business »* et d'organisations, un parallèle se crée entre le monde de l'entreprise et le monde sportif. Deux grandes spécificités sont à mettre en avant. En premier lieu, il est opportun de noter la multiplicité des parties prenantes contributrices en termes de ressources. En second lieu, la spécificité réside dans le degré de contrôle des ressources notamment celles qui sont partagées avec les PP citées précédemment. L'une des difficultés majeures des dirigeants sportifs concernent le recrutement et la formation des athlètes. Le pouvoir de contrôle des joueurs reste une problématique importante pour les managers des franchises mais également pour les principaux partenaires (sources de financement de ces structures).

Les grandes villes possédant de fortes ressources financières attiraient les meilleurs joueurs dans leur équipe en leur proposant des salaires mirobolants. Par conséquence, des inégalités sont apparues entre les clubs. Les *« aléas sportifs »* ont fortement diminué. Les gérants ont estimés que ces inégalités de pouvoir économique compromettaient les principes même du sport. De ce fait les dirigeants des principales ligues professionnelles ont décidé de réduire le pouvoir économique des

grandes villes en limitant les salaires via le *« Salary cap*[16] *»* sous peine de sanctions financières. Cette action permet d'aider les petites équipes en termes de recrutement des jeunes joueurs via des choix privilégiés de sélection des meilleurs universitaires ou étrangers via la *« Draft* [17]*»*.
Précurseurs, les économistes se sont attachés à étudier le sport comme un secteur d'activité économique à part entière. Ils ont fait revêtir à la compétition sportive les attributs d'activité économique valorisable. L'activité des clubs ne consiste plus à organiser les pratiques sportives des adhérents mais à fournir un spectacle au profit de tiers, en premier lieu le public.

Des similitudes existent entre organisation sportive et celle d'une firme, en effet la concurrence à laquelle se livrent les différents acteurs sur le marché est semblable au sein des deux organisations. Cependant, des spécificités existent au sein du milieu sportif ce qui apporte une marque de différenciation. Le marché concurrentiel du milieu du sport est composé de plusieurs couches matérialisées par des championnats dits *« homogènes »* et organisées en différents niveaux. Les compétitions sportives reposent sur une dualité opposant d'une part les compétiteurs (avides de victoire et de domination) et de l'autre les instances sportives, soucieuses du maintien d'un niveau de marché équilibré et juste avec un minimum d'incertitude. Dans les compétitions sportives le vainqueur ne dispose jamais d'un monopole, dans le meilleur des cas il remet son statut en jeu la saison suivante. Il se trouver immanquablement des adversaires pour contrecarrer les positions acquises.

Le présent mémoire porte sur *« le parallèle entre implication des PP dans une entreprise par rapport à celle présente dans un club sportif »*. Le déroulement de cette analyse démontre l'influence des PP au sein d'une entreprise telle que la NBA durant le *« Lock-out »* 2011.

Il en découle les questions de recherches suivantes : Quel(s) parallèle(s) peut-on faire entre les PP d'une entreprise et celle d'une organisation sportive telle qu'une franchise[18] NBA? Quelles sont les interactions entre les différentes PP dans des temps de crise comme une grève ou un *« Lock-out »?* La gestion des PP en temps de crise au sein d'une franchise est-elle semblable à celle d'une entreprise.

Après un balayage complet des différentes théories existantes sur les PP, nous adaptons ces dernières à notre cas. Dans un second temps, une étude de cas est réalisée sur le *« Lock-out »* NBA

[16] Voir Glossaire.

[17] Voir Glossaire *(« Rookie »)*

[18] Voir Glossaire.

en lui-même avant d'analyser les effets et les résultats sur les différents acteurs. Il est opportun de noter les jeux de pouvoir existant dans le monde du sport et quel parallèle est-il possible de faire avec le milieu de l'entreprise.

Au cours des dernières années, la théorie des PP a fait l'objet de nombreux développements conceptuels. La notion de PP a été mise en avant comme une stratégie avant de devenir un élément essentiel de la gouvernance d'entreprise. La gouvernance des organisations, ou plus particulièrement celle des firmes, renvoie à l'analyse approfondie des conditions et difficultés rencontrées par toute collaboration entre individus motivés par des objectifs individuels et collectifs, avec un entourage incertain et instable. Les théories de l'organisation visent à étudier la question organisationnelle telle que C. Barnard[19] l'avait déjà expérimentée puis théorisée. Selon l'auteur, la préoccupation majeure des théoriciens de la firme provient alors de la distinction entre systèmes conflictuels et coopératifs. Le problème organisationnel consiste alors à transformer le premier (système conflictuel), formé d'un groupe d'individus en relation d'échange avec des objectifs disparates, en un groupe d'individus agissant rationnellement au nom d'un commun objectif. *« In modern terms, Barnard proposed that an executive create and sustain a culture of beliefs and values that would support cooperation. The appeal is not to exchanges- Pare to optimality, or the search for incentive schemes; it is to the construction of a moral order in which individual participants act in the name of the institution…because they identify with the institution and are prepared to sacrifice some aspects of themselves for it »* (B. Levitt et J.G. March[20]). De ce point de vue, toute coopération supposée libre entre acteurs donne lieu à des interactions individuelles dont la coordination conditionne la performance de l'organisation. De nombreuses références incontournables ont examiné ce problème organisationnel. A. Smith[21] en premier lieu, s'interrogea sur l'efficacité des sociétés par action. Il pointe les problèmes d'incitation du dirigeant ayant reçu la délégation du pouvoir de gestion de la part des actionnaires.

[19] Barnard C. I. (1938), « The Functions of the Executive », Harvard University Press, Cambridge.

[20] Levitt Barbara, March James G., Chester I. « Barnard and the Intelligence of Learning, in Williamson Oliver (ed.), Organization Theory », from Chester Barnard to the Present and Beyond, Oxford University Press, 1990, pp. 12.

[21] « The Wealth of Nations, » A. Smith (1776).

Les théories des Parties Prenantes : origines et développements contemporains :

✓ Aux origines de la théorie : émergence et justification du concept.

✓ Émergence: une reconnaissance progressive.

La notion de *« Stakeholder »* est fréquemment traduite par « partie prenante », le mot *« Stake »* par parti pris (bien que cette traduction soit approximative (Igalens[22])) mais également par partie intéressée, ayant droit ou même dépositaire. Il convient de prêter attention à la signification présentée par l'auteur. En effet, chaque contribution peut différer selon la traduction des termes employés. A titre d'exemple, chez Clarkson[23], *« Stake »* signifie enjeu, pari et non parti pris ou intérêt. Cette interprétation rejoint la définition donnée par le Webster's de *« Stakeholder »* : *« One who holds the stake in a game »*. Initialement, la notion de *« Stakeholder »* est un néologisme provenant d'un jeu de mots avec le terme *« Stockholder »* désignant l'actionnaire et *« Stake »*, désignant l'intérêt d'autres parties pour la firme. Le dictionnaire Oxford, quant à lui, indique que le terme *« Stakeholding »* apparaît pour la première fois en 1708 avec comme sens premier la notion de *« pari »* mais également *« intérêt »*[24]. Selon l'acception large ou restreinte du terme de *« Stakeholder »*, cela conduit à une diversité d'approches théoriques.

L'approche *« Stakeholder »* prend réellement ses racines au sein du travail de Berle et Means.[25] Ils initient leurs travaux à travers la séparation existante entre le pouvoir de direction (les managers) et la propriété réelle de l'entreprise (les actionnaires) : *« ... profits act as a return for the performance of two separate functions. First, they act as an inducement to the individual to risk his wealth in enterprise, and, second, they act as a spur, driving him to exercise his utmost skill in making his enterprise profitable.*[26] *»* Cette rupture empêche la maximisation du profit pour les actionnaires mais aussi l'optimisation des ressources. Les dirigeants sont confrontés à une pression sociale afin de

[22] Igalens J (2003), « Etude des relations entre les entreprises et les associations de la société civile autour du concept de responsabilité », Actes de la 5e université de printemps de l'audit social, IAE de Corse, 22-23 et 24 mai, 213-221.

[23] A Stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance by Clarkson, M. B. E. (1995), from Academy of Management Review, Vol. 20, No 1, pp. 92-117.

[24] « To have a stake in : to have something to gain or lose by the turns of events, to have an interest in »).

[25] Adolf Berle & Gardiner Means, 1932, « The modern corporation and private property. »

[26] Berle & Means, 1932, « The modern corporation and private property » p. 300.

reconnaître leurs responsabilités auprès de tous ceux pouvant être affectés par les activités organisationnelles selon Berle et Means[27]. Décrivant l'évolution plausible du concept d'entreprise, ils indiquent que *« It is conceivable, (indeed, it seems almost essential if the corporate system is to survive), that the « control » of the great corporations should develop into a purely neutral technocracy, balancing a variety of claims by various groups in the community and assigning to each a portion of the income stream on the basis of public policy rather than private cupidity.[28] »* En 1938, Barnard[29] reprend cette notion. L'entreprise est alors envisagée comme un lieu ouvert où se croisent différents types de relations entre les PP. Toutefois, Berle[30] précise que, par un attachement sans faille des dirigeants à la richesse des actionnaires, les intérêts des différents partenaires seront servis de manières plus opportunes.[31] Une forte polémique naîtra avec les travaux de Dodd[32]. Il se positionne envers la reconnaissance tant éthique que légale des droits de tous les partenaires. Dodd[33] affirme que, dans le but de maintenir une coopération utile et nécessaire au bon fonctionnement, la firme doit compenser les intérêts concurrents des participants.

Il est possible de distinguer deux périodes précédant l'apparition des travaux de Berle et Means sur le concept de PP. La première est antérieure à la reconnaissance du statut juridique de Société. Le dirigeant-propriétaire supporte alors toute la responsabilité de l'entreprise. La seconde est celle durant laquelle le statut de société a permis de dissocier le droit des propriétaires (actionnaires) et l'obligation de rendre des comptes par l'organisation elle même. L'entreprise se doit alors d'intégrer, dans ces décisions, les conséquences de celles-ci sur les clients ou les salariés selon les auteurs.

[27] Berle & Means, 1932, « The modern corporation and private property »

[28] Berle & Means, 1932, « The modern corporation and private property » p. 312.

[29] Barnard C. I. (1938), « The Functions of the Executive, Harvard University Press, Cambridge.

[30] Berle & Means, 1932, « The modern corporation and private property »

[31] Le fondement symbolique de cette approche réside dans le procès ayant opposé les frères Dodge à l'entreprise Ford en 1919. La Cour Suprême du Michigan a donné raison aux actionnaires. Ils exigeaient une distribution, sous forme de dividendes, des profits réalisés.

[32] Dodd E. M. (1932), « For whom are corporate managers trustees? », Harvard Law Review, Vol 45, No 7, pp. 1145-1163.

[33] Dodd E. M. (1932), « For whom are corporate managers trustees? », Harvard Law

Review, Vol 45, No 7, pp. 1145-1163.

Table 1: La séparation entre propriété et décision.

	Théorie classique	Berle et Means (1932)	Sparkes (2006)
Principe fondateur	La firme est un point sans contenu	Séparation de pouvoir	Séparation de statut juridique
Acteurs	Les firmes en qualité de demandeur ou d'offreur de bien et service sur le marché	Dirigeants et actionnaires	Dirigeants et actionnaires
Incidence de la rupture	Inexistante car le dirigeant est également le propriétaire	Perte d'efficacité de la maximisation du profit	Perte de responsabilité morale et juridique des propriétaires

La séparation entre propriété et décision est ici analysée au regard des attentes des propriétaires. Néanmoins, Berle et Means[34] consentent la nécessité d'une prise de conscience de l'entreprise comme étant responsable de son activité, de l'existence d'une forme de pression sur les décideurs. La seule maximisation des profits n'est plus l'unique dimension. La firme se trouve insérée dans le tissu social et économique dont il est conjointement tributaire et acteur. Cette scission a également initié une analyse effectuée par Sparkes (2006). Il affirme que la problématique de la Responsabilité Sociale des Entreprises découle de l'émergence de la Personne Morale (société).

Le droit anglais, et plus tardivement le droit français, s'est positionné vers une création d'un statut juridique afin de maximiser l'autonomie de l'entreprise : la société. Il a brisé le lien entre décision et recherche de responsabilité du propriétaire, celui entre décideurs et actionnaires. De ce fait, les nouveaux propriétaires, actionnaires, ne sont plus rendus responsables des décisions prises par la firme qu'à hauteur de leurs capitaux investis. La firme, sous forme de personne morale, perd donc une part de responsabilité.

Barnard[35] stipule que la fonction première de la firme est de servir la société alors que celle des dirigeants est de donner le sens de la morale aux employés. Sears propose une typologie de quatre

[34] Berle et Means, 1932, « The modern corporation and private property »

[35] Barnard C. I. (1938), « The Functions of the Executive », Harvard University Press, Cambridge.

groupes pour la firme : actionnaires, employés, clients et communautés. Ces groupes ont été identifiés entre autre chez General Electric Company dans les années 1930. La notion de PP cherche donc à identifier les principaux groupes qui participent à leur fonctionnement et adoptent des pratiques visant à une collaboration.. En 1963, le Stanford Research Institute introduit la définition initiale des PP en désignant les groupes qui sont indispensables à la survie de l'organisation. Dans cette même optique, Rhenman et Stymne [36] insistent sur la variable de *«dépendance »* pour la survie, en qualifiant les PP:

- ✓ Les groupes qui dépendent de l'entreprise pour atteindre leurs propres objectifs.
- ✓ L'entreprise dépend de ses groupes afin de garantir sa propre existence.

Il semble qu'Ansoff[37] (1968) soit le premier à se référer à la *« Stakeholder's Theory »* dans sa définition des objectifs organisationnels. Dans le but de donner une part équitable de satisfaction à chaque groupe, la firme se doit d'ajuster ses objectifs. Cependant, il opère une différenciation importante[38] : les responsabilités sont des engagements qui limitent la réalisation des objectifs, les PP constituent avant tout des contraintes qu'ils convient de gérer. Ainsi, le champ de vision de l'entreprise est élargi par ces évolutions. Néanmoins, dans les années 1970, Taylor[39] présage la réduction de l'importance des actionnaires. Il affirme également que, afin d'être financièrement rentables, les entreprises devront prendre en compte toutes leurs PP. En effet, l'entreprise sort du monde clos, de la vision actionnariale de la firme, vision selon laquelle la satisfaction des actionnaires est au centre de tout. Celle-ci est désormais envisagée comme une entité ayant des relations avec son environnement au cours desquelles se tissent des liens entre et avec les PP. Bien que prédominantes, les considérations financières ne sont plus les seules. Dans la littérature des théories des systèmes, le philosophe Russel Ackoff[40] explique que la participation des PP est essentielle à la conception de système efficace. Afin de trouver des solutions aux questions sociétales, le soutien et l'interaction des PP sont primordiaux selon le philosophe. Les firmes sont étudiées en tant que systèmes ouverts intégrés à de plus amples réseaux. A leur tour, ils influencent

[36] Rhenman E. et Stymne B. (1965), « Corporate Management in a Changing World », Aldus/Bonniers, Stockholm.

[37] Ansoff, Stratégie du développement de l'entreprise, Éditions Hommes & Techniques, Paris, 1968, p.35.

[38] Ansoff, Stratégie du développement de l'entreprise, Éditions Hommes & Techniques, Paris, 1968, p.52.

[39] Théoricien de la pensée de la planification stratégique en entreprise.

[40] Russell Lincoln Ackoff (12 Février 1919 au 29 Octobre 2009) était un théoricien américain de l'organisation, consultant, et Anheuser-Busch professeur émérite de sciences de gestion à la Wharton School, Université de Pennsylvanie. Ackoff a été un pionnier dans le domaine de la recherche opérationnelle, la pensée systémique et les sciences de gestion, année 1974.

le système analysé. Les entreprises ne peuvent donc pas être perçues comme des *« entités étanches »* et complètement indépendantes[41]. Les chercheurs du mouvement de responsabilité sociétale des entreprises recommandent l'intégration des PP dites *« non-traditionnelles »*. Elles ont fréquemment une relation antagoniste avec la firme. La théorie des organisations, élaborée par Jeffrey Pfeffer et Richard Salancik[42], énonce que l'efficience d'une organisation découle radicalement de la gestion des demandes, spécialement de celles des groupes intéressés.

De ce fait, selon Arun Elias et Robert Cavana[43], la théorie dite classique des PP prend sa source dans la survie de la firme. Elle se développe dans quatre grands domaines : la planification stratégique, la théorie des systèmes et des organisations, ainsi que la responsabilité sociétale des entreprises.

- ✓ **Justification du concept à l'aide des travaux de Freeman :**

Il est question de *« Stakeholder »,* de *« Stakeholder's Theory »* bien avant les années 1960, comme le postule notamment Freeman[44]. Selon lui, le terme *« Stakeholder »* apparaît véritablement pour la première fois en 1963 au sein d'un mémorandum du *« Standford Research Institute »* afin de déterminer *« Those groups without whose support the organization would cease to exist »* (Mullenbach[45]). Beaucoup d'auteurs se rallient aujourd'hui à ce postulat selon lequel le terme serait apparu en 1963 pour deux raisons essentielles: d'une part, l'auteur est considéré comme le père fondateur de la *« Stakeholder's Theory »* et, d'autre part, son ouvrage[46] constitue le point de départ du développement de la notion de *« Stakeholder »,* de son approfondissement au sein de la littérature managériale et de la *« Stakeholder Theory »*. Suite à la transformation de l'environnement institutionnel et des conditions pour faire affaires, Freeman prétend qu'il est important de modifier la théorie de l'entreprise: *« de la même manière* que la séparation des tâches des propriétaires / gestionnaires / employés, *il est* nécessaire de repenser les concepts de

[41] Cité dans « Entreprise et développement durable : vers une relation symbiotique » in « Les enjeux du développement durable », éd. L'Harmattan, Paris, 2005, p.79-115.

[42] Pfeffer & Salancik « The External Control of Organisations », 1978

[43] « Stakeholder analysis for systems thinking and modelling » de Elias et Cavana.

[44] Strategic Management: Freeman, « a Stakeholder Approach », 1984.

[45] Mullenbach A (2003), « Pourquoi les entreprises s'engagent-elles dans la voie de la responsabilité sociale? Un essai d'approche néo-institutionnelle », Actes de la 5e université de printemps de l'audit social, IAE de Corse, 22-23 et 24 mai, 265.

[46] Strategic Management: Freeman, « a Stakeholder Approach », 1984.

contrôle et propriété privée, tels qu'ils sont analysés par Berle et Means[47], l'émergence de nombreux groupes d'intervenants et de nouveaux enjeux stratégiques crée un besoin de repenser notre représentation de la société ».

Freeman et Evan[48] suggèrent que certaines relations impliquent une forme de *« contrat »* entre les intervenants et l'organisation. Cette notion de contrat est similaire à celle proposée pour la théorie de l'agence (Jensen et Meckling[49]) ou de la théorie contractuelle de la firme (Williamson[50]). La nature des contrats reste donc très variée. Hill et Jones[51] reviennent à une relation de légitimité et définissent les PP comme *« tout participant ayant un droit légitime sur l'entreprise. »* La question de la légitimité a été soulevée par Donaldson et Preston (1997) qui ont qualifié les PP par leur intérêt légitime dans les procédures ou les aspects de fond de l'activité de l'organisation. Par conséquent, les PP légitimes sont identifiées par l'existence d'un contrat avec l'organisation, qu'elle soit implicite ou explicite. Cela se rapproche de la définition de Clarkson[52], qui se réfère à des personnes ou des groupes qui, volontairement ou non, font une réclamation sur une partie de la propriété, des droits ou des intérêts de l'entreprise et de ses activités.

La définition de Clarkson[53] renforce le débat en y ajoutant la notion *« d'involontaire»,* qui permet d'inclure les PP non-actives dans les créances sur les droits des intérêts de l'organisation. Clarkson[54] ajoute également que les intervenants dont les enjeux ou les droits sont similaires doivent être

[47] Berle et Means, 1932, « The modern corporation and private property »

[48] Freeman, R., & Evan, W. M. ((1990), « Corporate governance: A stakeholder interpretation », Journal of Behavioral Economics, Vol. 19, No 4, pp. 337-359.)

[49] Jensen, M. C. & Meckling, W. H. « Theory of the Firm: Managerial Behavior », Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics. 1972, 3, pp. 305-360.

[50] Williamson O. E. (1985), « The Economic Institutions of Capitalism », Free Press, New York.

[51] « Stakeholder-Agency Theory by Hill, C. W. L., & Jones, T. M. (1992), from Journal of Management Studies, Vol. 29, No 2, pp. 131-154.

[52] « A Stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance » by Clarkson, M. B. E. (1995), from Academy of Management Review, Vol. 20, No 1, pp. 92-117.

[53] « A Stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance » by Clarkson, M. B. E. (1995), from Academy of Management Review, Vol. 20, No 1, pp. 92-117.

[54] « A Stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance » by Clarkson, M. B. E. (1995), from Academy of Management Review, Vol. 20, No 1, pp. 92-117.

regroupés dans des catégories semblables. La particularité de la définition de Clarkson[55] est qu'il se réfère à la notion de jeu et de pari pour justifier la distinction entre les acteurs volontaires et involontaires. Mitchell & al[56] définissent trois variables qui permettent d'identifier une PP: le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Il y a également une prise de recul de la notion des PP apportée par Sternberg[57], qui suggère que n'importe qui peut prétendre avoir un intérêt dans une organisation.

Plusieurs auteurs [58] ont spécialisé leurs travaux dans une tentative de définition et de conceptualisation d'une théorie des PP en élargissant le nombre et la nature de celles-ci. La théorie des PP se bâtit alors sur le constat cité précédemment par Berle et Means[59].

Freeman[60] va être précurseur dans la codification de la notion de PP. En effet il est le premier à consacrer un ouvrage complet à cette notion. Le concept de PP « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par l'accomplissement des objectifs de la firme ». Dans cet esprit, l'organisation occupe le centre du diagramme, lié à ses PP par des rayons. La première caractéristique de l'approche partenariale proposée par Freeman [61] est qu'elle repose sur une représentation relationnelle de l'entreprise. En d'autres termes, l'entreprise s'engage dans une relation avec les différents intervenants, que ce soit volontairement ou non. Le principe ne se limite plus à satisfaire les seuls actionnaires *(« Shareholders »)* mais à la satisfaction de l'ensemble des PP *(« Stakeholder »).* Au sens large, le terme comprend les fournisseurs, les clients, les actionnaires, les employés, les communautés, les groupes politiques, les autorités politiques (nationales et

[55] « A Stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance » by Clarkson, M. B. E. (1995), from Academy of Management Review, Vol. 20, No 1, pp. 92-117.

[56] Mitchell et al., 1997 (« Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. » Academy of Management Review, 22(4), 853–886.)

[57] Sternberg E. (2001), « The Stakeholder Concept: A Mistaken Doctrine », Foundation for Business Responsibilities, Issue Paper n˚4, London.

[58] Carroll A. B. ((1989), Business & Society, South Western Publishing, Cincinnati); Freeman, R., & Evan, W. M. ((1990), Corporate governance: A stakeholder interpretation, Journal of Behavioural Economics, Vol. 19, No 4, pp. 337-359.); Coase, Ronald H., ((1988) "The Nature of the Firm: Origin, Meaning, Influence" Journal of Law, Economics, and Organization, Vol 4, No 1, pp. 3-47.); Freeman 1994; Mitchell, Agle et Wood 1997 (Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review, vol. 22, No 4, pp. 853–886.).

[59] Page 3.

[60] Strategic Management: Freeman, « a Stakeholder Approach », 1984.

[61] Strategic Management: Freeman, « a Stakeholder Approach », 1984.

territoriales), les médias, etc. (Freeman[62]). De ce point de vue, les PP sont envisagées comme des groupes clés, indispensables à la pérennité et à la survie de l'entreprise. L'entreprise à travers le dirigeant a intérêt à rechercher la satisfaction de toutes ses PP, afin de se prémunir des attaques pouvant remettre en cause la légitimité du dirigeant et son droit d'opérer. Ce contraste à la théorie standard[63] explique en partie certains principes de la théorie des PP, notamment la volonté de conférer un poids égal à celles-ci, pour éviter ainsi l'écueil de privilégier à l'excès l'une au détriment des autres. Pour Evan et Freeman[64], le concept de PP est une généralisation de celui d'actionnaire, qui a été indûment privilégié par les théories existantes. Evan et Freeman [65] privilégient deux définitions. L'une au sens étroit est beaucoup plus étudiée, l'autre n'en étant qu'une extension. Dans cette optique, les PP comprennent les groupes *« qui sont vitaux pour la survie et la réussite de l'entreprise ».* La définition large contient *« tout groupe ou individu qui peut affecter l'entreprise ou être affecté par elle »*. La majorité des théoriciens des PP opèrent la même distinction.

Freeman soumet un cadre d'analyse sur trois degrés: rationnel, de processus et transactionnel. Dans un premier temps, le niveau rationnel consiste à identifier les PP afin de recenser les acteurs qui affectent et qui sont affectés par les activités de l'entreprise. Dans un second temps, le degré processuel tend à s'intéresser à la prise en compte des intérêts des PP par l'entreprise dans sa stratégie. Enfin, le niveau transactionnel se concentre sur l'interaction avec les PP. Pour identifier les PP, Freeman[66] va tout d'abord imaginer que chaque groupe générique va pouvoir faire l'objet de sous-groupe : par exemple le groupe des clients peut être découpé en segments, le groupe des salariés en métiers, etc. Il envisage la possibilité que chaque personne puisse appartenir à différents groupes de PP. L'individu joue alors des rôles différents, suivant qu'il intervient « en tant que client

[62] Strategic Management: Freeman, « a Stakeholder Approach », 1984.

[63] Théorie standard élaborée par Milton Friedman qui affirmait dans sa publication « Freedom and Capitalism » que l'entreprise n'a qu'une responsabilité, celle d'assurer le profit de ses actionnaires

[64] Evan W.M., Freeman R.E. (1983) « A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism » in Beauchamp T.L., Bowie N. (eds.) Ethical theory and Business, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, p. 75-84 (réédition citée, id. in Chryssides G.D., Kaler J.K. An Introduction to Business Ethics, Londres : Thomson Learning, 1993, p. 254-266).

[65] Evan W.M., Freeman R.E. (1983) « A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism », in Beauchamp T.L., Bowie N. (eds.) Ethical theory and Business, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, p. 75-84 (réédition citée, id. in Chryssides G.D., Kaler J.K. An Introduction to Business Ethics, Londres : Thomson Learning, 1993, pp. 254-266, pp. 259).

[66] Strategic Management: Freeman, « a Stakeholder Approach », 1984.

», « en tant que salarié », « en tant que membre d'une association » ou encore « en tant que militant dans un parti politique » (Freeman[67]). Freeman[68] étudie les réseaux d'influences avec lesquels interagissent les différents groupes où les acteurs s'inscrivent. Freeman propose de qualifier la nature des intérêts : d'une part, les intérêts fiduciaires détenus par les actionnaires, d'autre part, les intérêts marchands détenus par les clients et les intérêts d'influence détenus par l'Etat. Les pouvoirs peuvent s'exercer par le vote, les ressources financières, la pression politique. Evan et Freeman[69] ont défini les PP à travers deux sens : un strict et un autre plus large. Les typologies, développées ensuite par de nombreux auteurs, standardisent ce principe. Freeman[70], dans son célèbre schéma de la « roue de vélo », réunit les différentes PP au sein de cercles concentriques autour de l'entreprise et relie ces dernières entre elles à l'aide de flèches bidirectionnelles indiquant la double relation de l'entreprise avec son environnement (« peut affecter ou être affecté »).

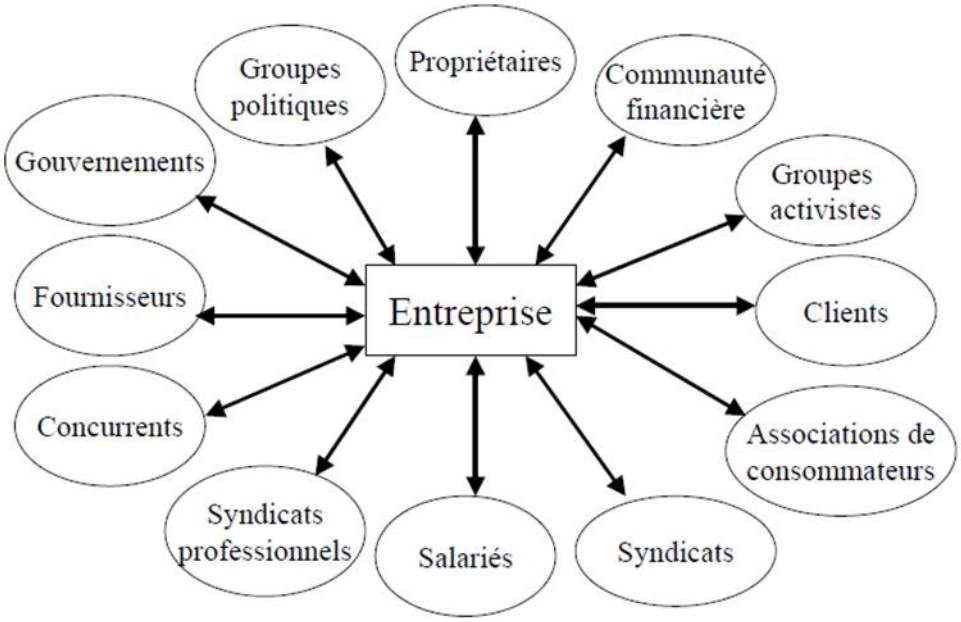


Figure 1: Cartographie des parties prenantes d'une multinational selon Freeman 1984.

[67] Strategic Management: Freeman, « a Stakeholder Approach », 1984, pp. 59.

[68] Strategic Management: Freeman, « a Stakeholder Approach », 1984.

[69] Evan W.M., Freeman R.E. (1983) « A stakeholder theory of the modern corporation : Kantian capitalism », in Beauchamp T.L., Bowie N. (eds.) Ethical theory and Business, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, p. 75-84 (réédition citée, id. in Chryssides G.D., Kaler J.K. An Introduction to Business Ethics, London: Thomson Learning, 1993, pp. 254-266)

[70] Strategic Management: Freeman, « a Stakeholder Approach », 1984.

Néanmoins, l'auteur exclut de sa définition et, a fortiori, de son schéma tous ceux qui ne peuvent affecter l'entreprise (absence de pouvoir) et n'étant en rien affectés par ses activités (absence de relation avec l'entreprise) (Mitchell, Agle & Wood[71]). Il convient, à ce titre, de noter qu'une PP peut affecter l'entreprise sans être affectée par les activités de cette dernière, et réciproquement. Ils peuvent ainsi représenter des alliés ou, au contraire, des ennemis de l'entreprise selon la situation considérée.

Selon l'historique décrit par Elias et Cavana[72], la théorie des PP de Freeman[73] arpente trois niveaux : descriptif, normatif et instrumental. Ils sont assemblés dans la théorie corporative des PP de Thomas Donaldson et Lee Preston[74], comme l'illustre le schéma suivant[75].

[71] Mitchell et al., 1997 (« Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. » Academy of Management Review, 22(4), 853–886.)

[72] « Stakeholder analysis for systems thinking and modelling » de Elias & Cavana.

[73] Strategic Management: Freeman, « a Stakeholder Approach », 1984.

[74] « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, evidence, and implications » by Donaldson, T., & Preston, L. (1995) from Academy of Management Review, vol. 20, No 1, pp. 65–91.

[75] Schéma tiré de l'article « Stakeholder analysis for systems thinking and modelling » de Elias et Cavana .

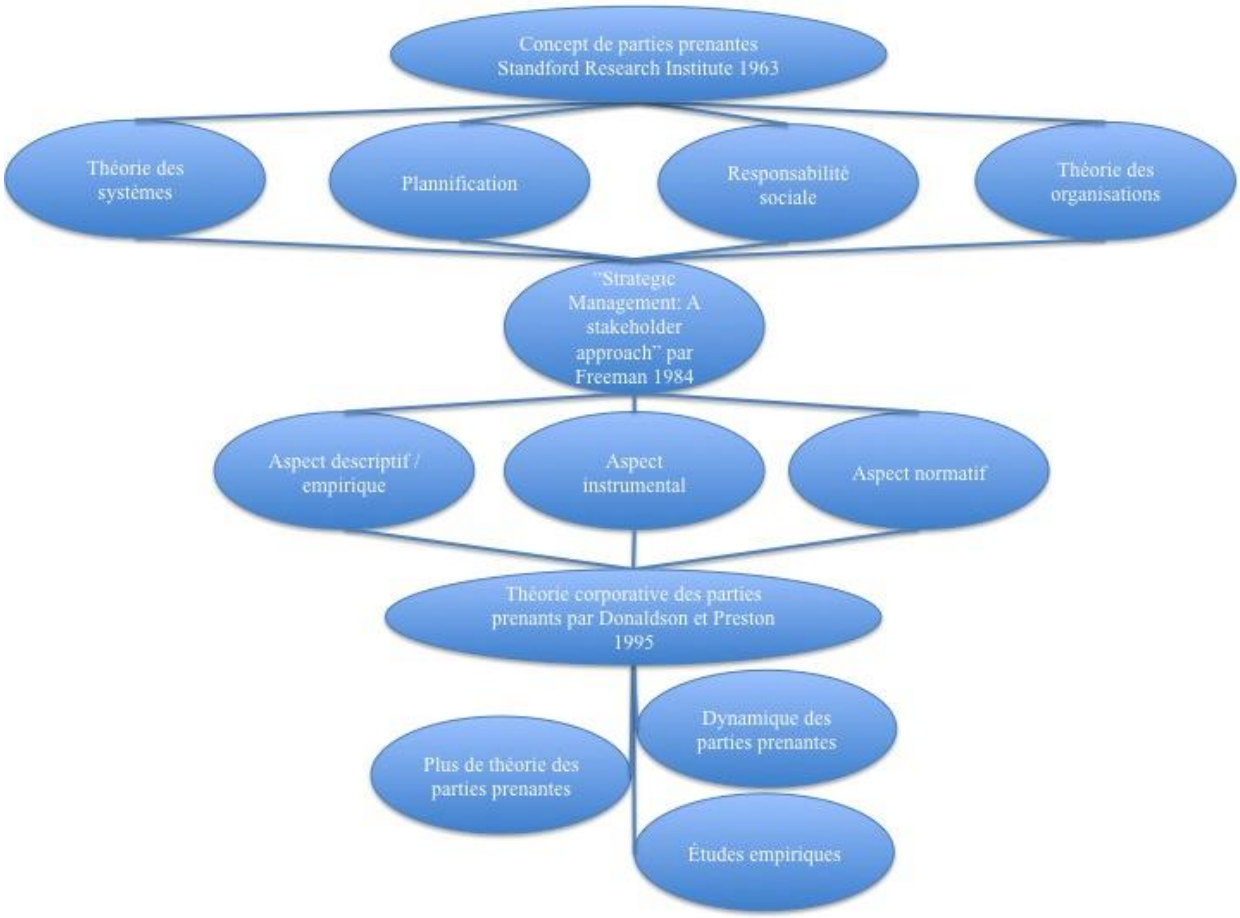


Figure 2: « Stakeholder analysis for systems thinking and modeling » Elias & Cavana.

Evan et Freeman[76] soulignent que le management joue un rôle précis, du fait de son intérêt *(« Stake ») « dans la fiction que constitue l'entreprise moderne ».* Si d'une part, un contrat de travail lie l'intérêt des dirigeants à celui des salariés, d'autre part, il doit également s'assurer de la sauvegarde de la santé de la firme. Ce dernier intérêt peut aisément l'emporter sur leur intérêt en tant que salariés. Ainsi, leur rôle consiste à équilibrer les intérêts conflictuels des différentes PP. Ils font de cette balance la condition même de la survie de la firme.

- ✓ **Des principes éthiques pour légitimer les intérêts des parties prenantes :**

En 1989, Evan et Freeman traitent les PP non pas comme des moyens mais comme des fins. L'entreprise doit être dirigée au bénéfice de ses PP. De plus, les dirigeants ont une relation

[76] Evan W.M., Freeman R.E. (1983) « A stakeholder theory of the modern corporation : Kantian capitalism », in Beauchamp T.L., Bowie N. (eds.) Ethical theory and Business, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, p. 75-84 (réédition citée, id. in Chryssides G.D., Kaler J.K. An Introduction to Business Ethics, Londres : Thomson Learning, 1993, pp. 254-266, pp. 261-262.)

fiduciaire avec les PP. Kant met en exergue le respect et la reconnaissance des valeurs portées par les PP, à travers le principe suivant : *« Chaque personne humaine possède une dignité fondamentale qui commande un respect absolu. »* Il s'agit là d'un des fondements de la théorie des PP Le principe est mis en avant, en effet chacun a droit à une égale considération, c'est à dire à être traité de manière équitable (Freeman[77] s'inspire des principes de justice de Rawls[78]).

Freeman s'attache à reformer la théorie des coûts de transaction de Williamson[79] et met en avant la nature contractuelle de la firme. Freeman estime que la nécessité d'un contrat *« social[80] »* découle d'un possible conflit d'intérêts défendus par les PP. Il met en pratique le théorème de Coase[81] à la firme (Freeman et Evan[82]), elle est alors désignée comme un lieu de légitimité nécessaire à la négociation des diverses PP.

Les articles de Freeman et Evan[83] peuvent être énoncés comme une extension du théorème de Coase[84] à l'entreprise. Ce raisonnement formule qu'en l'absence de coûts de transaction, et en présence d'effets externes, *« les parties négocient jusqu'à la réalisation d'arrangements qui maximisent la richesse et ceci indépendamment de l'attribution initiale des droits »* (Coase[85]). Si cette démonstration reconsidère les fondements et les conclusions de la théorie économique

[77] Freeman, R. (1994), « The politics of stakeholder theory: Some future directions », Business Ethics Quarterly, Vol. 4, pp. 409-421.

[78] RAWLS J. (1971), « A Theory of Justice », Harvard University Press, Cambridge. (2003), La Justice comme équité, La Découverte, Paris.

[79] Williamson O. E. (1985), The Economic Institutions of Capitalism, Free Press, New York. Oliver Williamson va développer et formaliser l'approche des organisations économiques par leur biais de la théorie des coûts de transaction

[80] Dont les principes sont explicités dans une théorie des contrats équitables.

[81] Théorème de Coase à travers le concept de coût de transaction peut être défini comme l'ensemble des coûts engendrés par la coordination entre les agents. The Problem of Social Cost, Author(s): R. H. Coase, Source: Journal of Law and Economics, Vol. 3 (Oct., 1960), pp. 1-44 Published by: The University of Chicago Press.

[82] Freeman, R., & Evan, W. M. ((1990), « Corporate governance: A stakeholder interpretation », Journal of Behavioural Economics, Vol. 19, No 4, pp. 337-359.)

[83] Freeman, R., & Evan, W. M. ((1990), « Corporate governance: A stakeholder interpretation », Journal of Behavioural Economics, Vol. 19, No 4, pp. 337-359.)

[84] « The Problem of Social Cost », by R. H. Coase, from Journal of Law and Economics, Vol. 3 (Oct., 1960), pp. 1-44 Published by: The University of Chicago Press.

[85] The Institutional Structure of Production: The 1991 Alfred Nobel Memorial Prize Lecture in Economic Sciences (Les Prix Nobel and 82 American Economic Review 713-719 (September 1992) and elsewhere), pp. 717.

néoclassique, Freeman et Evan[86], quant à eux, l'appliquent à l'entreprise. La théorie des contrats équitables entre les PP de la firme (développée plus tardivement par les auteurs) découle de l'intégration des PP à la théorie des coûts de transaction de Williamson[87] et la justesse du théorème de Coase.[88] (Freeman, *« participants in the human process of joint value creation »* 1994). Comme le souligne Freeman et Evan, une entreprise est un ensemble de PP qui sont les unes pour les autres des PP ; l'entreprise est ainsi l'entité de toutes les PP. Cette vision semble cohérente avec une vision contractuelle dès lors que la firme trouve sa finalité dans une théorie des contrats équitables *(« fair contracts »)* entre PP. Une PP affecte et peut être affecté par une autre PP. De ce fait, les activités ou comportements d'une PP ont des conséquences sur la réalisation des objectifs (le bien-être par exemple) d'une autre PP. Les PP génèrent les unes pour les autres des externalités. L'entreprise est un ensemble de contrats entre PP qui émettent et reçoivent des externalités. Le théorème de Coase[89] est bien un résultat pertinent pour l'entreprise. En effet, en présence d'externalités, les individus négocient et trouvent eux-mêmes, sans l'aide d'un tiers, une solution qui les satisfait tous. Il convient de noter que ce n'est plus l'Etat qui dans l'économie pour réglementer la question des externalités mais l'entreprise. Freeman[90] va élaborer six principes respectant les principes d'autonomie, de solidarité et d'équité des contrats entre PP:

- ✓ Principe de libre entrée et sortie : Chaque contrat liant les différentes PP doit définir les conditions d'entrée, de sortie et de renégociation des clauses du contrat.
- ✓ Principe de gouvernance : Les actions pouvant mener à une transformation des règles du jeu du contrat doivent être approuvées par tous.
- ✓ Principe des externalités : Si un contrat entre A et B exige un coût à C, alors C doit prendre part au contrat et les termes de celui-ci doivent être renégociés.
- ✓ Principe des coûts de contrat : Toutes les parties du contrat sont dans l'obligation de scinder les coûts de celui-ci.

[86] Freeman, R., & Evan, W. M. ((1990), Corporate governance: A stakeholder interpretation, Journal of Behavioural Economics, Vol. 19, No 4, pp. 337-359.)

[87] Williamson O. E. (1985), T«he Economic Institutions of Capitalism, Free Press, New York.

[88] «The Problem of Social Cost, » by R. H. Coase, from Journal of Law and Economics, Vol. 3 (Oct., 1960), pp. 1-44 Published by: The University of Chicago Press.

[89] « The Problem of Social Cost, » by R. H. Coase, from Journal of Law and Economics, Vol. 3 (Oct., 1960), pp. 1-44 Published by: The University of Chicago Press.

[90] Freeman, R. (1994), « The politics of stakeholder theory: Some future directions », Business Ethics Quarterly, Vol. 4, pp. 409-421, pp. 416-417.

- ✓ Principe d'agence : Tout acteur se doit de favoriser les intérêts des PP.
- ✓ Principe de l'immortalité limitée : La firme doit être managée comme si elle contribuait aux intérêts des PP à travers le temps.
- ✓ **Le capitalisme des parties prenantes :**

Freeman[91] s'attache à étudier chaque forme de capitalisme, en mettant en avant les richesses nées de la coopération entre les différentes PP. Il va étudier ses différentes formes :

- ✓ *« The Principle of Stakeholder Capitalism »:* La richesse peut être créée, échangée, et soutenue. Les intervenants peuvent conjointement répondre à leurs besoins et désirs en réalisant des accords volontaires entres eux. Cela correspond au capitalisme du travailleur.
- ✓ *« The Principle of Stakeholder Engagement » :* Pour réussir à créer, échanger et maintenir la richesse, une entreprise doit engager ses parties prenantes. Cela correspond au capitalisme de l'État.
- ✓ *« The Principle of Stakeholder Responsability » :* La richesse peut être créée, échangée, et soutenue, en effet, parce que les parties sont soumises à un accord et disposées à accepter la responsabilité des conséquences de leurs actes. Cela correspond au capitalisme de l'investisseur. Son objectif est uniquement d'accroître la richesse de l'investisseur, les autres parties prenantes étant de simples moyens pour atteindre cet objectif.
- ✓ *« The Principle of Complexity» :* La richesse peut être créée, échangée, et soutenue. Les êtres humains sont des créatures complexes, psychologiques capables d'agir à partir de nombreuses valeurs et points de vue. Cela correspond au capitalisme du manager.
- ✓ *« The Principle of Continuous Creation» :* L'entreprise en tant qu'institution est une source de création de richesse. La coopération avec les parties prenantes et la motivation par des valeurs, permettent aux acteurs de continuer de créer de nouvelles sources de richesses. Cela correspond au capitalisme de l'entrepreneur.
- ✓ *« The Principle of Emergent Competition »:* La concurrence émerge d'une société relativement libre de sorte que les parties prenantes ont différentes options d'actions.

Toutes ces formes de capitalisme hissent les PP les unes contre les autres et font plus ou moins explicitement de la concurrence la notion clef du capitalisme. Le fondement du capitalisme est ou devrait être la coopération entre PP. Pour Freeman[92], à la différence des formes traditionnelles de

[91] Freeman , 2007, « Managing for Stakeholders » with Jeffrey Harrison and Andrew C. Wick.

[92] Freeman , 2007, « Managing for Stakeholders » with Jeffrey Harrison and Andrew C. Wick.

capitalisme, le capitalisme des PP est le seul à ne pas respecter la *« thèse de la séparation »* et à satisfaire la *« thèse de la responsabilité »* :

Ainsi, les travaux de Freeman mettent l'accent sur une coopération indispensable entre les différentes PP. En effet le dialogue entre clients, collaborateurs, actionnaires, fournisseurs et autres pouvoirs publics doit être constructif. Les PP participent au processus de création de richesses plus par coopération que par concurrence. Une PP prend part à la société ou à l'entreprise en prenant sa part de responsabilité face et grâce au risque. Une partie *« prenante »* est de ce fait une partie *« responsable »*. Par conséquent, il est clairement préférable d'être une partie responsable plutôt qu'une partie irresponsable, en d'autres termes, une partie « active » plutôt qu'une partie « passive ».

L'existence des *« Stakeholders »* se justifie par :

- ✓ La reconnaissance de la légitimité des *« Stakeholders »* :

La reconnaissance du statut de *« Stakeholders »* à une entité se fonde amplement sur un processus d'analyse du caractère légitime de celle-ci. *« La légitimité est entendue dans son sens « stratégique » et sociologique d'adaptation culturelle aux attentes de la société au sein de laquelle agit la firme et de processus de mise en conformité avec les pratiques considérées comme légitimes au sein du champ organisationnel où se situe la firme »* (DiMaggio et Powell[93]).

Dans cette optique, le concept de *« Stakeholders »* trouve une multitude de justifications et de fondements dans les travaux néo-institutionnalistes. Ils prônent la nécessité, pour une entité organisationnelle, de se soumettre aux pressions normatives externes. Il est possible de concevoir plus globalement la légitimité. En effet, la *« Stakeholder Theory »* vise principalement, selon la vision normative, à identifier le fondement de la légitimité d'un *« Stakeholder »*. D'un point de vue éthique, de multiples théories de philosophie morale sont imbriquées pour légitimer l'intégration des *« Stakeholders »*.

- ✓ Les relations de pouvoir avec les SH :

Selon une logique toute stratégique, il est possible de justifier l'existence des *« Stakeholders »* par l'existence de relations de pouvoir. Ces relations mettent en évidence une interdépendance entre la firme et les divers groupes composant son environnement. (Andriof et Waddock[94]). La théorie de la dépendance envers les ressources (Pfeffer et Salancick[95]) représente une théorie de base inéluctable (par exemple, Frooman[96] ; Mitchell et al., 1997[97] ; Rowley, 1997[98]).

[93] « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields » by DiMaggio, P. J., & Powell, W., 1983, from American Sociological Review, Vol. 48, pp. 147-160.

[94] Andriof, J. & S. Waddock, 2002. « Unfolding stakeholder engagement », in Unfolding Stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement, (sous la dir. de) J. Andriof, S. Waddock, B. Husted & S.Rahman, Sheffield, Greenleaf, pp. 19-42.

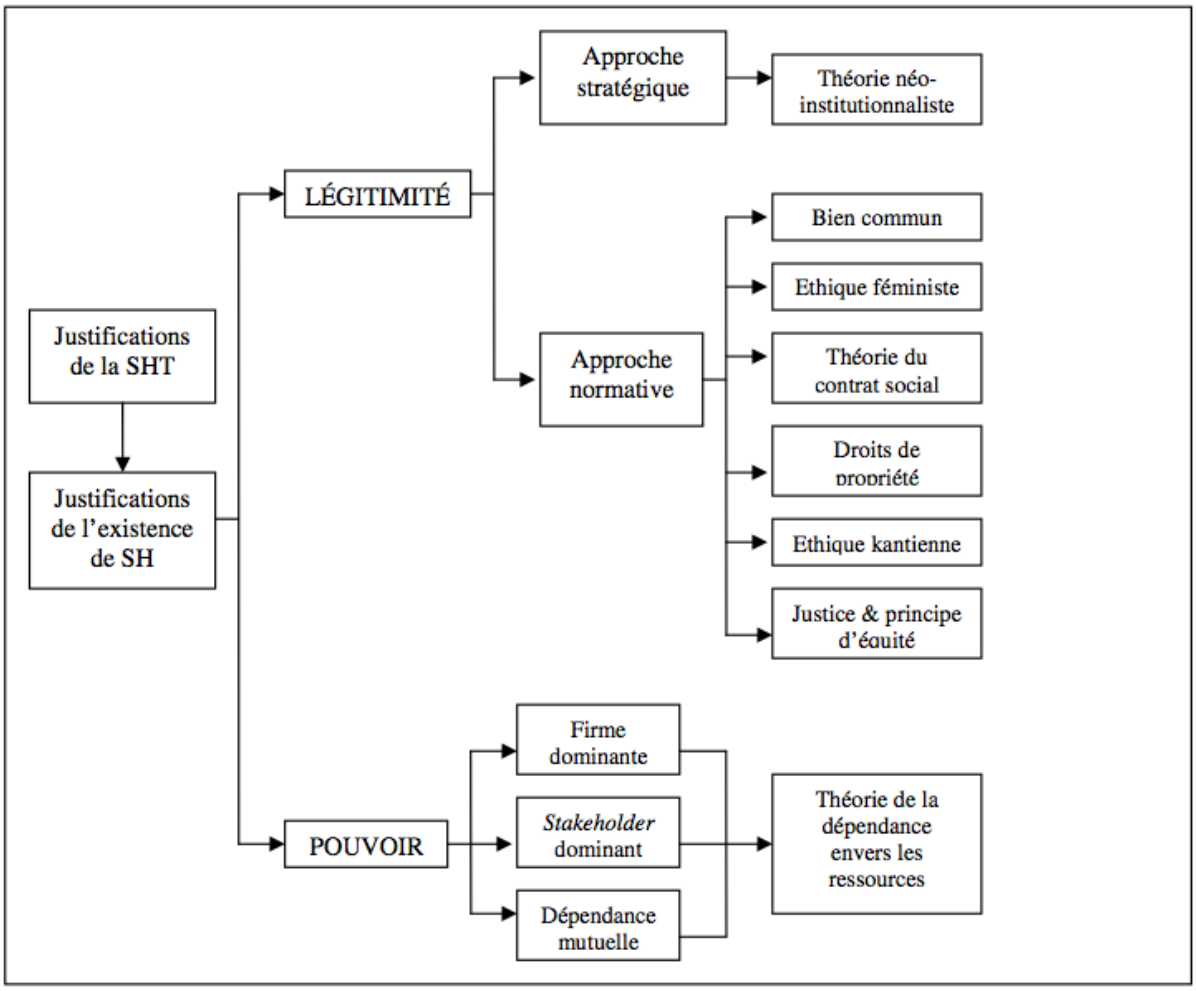
[95] Pfeffer & Salancik « The External Control of Organisations », 1978.

[96] Frooman, 1999 (Stakeholder influence strategies. Academy of Management Review, 24(102), 191–205).

[97] Mitchell et al., 1997 (« Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. » Academy of Management Review, 22(4), 853–886.)

[98] « Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences » by Rowley, T., 1997, from Academy of Management Review, vol. 22, No 4, pp. 887–910.

Table 2: Les justifications théoriques de l'existence des parties prenantes: source: adapté de Andriof et Waddock (2002, p. 32), Philips et al., 2003, p. 482.



Sous la forme de *« l'arbre proposé par Freeman*[99] *»* il est possible de représenter l'ensemble de ces justifications. Les multiples fondements théoriques seront mobilisés simultanément ou de manière concurrente afin d'identifier et de structurer les *« Stakeholders »*.

[99] Strategic Management: Freeman, « a Stakeholder Approach », 1984.

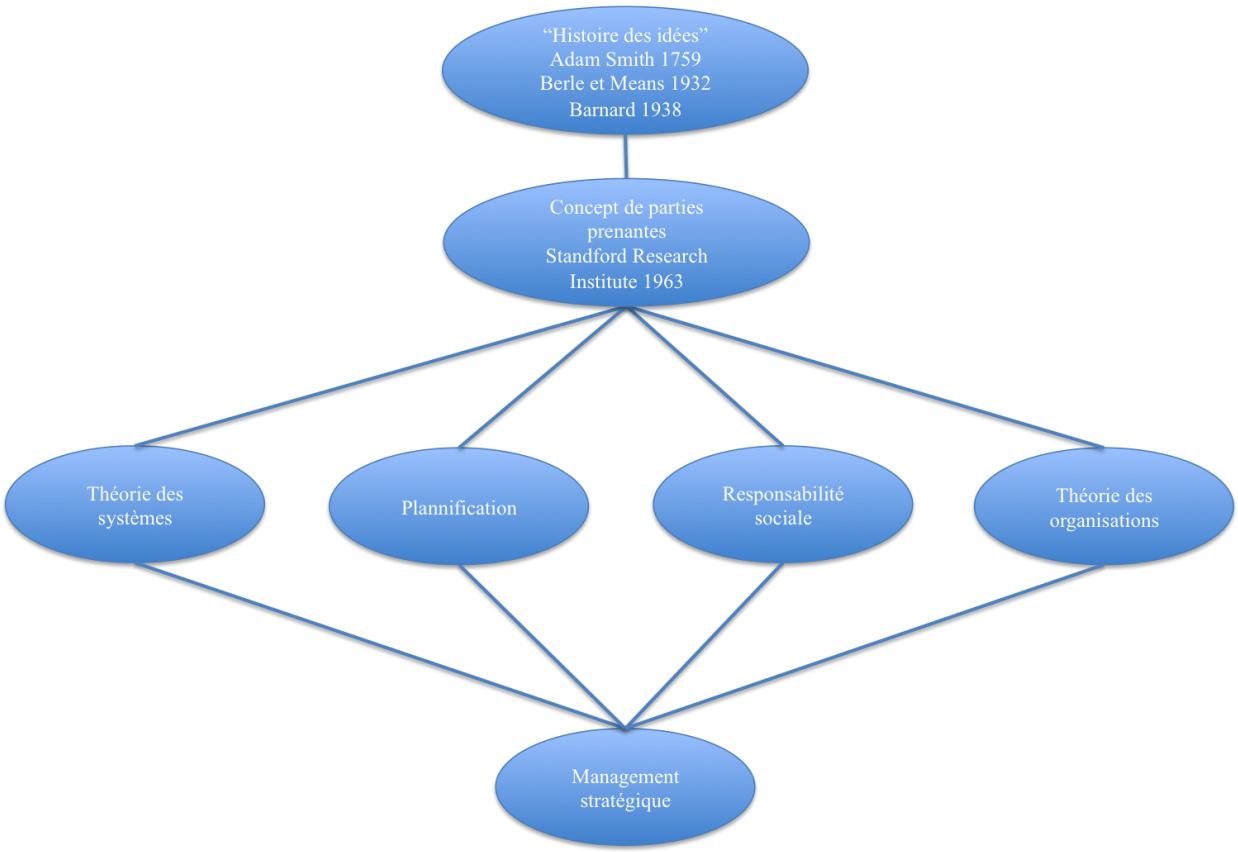


Figure 3: Les origines et les débouchés du concept de partie prenante selon Freeman 1984.

✓ Développements contemporains : typologies et classement.

a. Parties prenantes primaires et parties prenantes secondaires selon Clarkson (1995) :

Clarkson[100] distingue les PP primaires (volontaires) et secondaires (involontaires) afin de concevoir une théorie instrumentale et stratégique des PP. Elle réside en la satisfaction des PP primaires en fonction de leur importance, de leur degré de priorité de la firme. La survie de l'entreprise dépend de la satisfaction de toutes les PP primaires. Elles ont une relation contractuelle et formelle avec la firme. Selon Clarkson[101], il s'agit des propriétaires, des employés, des clients et des fournisseurs.

[100] « A Stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance » by Clarkson, M. B. E. (1995), from Academy of Management Review, Vol. 20, No 1, pp. 92-117.

[101] « A Stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance » by Clarkson, M. B. E. (1995), from Academy of Management Review, Vol. 20, No 1, pp. 92-117.

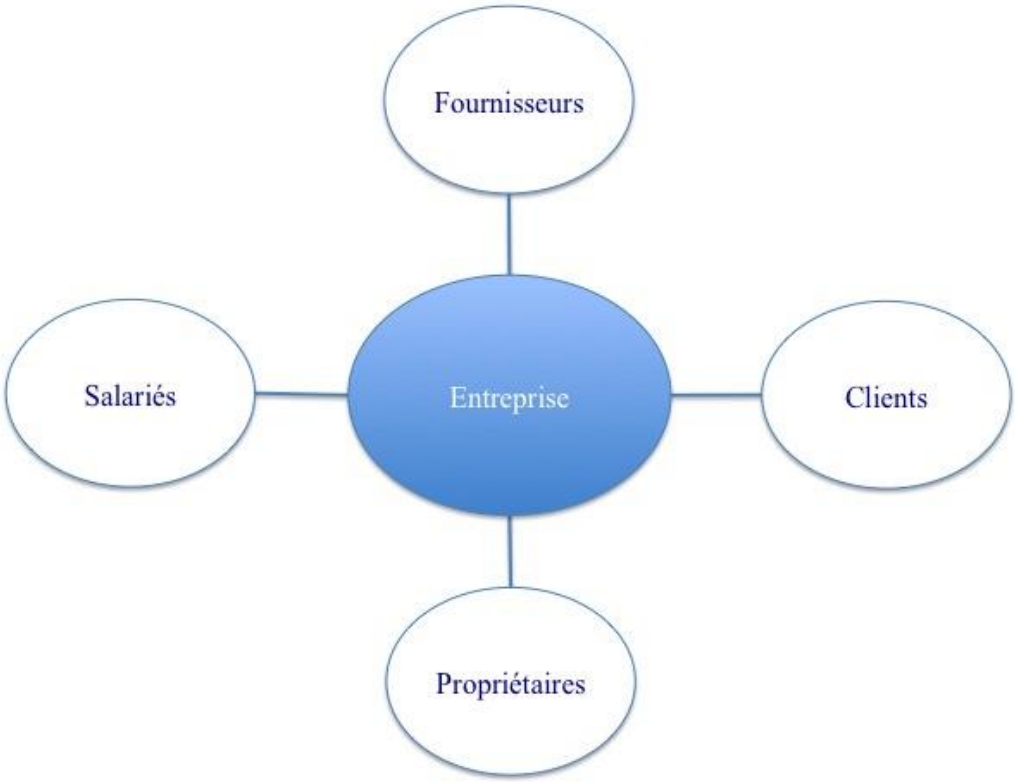
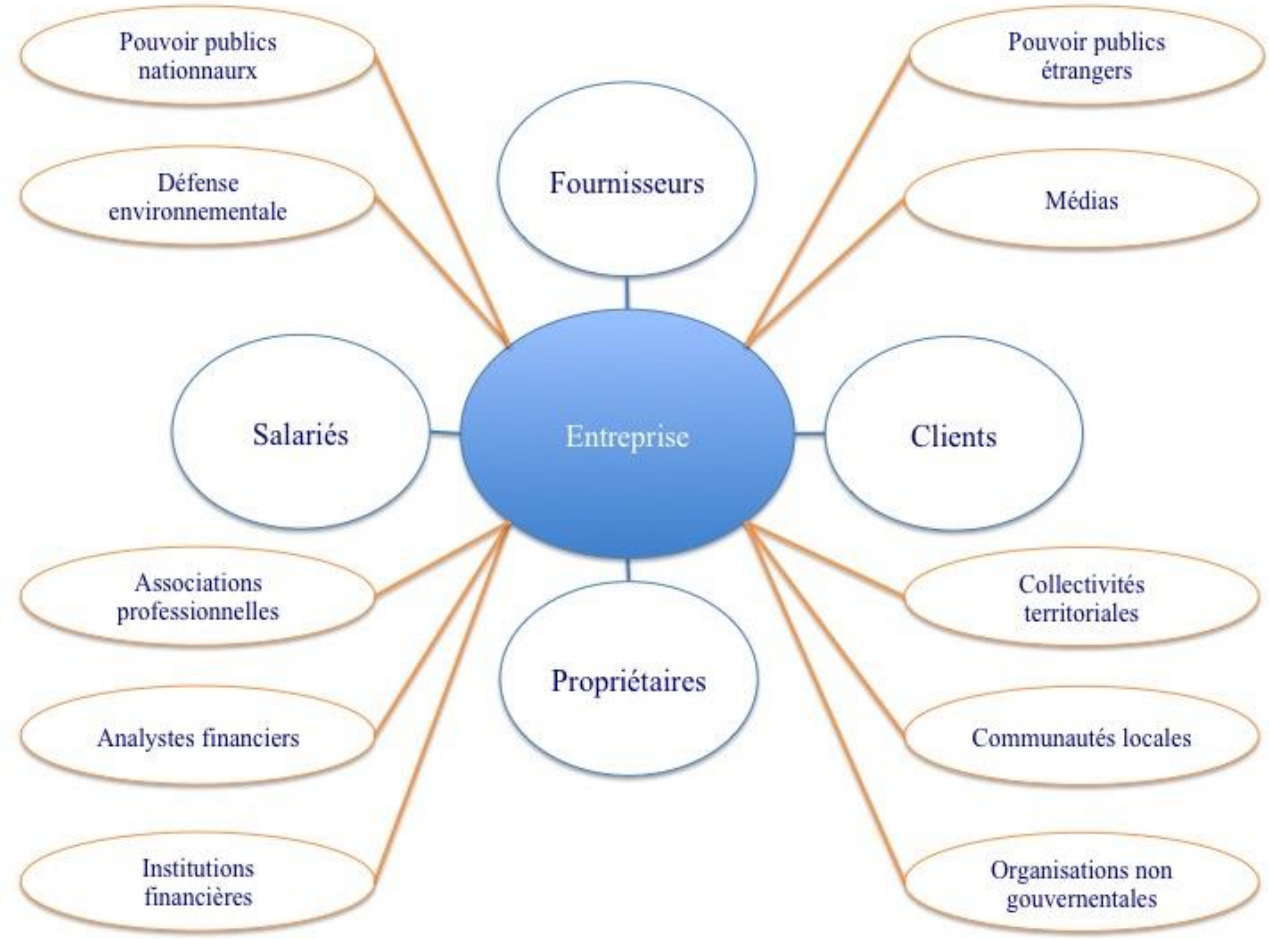


Figure 4: Les parties prenantes de premier rang selon Clarkson 1995.

Dans ce schéma, le manager et la communauté locale ne sont plus inclus dans la relation avec l'entreprise comme dans l'approche d'Evan et Freeman[102]. Nous pouvons identifier les relations entreprise-fournisseurs et entreprise-clients comme étant de nature commerciale, reposant sur des contrats et un encadrement légal, alors que la relation entreprise-salariés repose sur un lien de subordination en échange d'une rémunération. Les relations entreprise-propriétaires sont représentées par les actionnaires qui donnent mandat aux dirigeants afin de faire fructifier leurs capitaux. Bien qu'elles puissent influencer la firme et sa performance voire être affectées par ses activités, les PP secondaires ne sont pas vitales au fonctionnement de l'entreprise. Il s'agit des médias, des consommateurs, des groupes de pression, des gouvernements, des concurrents, du public et de la société.

[102] Freeman, R., & Evan, W. M. ((1990), « Corporate governance: A stakeholder interpretation », Journal of Behavioural Economics, Vol. 19, No 4, pp. 337-359.)

Table 3: Les parties prenantes de second rang selon Clarkson 1995.



L'auteur suggère des tests empiriques permettant de prouver la justesse de sa théorie[103]. Clarkson[104] parachève sa réflexion: *« When ethical judgments and choices may become issues of survival, the management of ethics and ethics programs in a corporation becomes a matter of strategic importance.[105]»*

[103] Par exemple, il est possible de démontrer le manque de satisfaction aux intérêts d'une ou plusieurs PP primaires de la firme en situation de faillite. A contrario, en situation de profits supérieurs à la moyenne du secteur d'activité pendant les 5 dernières années, il est possible justifier de la satisfaction de toutes ses PP primaires de la firme. En situation de profits inférieurs à la moyenne du secteur d'activité pendant les 5 dernières années, il est possible de conclure une insuffisance de création de valeur afin de satisfaire l'ensemble de ses PP.

[104] « A Stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance » by Clarkson, M. B. E. (1995), from Academy of Management Review, Vol. 20, No 1, pp. 92-117.

[105] « A Stakeholder Framework of Analysing and Evaluating Corporate Social Performance » by Clarkson, 1995 from The Academy of Management Review, vol. 20, No 1 (Jan, 1995), pp. 92-117, pp. 113.

Il est impossible pour Clarkson[106] de parler d'intérêt sans introduire la notion de risque. Cela conduit à identifier les groupes importants selon leur contribution directe aux intérêts économiques de l'organisation. Plus récemment, Post et al[107]. définissent les PP *« individuals and constituencies that contribute, either voluntarily or involuntarily, to its wealth-creating capacity and activities, and who therefore its potential beneficiaries and/or risk bearers. »* Les PP volontaires prennent un risque en investissant sous forme de capital dans l'entreprise et contribuent ainsi à la création de valeur. Contrairement aux PP involontaires, elles s'exposent aux conséquences des activités de l'entreprise en cherchant à réduire l'impact négatif de ses actions sur son bien-être. Carroll et Näsi[108] proposent une classification opposant les PP internes (propriétaires, directeurs, employés) aux PP externes (concurrents, les consommateurs, les gouvernements, les groupes de pression, les médias et le milieu naturel).

Privilégiant l'approche de Clarkson[109], divers auteurs[110] étudient leur degré d'influence. Il découle de leur contribution aux ressources fondamentales de la firme une dépendance envers celles-ci (en se référant à Pfeffer et Salancik[111]) et envers des coûts potentiellement subis par les deux parties en cas de rupture des relations.

- ✓ **Les dimensions de Donaldson et Preston (1995) :**

La présentation des dimensions de Donaldson et Preston[112] permet de comprendre l'articulation de la théorie des PP et de ses différentes utilisations. L'organisation à travers la rencontre de différentes PP et de leurs intérêts est exprimée dans la dimension descriptive de la théorie

[106] « A Stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance » by Clarkson, M. B. E. (1995), from Academy of Management Review, Vol. 20, No 1, pp. 92-117.

[107] Post J. E., L. E Preston & S. Sachs, 2002. « Managing the Extended Enterprise: the New Stakeholder View », California Management Review, vol. 45, n° 1, fall, pp. 6-28, pp.8

[108] Carroll A. B. & Näsi J. (1997), « Understanding stakeholder thinking: themes from a finish conference », Business Ethics: A European Review, 6 (1), p. 46-51.

[109] « A Stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance » by Clarkson, M. B. E. (1995), from Academy of Management Review, Vol. 20, No 1, pp. 92-117.

[110] Kochan & Rubinstein, 2000 (« Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn partnership. » Organization Science, Vol 11, No 4, pp. 367–386.) ; Mitchell et al., 1997 (Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review, Vol 22, No 4, pp. 853–886.) ; Frooman, 1999 (Stakeholder influence strategies. Academy of Management Review, 24(102), 191–205).

[111] Pfeffer & Salancik « The External Control of Organisations », 1978.

[112] « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, evidence, and implications » by Donaldson, T., & Preston, L. (1995) from Academy of Management Review, vol. 20, No 1, pp. 65–91.

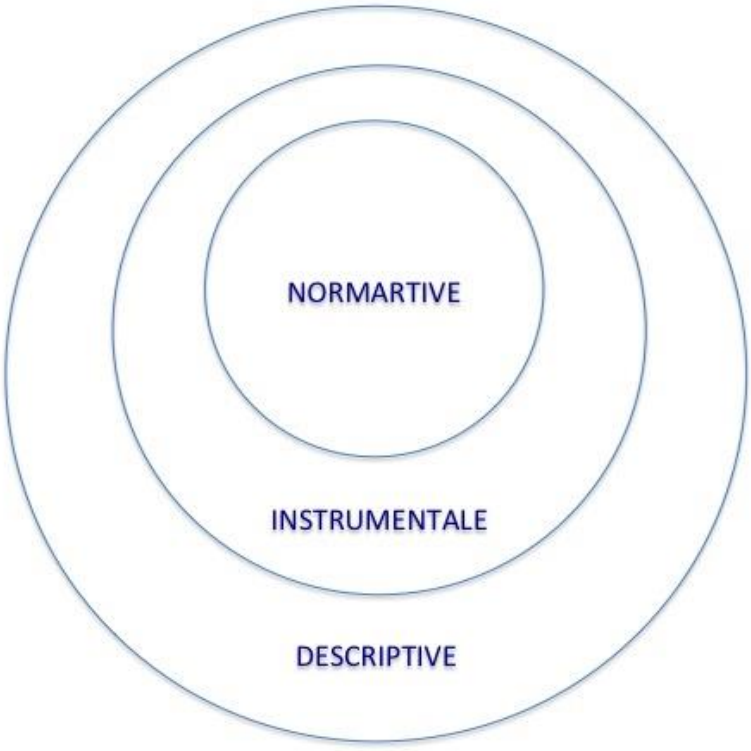
des PP. Elle permet de resituer l'organisation en fonction de son environnement et des relations de pouvoir exercées par divers acteurs sur la firme.

Pour Donaldson et Preston[113], les PP sont définies par leur intérêt légitime dans l'organisation. Cela implique que:

- ✓ les ayants droits (groupes et personnes connus et identifiés ayant des intérêts légitimes) sont connus et identifiés ;
- ✓ les intérêts de tous les types de PP ont une valeur intrinsèque.

Ils suggèrent que la théorie des PP a trois formules distinctes ; il existe un potentiel de trois dimensions dissemblables : descriptive, instrumentale et normative. Elles sont imbriquées dans un modèle concentrique mental.

Table 4: Les trois dimensions de la théorie des parties prenantes selon Donaldson et Preston 1995.



[113] « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, evidence, and implications » by Donaldson, T., & Preston, L. (1995) from Academy of Management Review, vol. 20, No 1, pp. 65–91.

La typologie de Donaldson et Preston [114] permet d'unifier et de délimiter ces différentes physionomies de la théorie des PP. Cependant, la position centrale de la dimension normative[115] présente la quintessence de la théorie des PP comme résidant en son *« cœur »* normatif. La coque extérieure du descriptif contient et façonne les deux autres dimensions. Le cercle intermédiaire de théorisation instrumentale des PP montre comment parvenir à réaliser de bonnes affaires avec une utilisation appropriée de la RSE.

L'article de Donaldson et Preston[116] offre une taxinomie des différentes théories des PP en trois catégories servant depuis de référence, sur la base des éléments suivants :

- ✓ Entreprises et managers s'emploient vis-à-vis des perspectives morales. Selon la vision normative, l'analyse se concentre sur la légitimité et la prise en compte des intérêts des PP dans la gouvernance de la firme. A titre d'exemple et en faveur d'une meilleure prise en compte de leurs intérêts, la théorie peut amener à formuler et prescrire des actions managériales.
- ✓ A l'aide des perspectives morales, l'acquisition de résultats par les managers est plus vraisemblable. Selon la vision instrumentale, l'étude porte sur la nature des connexions entre la gestion des relations avec les PP et la performance organisationnelle. Par conséquent et dans le but d'atteindre l'objectif de création de valeur, il est opportun de prendre en compte leurs intérêts ;
- ✓ Organisations et managers agissent au regard des perspectives morales. Selon la vision descriptive, l'entreprise est perçue comme une constellation d'intérêts coopératifs et concurrents. Les organisations possèdent des PP et leurs activités ont des impacts sur ces dernières;

Le schéma propose une typologie des différentes théories des PP ainsi que des prises de position visant à défendre le modèle actionnarial.

[114] « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, evidence, and implications » by Donaldson, T., & Preston, L. (1995) from Academy of Management Review, vol. 20, No 1, pp. 65–91.

[115] « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, evidence, and implications » by Donaldson, T., & Preston, L. (1995) from Academy of Management Review, vol. 20, No 1, pp. 65–91.

[116] « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, evidence, and implications » by Donaldson, T., & Preston, L. (1995) from Academy of Management Review, vol. 20, No 1, pp. 65–91.

La théorie des contrats sociaux intégrés (ou *« Integrative Social Contracts Theory »)* de Donaldson et Dunfee[117] stipule une obligation éthique des dirigeants de la firme de contribuer à l'accroissement du bien-être de la société. Ils se doivent de satisfaire les intérêts des *« Stakeholders »* sans transgresser les principes de justice distributive. Les chercheurs s'appuient sur l'existence d'un contrat tacite (ou contrat social) entre la firme et la société. De ce fait, à la condition qu'elle serve ses intérêts, la société reconnaît l'existence de cette entité.

Lorsque la version descriptive et instrumentale de la théorie des PP vise à décrire les relations entre l'organisation et son environnement, la théorie permet d'expliquer le fonctionnement des processus de management et la prise en compte des intérêts des PP. Ce cadre remet en cause l'idée de l'existence unique de la firme pour satisfaire les besoins de ses actionnaires. Ces derniers ne peuvent être considérés comme les seuls propriétaires de l'entreprise. Ils ne correspondent pas aux êtres vitaux capables d'assurer la survie de l'entreprise. Ainsi, le pouvoir explicatif de la vision actionnariale de la gouvernance est limité. L'entreprise n'est donc pas seulement la somme des droits de propriété des actionnaires individuels.[118]

Appréhendé de manière élargie, l'objectif de création de valeur est essentiel dans la version instrumentale. Cela se traduit de différentes sortes :

- ✓ Pour les salariés, il en découle une amélioration de leur rémunération, des conditions de travail et la possibilité de bénéficier d'opportunités de carrière ;
- ✓ Pour les consommateurs, il en résulte une supériorité des coûts sur les bénéfices (cela est en lien direct avec la notion de valeur partenariale présentée par Charreaux et Desbrières[119].

La performance organisationnelle doit être estimée sous de multiples perspectives. Il n'y a pas toujours exclusivité des intérêts des actionnaires. Toutefois, leur rôle n'est pas remis en question et il subsiste des *« Stakeholders »* importants.

L'entreprise est appréhendée comme le centre d'un réseau d'intérêts et de participants indépendants.[120] L'objectif de création de valeur nécessite de porter une attention cartésienne aux intérêts et préoccupations des individus ou groupes affectés par l'activité de l'entreprise. Le profit

[117] Donaldson T. et Dunfee T. W. (1999), « Ties That Bind : a Social Contracts Approach to Business Ethics », Harvard Business School Press.

[118] Déjà mentionné par Drucker P. (1946), « Concept of the Corporation », John Day Company, New York.

[119] Charreaux G. & Desbrières P. (1998), « Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale », Finance, contrôle, stratégie, Vol 1, No 2, pp. 57-88.

[120] Post J. E., L. E Preston & S. Sachs, 2002. « Managing the Extended Enterprise: the New Stakeholder View », California Management Review, vol. 45, n° 1, fall, pp. 6-28, pp.8.

est vu comme un dérivé de la satisfaction de leurs besoins et attentes. Cela suppose un élargissement de la notion de propriété. Par conséquent, l'individu peut être vu comme le propriétaire de ses compétences et le collectif organisationnel comme le propriétaire de ses habitudes dans une firme.

Dans une vision instrumentale, les *« Stakeholders »* non actionnaires peuvent être approchés comme des facteurs qui permettent à la firme d'atteindre ses objectifs et aux dirigeants de satisfaire leurs obligations fiduciaires envers les actionnaires. La prise en compte de leurs intérêts n'est qu'un procédé pour atteindre les objectifs organisationnels. Aidés par la théorie, les dirigeants identifient les PP et optimisent la gestion de leurs relations. Jones[121] stipule que les firmes contractant avec leurs *« Stakeholders »* sur le fondement de la coopération et de la confiance mutuelle, s'accordent un avantage compétitif sur celles qui ne le font pas (à titre d'exemple, les coûts liés à l'opportunisme ou à sa prévention réduisent).

Dans cette optique, il est possible d'appréhender la théorie comme un élargissement de la théorie d'agence (Hill et Jones[122]; Quinn et Jones[123]), les dirigeants devenant les agents de la totalité des *« Stakeholders »*. Cependant, le problème de la répartition de la valeur (inexistant dans le modèle actionnarial) devient fondamental. La légitimation des intérêts des PP est permise par le recours à des principes éthiques.

- ✓ ***La dimension descriptive :***

Attachons nous tout d'abord à parler de la dimension descriptive. La théorie des PP nous amène à étudier le portrait des relations entre l'organisation et son environnement, dans le but de montrer le fonctionnement des processus de management, les intérêts des PP et leur contribution aux décisions organisationnelles. De ce fait, la dimension descriptive des PP permet de décrire :

- ✓ la nature de la firme : comment les PP affectent ou sont affectées par les décisions organisationnelles ?
- ✓ le fonctionnement des processus de management : comment les organisations gèrent leur lien avec les PP : comment les dirigeants prennent en compte de manière effective les

[121] « Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics » by Jones from The Academy of Management Review, vol. 20, No 2, pp. 404-437, pp. 422.

[122] « Stakeholder-Agency Theory » by Hill, C. W. L., & Jones, T. M. (1992), from Journal of Management Studies, Vol. 29, No 2, pp. 131-154.

[123] Quinn D. P. & Jones T. M. (1995), « An agent morality view of business policy », Academy of Management Review, Vol 20, No 1, pp. 22-42.

intérêts de ces derniers ?

- ✓ La prise en compte des intérêts des PP par les dirigeants car leurs valeurs, leur influence, sont des informations clés pour anticiper et prédire le comportement organisationnel.
- ✓ La gestion actuelle des firmes : quelles sont les pratiques des entreprises en matière de responsabilité sociétale des entreprise ?
- ✓ l'importance accordée à chacune des PP variant selon la phase du cycle de vie de la firme (I. M. Jawahar et G. L. Mclaughin[124]).

Le sens et les idées relatives à la dimension descriptive des PP découlent de l'observation empirique. De ce point de vue, l'entreprise est considérée comme le lieu de rencontre de diverses PP considérées par le manager. Dans le schéma de Donaldson et Preston[125], cette dimension se situe à l'extérieur. Fondée sur une réalité, elle compose une interprétation de la réalité similaire à celle de la théorie sociologique néo-institutionnelle ou de la théorie de l'agence. Par conséquent, elle constitue un concept *« la partie prenante »,* qui, de manière semblable à *« l'institution »,* à *« l'agent »,* est munie d'une logique d'action propre, développant le comportement de l'organisation.

Selon Isabelle Callens[126], l'aspect descriptif répond à l'interrogation suivante : *« à qui le manager accorde-t-il de l'attention ?».* Dans cette optique, la théorie des PP se traduit par une prise en compte des demandes des PP par les gestionnaires afin de prendre leurs décisions professionnelles. Cet aspect est employé pour décrire et expliquer les particularités et comportements de la sociologie des organisations. Salma Damak Ayadi[127] stipule que *« cette approche descriptive fournit des propositions exploratoires et ne permet pas de faire la connexion entre le management des « Stakeholders » et les objectifs traditionnels de l'entreprise (de croissance, de profit, etc.), elle reflète et explique le passé, le présent et le futur et tend à générer des propositions exploratoires et*

[124] Jawahar, I. M. and G. L. McLaughlin (2001). « Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life-cycle approach. » Academy of Management Review, 26, pp.397-414.

[125] « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, evidence, and implications » by Donaldson, T., & Preston, L. (1995) from Academy of Management Review, vol. 20, No 1, pp. 65–91.

[126] Callens Isabelle Les déterminants de la réponse environnementale des entreprises: des théories de la firme à la validation empirique, Louvain-la-Neuve, éd. CIACO, coll. Nouvelle série n°358, 2000.

[127] Damak Ayadi Salma, « Théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative? », Paris, circa 2002, Chercheure au Centre de Recherche Européen en Finance et Gestion (CREFIGE) à l'université de Paris-Dauphine.

prédictives ». Il convient de préciser que nous sommes en présence d'une démarche empirique.[128]

Dans une optique contractuelle, Jones [129] stipule que les firmes contractant avec leurs « Stakeholders » sur la base de la coopération et de la confiance mutuelle s'accordent un avantage concurrentiel sur celles ne le faisant pas. L'entreprise est perçue comme le noyau d'un réseau d'intérêts et de participants interdépendants.[130]

Deux théories que l'on associe à cette dimension de la théorie des PP ont eut un écho particulier dans la communauté académique : il s'agit de la théorie de Mitchell et al[131] et de Hill et Jones[132].

- ✓ ***La dimension instrumentale:***

Abordons maintenant la dimension instrumentale de la théorie des PP. La dimension instrumentale de la théorie des PP a permis la rédaction d'une multitude d'articles théoriques et d'études quantitatives. Ils tentent respectivement de démontrer dans une perspective managériale l'existence d'un avantage compétitif associé au management par les PP [133] et de justifier quantitativement la présence d'une corrélation positive entre management par les PP et performance financière de la firme[134]. Cette dimension tend occasionnellement vers une conception de l'éthique *« Ethics pays »*. Pour Donaldson et Preston[135], la dimension instrumentale de la théorie des

[128] Une recherche exploratoire sur un ou plusieurs cas permet d'émettre ces suggestions.

[129] « Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics » by Jones T. M. (1995), from Academy of Management Review, Vol 20, No 2, pp. 404-437, pp. 422.

[130] Post J. E., L. E Preston & S. Sachs, 2002. « Managing the Extended Enterprise: the New Stakeholder View », California Management Review, vol. 45, n° 1, fall, pp. 6-28, pp.8.

[131] Mitchell, Agle et Wood (1997, « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts » in Academy of Management Review, volume 22, n°4, p.853-886.

[132] Stakeholder-Agency Theory by Hill, C. W. L., & Jones, T. M. (1992), from Journal of Management Studies, Vol. 29, No 2, pp. 131-154.

[133] Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics by Jones from The Academy of Management Review, vol. 20, No 2, pp. 404-437.

[134] Luffman, Witt, Lister, ((1982), « A Quantitative Approach to Stakeholder Interests », Managerial and decision economics, 3(2), pp.70-78.), Hillman A. J. & G. D. Keim, (2001. « Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? », Strategic Management Journal, 22, pp. 125-139.), Berman et al. 1999 (Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder models and firm financial performance from Academy of Management journal, Vol. 42, No 5, pp. 488-506.), Ogden & Watson, (1999), « Corporate performance and Stakeholder Management: Balancing Shareholder and Customer Interests in the UK Privitized Water Industry », Academy of Management Journal, 42(5), pp.526-538.

[135] « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, evidence, and implications » by Donaldson, T., & Preston, L. (1995) from Academy of Management Review, vol. 20, No 1, pp. 65–91.

PP cherche à étudier les liens entre la pratique du management par les PP et la performance de l'entreprise, et cela entendu dans son sens le plus large. Cette dimension permet de rechercher la nature des connexions éventuelles entre performance organisationnelle et gérance des relations avec les PP. En ce sens, la prise en compte des intérêts des partenaires de l'entreprise peut être créatrice de valeur (profit, stabilité, croissance) et par conséquent affirmer que les firmes tenant compte de leurs PP s'accordent un avantage compétitif par rapport à celles qui ne le font pas selon Jones et Wicks.[136] Elles obtiennent des performances équivalentes voire supérieures aux autres.

Freeman[137] stipule que la théorie des PP porte sur le comportement des dirigeants en réponse aux PP : les actions sont analysées en examinant les menaces ou bénéfices potentiels posés par les différentes PP. Freeman[138] et Langtry[139] précisent que la théorie des PP permet au dirigeant de mener l'entreprise de manière plus efficace.

Présente dans l'une des définitions les plus utilisées, la dimension instrumentale est une pierre angulaire. La définition du Stanford Research Institute [140](1963), évoquée par Freeman[141], conçoit les PP comme *« Those groups without whose support the organization would cease to exist.»* Elle implique formellement une coopération des dirigeants avec celles-ci, afin d'accomplir leurs objectifs étant donné qu'il en va de la pérennité de la firme. Cette optique permet aux dirigeants de combler leurs obligations envers leurs actionnaires et constitue la technique, à la fois pour les dirigeants et pour les actionnaires, pour atteindre leurs propres objectifs (Clarkson [142]). Par conséquent, la théorie des PP est perçue comme une aide apportée aux dirigeants pour

[136]« Convergent Stakeholder Theory » by Jones & Wicks 1999 from The Academy of Management Review, vol. 24, No 2, pp. 206-221.

[137] Strategic Management: Freeman, « a Stakeholder Approach », 1984, p. 48.

[138] Strategic Management: Freeman, « a Stakeholder Approach », 1984, p. 27.

[139] Langtry, 1994, p. 433.

[140] SRI International (SRI), fondé comme Stanford Research Institute, est un institut de recherche à but non lucratif. Les administrateurs de l'Université de Stanford l'ont établi en 1946 en tant que centre d'innovation afin de soutenir le développement économique de la région. Le SRI est aujourd'hui l'un des instituts de recherche les plus important dans le monde.

[141] Strategic Management: Freeman, « a Stakeholder Approach », 1984.

[142] « A Stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance » by Clarkson, M. B. E. (1995), from Academy of Management Review, Vol. 20, No 1, pp. 92-117.

manager l'entreprise de manière stratégique et principalement de façon efficace (Freeman[143]) grâce à la prescription d'attitudes, de structures et de pratiques. Quelques auteurs[144] y voient donc un élargissement de la théorie de l'agence ou, plus simplement, *« la poursuite méthodique d'un intérêt bien compris à terme »* (Gélinier, 1991[145]). La *« Stakeholders Theory »* est perçue comme une relation *« donnant-donnant » ;* l'entreprise a besoin du soutien de son environnement puisqu'elle agit dans le but de satisfaire ses demandes.[146]

Hasnas[147] explique dans l'article de Kobeissi et Damanpour[148], suivant la vision instrumentale de la théorie des PP, que chacune d'entre elles ambitionne des notions qu'elle aimerait voir changer, adapter par la firme. L'entreprise se doit de les écouter, au risque de se voir boycotter par un groupe de PP.

L'aspect instrumental rejoint la logique normative sur le fait que la majorité des PP doivent être considérées dans le but de mener la firme vers une excellence durable. Dans Persais[149], Steve Percy pose le constat suivant: *« L'instauration d'une relation durable basée sur l'échange, la confiance, le respect mutuel et la compréhension est une condition sine qua non de cette approbation (celle des parties prenantes) ».*

[143] Strategic Management: Freeman, « a Stakeholder Approach », 1984.

[144] Hill & Jones, 1992 (Stakeholder-Agency Theory from Journal of Management Studies, Vol. 29, No 2, pp. 131-154.); Charreaux Gérard (Le gouvernement des entreprises, Corporate governance, théories et faits, Economica, collection « Recherche en gestion», 1997); Quinn D. P. & Jones T. M. ((1995), « An agent morality view of business policy », Academy of Management Review, Vol 20, No 1, pp. 22-42.), cités par Mercier Samuel, "La formalisation de l'éthique: un outil stratégique pertinent pour l'entreprise ", Finance-Contrôle-Stratégie, vol. 3, n° 3, septembre, 2001, pp. 101-123.

[145] Gélinier Octave, L'éthique des affaires, halte à la dérive, Seuil, 1991.

[146] Pfeffer & Salancik « The External Control of Organisations », 1978 , cités par Frooman (Stakeholder influence strategies by Jeff Frooman from The Academy of Management Review, Vol. 24, No 2 (Apr., 1999), pp. 422.).

[147] Hasnas J. (1998), « The Normative Theories of Business Ethics: A Guide for the Perplexed », Business Ethics Quarterly, Vol. 8, n° 1, pp. 127-146.

[148] Kobeissi Nada & Damanpour Fariborz, « Organizational and community determinants of banks' community stakeholder performance » in Academy of Management Proceedings, 2003, pE1-E6.

[149] Persais Éric, « L'excellence durable : Vers une intégration des parties prenantes » in Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion No 205, 2004, pp.5-22 / Percy Steve « Environmental sustainability and corporate strategy : why a firm's chief environmental officer should be its CEO » in Corporate Environmental Strategy, Vol. 7, 2000, pp. 194-202.

Pour conclure sur cette dimension, Kobeissi et Damanpour[150] proposent la comparaison suivante: *« We consider normative corporate stakeholder performance to represent corporate social activities with business value added benefits, while instrumental corporate stakeholder performance to represent business activities with social value added benefits.»*

- ✓ ***La dimension normative :***

Les intérêts des PP sont essentiels, ils constituent l'essence même de la théorie des PP. Ainsi, nous allons nous intéresser de près à la dimension normative de la théorie des PP. Cette dimension a pour objectif de prescrire des comportements en vertu de principes éthiques et moraux. Selon Donaldson et Preston[151], l'article d'Evan et Freeman[152] est à l'origine initiateur de cette dimension. Fondé sur la philosophie kantienne, Evan et Freeman renouent avec le cadre théorique des *« Stakeholders »* en affirmant que *« chacune des parties prenantes possède le droit d'être traité comme une fin en elle-même, et non comme un moyen pour les fins d'autres PP ».* Cet article rompt avec les approches managériales et stratégiques qui prédominaient jusque là. Initiées par cette dimension, les interrogations concernant l'éthique des affaires et la Responsabilité Sociale des Entreprises se sont ajoutées au cadre théorique des PP. Sur les bases de cette philosophie, Lépineux[153] mentionne que la dimension normative des PP combine un ensemble disparate de théories normatives et cette hétérogénéité constituerait en soi une faiblesse. Selon Donaldson & Preston[154], le cœur et les fondements de la théorie des PP sont normatifs. Cette dernière permet d'identifier les principes moraux ou philosophiques justifiant la prise en compte des intérêts des Stakeholders. Elle se veut conçue comme une aide apportée aux dirigeants pour gérer la firme de façon éthique et non plus stratégique. Ils stipulent : *« If you want to achieve (avoid) results X, Y, or Z, then adopt (don't*

[150] Kobeissi Nada & Damanpour Fariborz, « Organizational and community determinants of banks' community stakeholder performance » in Academy of Management Proceedings, 2003, pE1-E6.

[151] « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, evidence, and implications » by Donaldson, T., & Preston, L. (1995) from Academy of Management Review, vol. 20, No 1, pp. 65–91.

[152] Evan, W., & Freeman, E. (1988). « A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. » In T. L. Beauchamp & N. Bowie (Eds.), Ethical theory and business (pp. 75–84). Engle- wood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

[153] Lépineux, (2006), Théorie normative des parties prenantes et cohésion sociale, dans Bonnafous-Boucher et Pesqueux (2006).

[154] « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, evidence, and implications » by Donaldson, T., & Preston, L. (1995) from Academy of Management Review, vol. 20, No 1, pp. 65–91.

adopt) principles and practices A, B, or C.[155] » De ce fait, la vision normative, lorsqu'elle prescrit de faire (ou non) quelque chose parce que c'est le bon (mauvais) choix à faire n'est pas hypothétique (comme l'est l'approche instrumentale). A l'inverse, elle recommande les attitudes, les structures et les pratiques à adopter envers les partenaires de la firme dans le but d'équilibrer leurs intérêts conflictuels. Evan & Freeman[156] (cités par Donaldson & Preston[157]) sont les fondateurs de l'approche normative. Ils postulent d'une part, que l'entreprise doit être dirigée au profit de ses PP, lesquelles devant être reconnues et devant participer aux décisions affectant leur bien-être. D'autre part, dans la gestion stratégique d'une entreprise, les PP ne sont que des moyens pour atteindre des objectifs fiduciaires au dirigeant et actionnaires (Clarkson[158]; Hill & Jones[159]). Leur argumentation s'appuie sur des concepts philosophiques et moraux fondamentaux en envisageant des connexions : l'impératif catégorique kantien, par exemple, selon lequel *« chaque personne possède une dignité fondamentale qui commande un respect absolu ».* Donaldson et Preston[160] énoncent les prémices de la théorie de Donaldson et Dunfee[161] : une justification normative du modèle des PP coordonne une vision élargie de la théorie des droits de propriété en développant le concept d'un *« social contracts »,* et liant l'entreprise à la société.

Selon Nada Kobeissi et Fariborz Damanpour[162], quand la théorie est vue sous l'angle normatif, la notion de base de l'approche normative réside dans le traitement des PP comme des *« résultats et non pas uniquement comme des moyens pour parvenir aux résultats pour les entreprises ».*

[155] « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications » by Thomas Donaldson and Lee E. Preston from The Academy of Management Review, vol. 20, No 1 (Jan, 1995), pp. 65-91, pp. 72.

[156] Evan, W., & Freeman, E. (1988). « A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. » In T. L. Beauchamp & N. Bowie (Eds.), Ethical theory and business (pp. 75–84). Engle- wood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

[157] « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, evidence, and implications » by Donaldson, T., & Preston, L. (1995) from Academy of Management Review, vol. 20, No 1, pp. 65–91.

[158] « A Stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance » by Clarkson, M. B. E. (1995), from Academy of Management Review, Vol. 20, No 1, pp. 92-117.

[159] « Stakeholder-Agency Theory » by Hill, C. W. L., & Jones, T. M. (1992), from Journal of Management Studies, Vol. 29, No 2, pp. 131-154.

[160] « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, evidence, and implications » by Donaldson, T., & Preston, L. (1995) from Academy of Management Review, vol. 20, No 1, pp. 65–91.

[161] Donaldson T. & Dunfee T. W. (1999), « Ties That Bind: a Social Contracts Approach to Business Ethics », Harvard Business School Press.

[162] KOBEISSI Nada & DAMANPOUR Fariborz, « Organizational and community determinants of banks' community stakeholder performance » in Academy of Management Proceedings, 2003, pE1-E6 et DONALDSON Thomas et PRESTON Lee, « The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications » in Academy of Management Review, 1995, no20, p.65-91.

Selon Evan et Freeman, [163] les PP doivent être intégrées dans les systèmes de décision organisationnels par l'implication de la reconnaissance des intérêts des PP. Ils stipulent[164] que la nature même de l'entreprise doit être reconsidérée en tant qu'institution. Celle-ci aurait des buts sociaux supérieurs à la seule maximisation des profits. L'objectif de survie de la firme implique d'équilibrer les intérêts conflictuels des PP selon la dimension normative des PP (Donaldson et Preston[165]; Phillips[166]). Les auteurs tentent de mettre en exergue l'existence d'un principe d'équité dans la dimension normative de la théorie des PP.

- ✓ **La poursuite des travaux de Donaldson et Preston à travers la vision de Jones &Wicks :**

A la suite des travaux de Donaldson et Preston[167], il est devenu commun de dissocier les questions originelles parvenant à des réflexions très convergentes:

- ✓ Selon la vision descriptive: quelles sont les PP, sous quelles conditions les managers considèrent-ils un acteur comme PP, quels sont les comportements identifiables des dirigeants à l'égard des PP ?
- ✓ Selon la vision instrumentale: quelles sont les conséquences sur les performances de la firme d'une prise en compte des comportements des PP, quelles sont les résultats en fonction de la considération des PP?
- ✓ Selon la vision normative: pourquoi les managers doivent-ils considérer certains acteurs comme PP ? Quel doivent-être leur comportement à l'égard de leurs PP ?

En premier lieu, pour divers auteurs, d'une part, les deux premières visions relèvent d'une théorie empirique des PP.[168] D'autre part, l'ultime vision, fondée sur l'éthique, adhère auprès de la théorie

[163] Evan, W., & Freeman, E. (1988). « A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. » In T. L. Beauchamp & N. Bowie (Eds.), Ethical theory and business Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 97.

[164] Evan, W., & Freeman, E. (1988). « A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. » In T. L. Beauchamp & N. Bowie (Eds.), Ethical theory and business Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 103.

[165] « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, evidence, and implications » by Donaldson, T., & Preston, L. (1995) from Academy of Management Review, vol. 20, No 1, pp. 65–91.

[166] Phillips R. A. (1997), « Stakeholder theory and a principle of fairness », Business Ethics Quarterly, Vol 7, No 1, pp. 51-66.

[167] « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, evidence, and implications » by Donaldson, T., & Preston, L. (1995) from Academy of Management Review, vol. 20, No 1, pp. 65–91.

[168] Dans le but d'expliquer ou de comprendre les comportements effectifs à l'égard des parties prenantes et les résultats qui en découlent.

normative. En second lieu, pour d'autres, les deux approches sont inflexiblement et naturellement divergentes. Il est aisé d'établir un rapprochement ou un parallèle entre le courant *« Business and Society »* et celui de *« Business Ethics »*. Le premier, en assimilant l'éthique des affaires comme une approche parmi d'autres de son objet, se désire relativement neutre. A contrario, le second revendique une dimension et une portée morale. Mitchell et ses co-auteurs[169] reprennent cette division entre théorie descriptive et théorie normative. Nous y reviendrons ultérieurement dans notre revue de littérature. Bien que pertinente pour divers auteurs, la distinction instaure un frein au développement de la théorie des PP. Une réconciliation est néanmoins possible. Jones et Wicks[170] proposent un article dans le but d'établir *« une théorie convergente des « Stakeholders » »* conciliant les différentes dimensions de la théorie des PP mises en évidence par Donaldson et Preston[171].

T. M. Jones et A. C. Wicks[172] considèrent la théorie des PP comme dotée d'un noyau dur. A partir de ce celui-ci, ils considèrent les différentes théories comme divergentes entre deux types d'orientations, l'une, empirique, s'appuyant sur les sciences sociales, ou normatives, l'autre, instrumentale, sur l'éthique. Il est possible d'intégrer ces deux orientations dans une ou un ensemble de théories convergentes, à la fois normatives (donc moralement saines) et viables sur le plan de la pratique, *« each version must have a well-defended normative core and supporting instrumental arguments to demonstrate its practicability.*[173] *»* Sans l'inclusion des trois volets de Donaldson et Preston[174], ils estiment que la théorie des PP reste partielle. Jones et Wicks[175] énoncent un adage correspondant à la théorie convergente des PP: *« Managers should strive to create and maintain mutually trusting and cooperative relationships with corporate*

[169] Mitchell, Agle et Wood (1997, « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts » in Academy of Management Review, volume 22, n°4, p.853-886.

[170]

[171] « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, evidence, and implications » by Donaldson, T., & Preston, L. (1995) from Academy of Management Review, vol. 20, No 1, pp. 65–91

[172] « Convergent Stakeholder Theory » by Thomas M. Jones and Andrew C. Wicks from The Academy of Management Review, vol. 24, No 2 (Apr., 1999), pp. 206-221, pp. 218.

[173] « Convergent Stakeholder Theory » by Thomas M. Jones and Andrew C. Wicks from The Academy of Management Review, vol. 24, No 2 (Apr., 1999), pp. 206-221, pp. 217.

[174] « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, evidence, and implications » by Donaldson, T., & Preston, L. (1995) from Academy of Management Review, vol. 20, No 1, pp. 65–91.

[175] « Convergent Stakeholder Theory » by Thomas M. Jones and Andrew C. Wicks from The Academy of Management Review, vol. 24, No 2 (Apr., 1999), pp. 206-221, pp. 218.

stakeholders.[176]». Perçue éthiquement comme la meilleure forme de coopération, la confiance dans la firme est ancrée dans l'approche normative et éthique. Repris de la théorie instrumentale des PP, les mécanismes d'incitation à la coopération dans le cadre de la théorie de l'agence et de la théorie des coûts de transaction, sont considérés comme onéreux (*« cost agency »*, contrôle de l'opportunisme). Ils représentent un moyen plus efficace d'imposer des standards moraux et éthiques encadrant les relations économiques.

Loin de faire l'unanimité, particulièrement pour des raisons méthodologiques, ces propositions, malgré leurs efforts d'intégration, sont vivement controversées, comme en témoignent les réponses de Treviño et Weaver, Gioia, Freeman, Donaldson, dans le même numéro *« Academy of Management Review »* publié en avril 1999.

Freeman[177] s'oppose à la théorie convergente des PP. Le titre de sa réponse adressée à Jones et Wicks est des plus provocateurs: « Divergent Stakeholder's Theory ». Il dégage deux hypothèses sous-jacentes à la théorie de Jones et Wicks[178]. En premier lieu, il présuppose que la typologie de Donaldson et Preston[179] soit valide. En second lieu, elle présume l'existence effective d'un lien théorique entre les trois dimensions de leur typologie. De surcroît, Freeman[180] évoque une différenciation des enjeux de ces dimensions. La tentative de conciliation lui paraît donc peu cohérente. En effet, la dimension descriptive tente de retracer le monde tel qu'il est, la dimension instrumentale relie des fins à des moyens, et la dimension normative expose le monde tel qu'il devrait être. Une distinction de ces dimensions est essentielle selon Freeman afin de conserver la crédibilité scientifique de la théorie des PP. Bien que dans ses corollaires, au premier abord des plus empiriques, la théorie des PP reste avant tout normative. Loin d'être neutre dans une vision axiologique, le terme « Stakeholder » est employé par Freeman afin de démontrer que la théorie ne peut être uniquement normative de part en part, sans que cela soit inévitablement nuisible à ses qualités descriptives, à sa cohérence ou à sa portée pratique. A contrario, attaché à

[176] « Convergent Stakeholder Theory » by Thomas M. Jones and Andrew C. Wicks from The Academy of Management Review, vol. 24, No 2 (Apr., 1999), pp. 206-221, pp. 218.

[177] Freeman R. E. 1999. « Divergent Stakeholder Theory », Academy of Management Review, vol., 24, n° 2, p. 233-236.

[178] « Convergent Stakeholder Theory » by Thomas M. Jones and Andrew C. Wicks from The Academy of Management Review, vol. 24, No 2 (Apr., 1999), pp. 206-221, pp. 218.

[179] « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, evidence, and implications » by Donaldson, T., & Preston, L. (1995) from Academy of Management Review, vol. 20, No 1, pp. 65–91.

[180] Freeman R. E. 1999. « Divergent Stakeholder Theory », Academy of Management Review, vol., 24, n° 2, p. 233-236.

une forme pluralisme, il atteste le besoin d'études, de recherches divergentes afin d'édifier différemment et utilement les organisations en termes de PP. En effet, *« there is more than one way to be effective in stakeholder management. Surely there is more than one vision for creating value or for what consequences count as valuable.*[181] *»*

Gioia [182] s'oppose à la théorie convergente des PP. Il expose deux réponses à cette théorie : son observation empirique personnelle et une approche par les modèles. Selon l'auteur, la communauté académique fait preuve d'une grande candeur envers l'éthique des affaires et la théorie normative des PP. La théorie convergente bâtit une approche simpliste manquant de pragmatisme. En aucun cas, elle ne convient avec la difficulté soumise aux managers et preneurs de décisions. Enfin, il prouve que les dimensions instrumentales et normatives appartiennent à des modèles distincts et ainsi toute l'aberrance d'une unification de ces dimensions.

Treviño et Weaver[183], reprennent en partie les critiques précédemment citées. Ils démontrent également un traitement en surface effectué par Jones et Wicks[184] sur la dimension descriptive de la théorie des PP. En s'appuyant sur l'analyse réalisée par Mitchell, Agle et Wood[185], il n'apparaît aucune évidence entre la coopération, la réduction des coûts d'agence et le contrôle de l'opportunisme d'un point de vue éthique. Dans une vision descriptive, Mitchell, Agle et Wood[186] exposent une non considération des *« non-stakeholders »* ou les *« Stakeholders »* à faible légitimité ou pouvoir par les managers. Evan et Freeman[187] proclament que leur tâche consiste à réformer l'approche originelle de la théorie des PP «along essentially Kantian lines». Par conséquent, ils catégorisent l'approche des PP dans une longue tradition de la philosophie morale. L'idée de base

[181] « Divergent Stakeholder Theory » by Freeman, 1999, from Academy of Management Review, vol. 24, No 2, pp.233-236, pp. 235.

[182] « Practability, Paradigms, and Problems in Stakeholder Theorizing » by Gioia, 1999 from Academy of Management Review, vol. 24, No 2, pp.228-232.

[183] « The Stakeholder Research Tradition: Converging Theorists-Not Convergent Theory » by Trevino, Weaver, 1999, from Academy of Management Review, vol. 24, No 2, pp.224-227.

[184] « Convergent Stakeholder Theory by Thomas M. Jones and Andrew C. Wicks from The Academy of Management Review, vol. 24, No 2 (Apr., 1999), pp. 206-221, pp. 218.

[185] Mitchell, Agle et Wood (1997, « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts » in Academy of Management Review, volume 22, n°4, p.853-886.

[186] Mitchell, Agle et Wood (1997, « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts » in Academy of Management Review, volume 22, n°4, p.853-886.

[187] Evan, W., & Freeman, E. (1988). « A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. » In T. L. Beauchamp & N. Bowie (Eds.), Ethical theory and business Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 97.

de Kant (1968) réside *« autonomy of a person in a specific way. »* Selon cette interprétation, chaque personne a une valeur intrinsèque, un droit inaliénable « not to be treated as a means to some end » (Evan et Freeman[188]). En conséquence *« stakeholder theorists attribute a claim of unconditional validity to this normative principle, which allows for neither its suspension in any theory or discussion nor its violation by any behavior of people or social institutions, including ownership rights or rights in a firm. »* Cette approche descriptive ne peut raisonnablement pasnt être conciliée avec la dimension normative et éthique présentée par Freeman et Evan selon Treviño et Weaver (1999).

- ✓ **Le classement selon Ronald Mitchell, Bradley Agle et Donna Wood (1997)**

Une définition absolue des PP est sans doute vouée à l'échec. Mitchell, Agle et Wood[189][190] nous proposent un autre angle d'attaque pour aborder le problème: Comment certaines parties deviennent-elles «prenantes» ; en d'autres mots, comment identifier les PP pertinentes pour une entreprise ? Quelles sont les caractéristiques d'un membre ou d'un groupe pour être considéré par une firme comme PP critique ? L'identification de la prégnance des parties est une des solutions possibles. Selon Mitchell, Agle et Wood[191], il convient de moins raisonner sur la nature des entités que sur les attributs permettant aux firmes de discerner et traiter certaines entités comme des PP plus ou moins pertinentes. Une fois la PP reconnue, il persiste la question de son traitement. Les PP peuvent être d'une part toutes reconnues égales ou d'autre part, faire l'objet d'un classement afin de hiérarchiser l'action, le tout dans une vision managériale. Divers auteurs[192] ont établi des classifications des PP après les avoir étudiées. Ainsi, le critère de classification est révélateur d'un argument philosophique fort. Le classement peut avoir deux objectifs :

- ✓ Premièrement, une action doit être adaptée à chaque classe de PP. L'idée réside dans l'universalité de la demande mais avec une réponse locale et personnalisée. Il est possible

[188] Evan, W., & Freeman, E. (1988). « A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. » In T. L. Beauchamp & N. Bowie (Eds.), Ethical theory and business Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 97-105.

[189] Mitchell, Agle & Wood (1997, « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts » in Academy of Management Review, volume 22, n°4, p.853-886.

[190] Voir Annexe Illustration du concept de Mitchell et al.

[191] Mitchell, Agle et Wood (1997, « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts » in Academy of Management Review, volume 22, n°4, p.853-886.

[192] A. Carroll, 1979 et 1989 ; Mitchell, Agle & Wood, Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts from The Academy of Management Review, vol. 22, No 4, pp. 853-886.

d'appliquer dans ce cas les principes de l'éthique à vocation universelle. En effet, les PP sont égales dans les traitements si le critère a pour objectif de caractériser les PP dans un objectif d'analyse.

- ✓ Deuxièmement, une proposition d'ordre d'importance dans la prise en compte des attentes des PP est établie. La classification de Mitchell et al.[193] démontre une inégalité de fait.

Flexibilité et adaptabilité sont les principaux avantages de cette théorie. Les PP sont appréciées selon les cas de figure et non figées dans leurs fonctions.

Mitchell et ses co-auteurs[194] traitent d'une représentation en roue de bicyclette : le schéma originel d'Evan et Freeman[195] servant de base, il est possible d'y ajouter un second cercle concentrique de PP d'une importance moins immédiate pour l'entreprise, voire un troisième pour des PP plus éloignées de par leurs relations avec la firme ou de par les incidences possibles de la firme pour elles.

La typologie de Mitchell, Agle et Wood[196] repose sur l'identification de trois critères de pertinence des PP : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Ces critères permettent de reconnaître les PP par opposition à celles qui ne le sont pas : les *« non-stakeholders »*. A travers des cadres théoriques variés , les critères sont justifiés par la mobilisation de la théorie de l'agence, la théorie béhavioriste, la théorie de l'écologie des populations, la théorie institutionnelle, la théorie de la dépendance des ressources et la théorie des coûts de transaction. Jeffrey Pfeffer dans Mitchell et al.[197], définit le pouvoir comme *« a relationship among social actors in which one social actor, A, can get another social actor, B, to do something that B would not otherwise have done. »* En d'autres termes, l'auteur traite du pouvoir exercé sur la firme ou, plus particulièrement, du pouvoir d'influence des décisions organisationnelles. Le pouvoir est un attribut essentiel. En effet, la stratégie optée par la firme envers son environnement découle du pouvoir détenu par les groupes, grâce aux ressources qu'ils contrôlent et au degré d'indépendance qu'ils ont avec

[193] Mitchell, Agle & Wood (1997, « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts » in Academy of Management Review, volume 22, n°4, p.853-886.

[194] Mitchell, Agle & Wood (1997, « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts » in Academy of Management Review, volume 22, n°4, p.853-886.

[195] Freeman, R., & Evan, W. M. ((1990), « Corporate governance: A stakeholder interpretation », Journal of Behavioural Economics, Vol. 19, No 4, pp. 337-359.)

[196] Mitchell, Agle & Wood (1997, « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts » in Academy of Management Review, volume 22, n°4, p.853-886.

[197] Mitchell, Agle et Wood (1997, « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts » in Academy of Management Review, volume 22, n°4, p.853-886.

la firme. De ce fait, chaque firme a besoin de recourir à des ressources détenues par des groupes externes. En compensation, ils requièrent une satisfaction de certaines de leurs demandes, selon Pfeffer & Salancik.[198] Selon le chercheur Amitai Etzioni[199], les fondations du pouvoir se déclinent selon trois types : le pouvoir coercitif (la force ou la menace), le pouvoir utilitariste (des éléments matériels) et le pouvoir normatif (des influences symboliques). Max Weber[200] et Mark Suchman[201] définissent la légitimité par *« a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definition s»* dans Mitchell et al.[202] Trois aspects peuvent provenir de la légitimité d'après Donna Wood : individuel, organisationnel ou sociétal. Le degré de légitimité dans les relations des PP avec la firme est ainsi désigné. Associée au pouvoir, la légitimité amène à une relation d'autorité. Pouvoir et légitimité sont des critères fixes que l'attribut d'urgence comble en partie. Ce dernier attribut est défini selon Mitchell et al.[203] par *« the degree to which stakeholder claims call for immediate attention »*. Cette définition s'appuie sur deux éléments :

- ✓ La sensibilité au temps. Elle correspond à la limite de considération du délai de réaction du dirigeant comme acceptable ou non, face à la demande.
- ✓ L'importance de la demande ou l'importance de la relation pour le demandeur.

De ce fait, l'urgence désigne la frontière à partir de laquelle les demandes des PP appellent une attention immédiate. Le caractère dynamique du modèle réside dans cette dernière dimension. Présent à des degrés différents et évoluant au cours du temps, ces attributs se révèlent de manière consciente ou inconsciente chez les PP, pouvant être déterminées ou non à y recourir. Mitchell et

[198] Pfeffer & Salancik « The External Control of Organisations », 1978, cités par Decock-Good, 2000 (« Les déterminants de l'implication mécénique des entreprises: un test de la théorie des parties prenantes », Actes du congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Angers.)

[199] Etzioni A. (1998), « A communitarian note on stakeholder theory », Business Ethics Quarterly, Vol. 8, No 4, pp. 679-691.

[200] Weber M., « The Theory of Social and Economic Organization », Translated by A. M. Henderson & Talcott Parsons, The Free Press, 1947.

[201] Suchman M. C., « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches », Academy of Management Review, vol. 20, n° 3, 1995, pp. 571-610.

[202] Mitchell, Agle & Wood (1997, « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts » in Academy of Management Review, volume 22, n°4, p.853-886.

[203] Mitchell, Agle & Wood (1997, « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts » in Academy of Management Review, volume 22, n°4, p.853-886.

al.[204] y discernent des phénomènes perceptuels socialement construits et non une réalité en soi. Les attributs proviennent seulement des perceptions faites par les différents acteurs sociaux. L'influence qu'une PP exerce sur la firme dépend alors de la combinaison de ces attributs. Selon cette typologie, les personnes ou les groupes de personnes ne détenant pas de pouvoir, de légitimité ou d'urgence dans leur relation avec la firme ne sont pas assimilés à des PP.

Les auteurs précisent que plus l'activité d'une PP est présente sur un nombre d'attributs important, plus elle peut attirer l'attention du gestionnaire de la firme. Ainsi, elle influencera (ou pourra influencer) le comportement de l'entreprise. Si elle ne possède qu'un attribut, la PP est considérée comme *« latente »*. Elle n'a que peu de relations directes avec l'entreprise, ou du moins celle-ci ne leur porte que peu d'attention. Lorsqu'elle détient deux attributs, la PP est dite *« expectative », en d'autres termes, e*lle reçoit une attention modérée de la part des gestionnaires. De plus, hors de ce schéma, il existe la notion de *« non-partie prenante »* ou *« partie prenante distante »*. La PP concernée ne possède aucun attribut mais peut néanmoins être amenée à en acquérir au cours du temps.

En premier lieu, trois types de PP latentes sont répertoriées. Les dormantes sont inactives mais puissantes, de par le pouvoir qu'on leur accorde, selon la situation. Selon le positionnement sur le schéma, elles n'ont pas de demande particulière. Il est opportun de noter le caractère volatile de cet état. Les discrétionnaires possèdent des requêtes licites mais ne détiennent ni la faculté d'influer sur la firme, ni la perception d'urgence afin de faire évoluer les choses. Elles sont les cibles des chercheurs[205] en responsabilité sociétale de l'entreprise. Les exigeantes sont « mosquitoes buzzing in the ears » selon la théorie de Mitchell et al.[206] N'ayant que l'urgence comme attribut, elles s'agitent mais ne captent pas toute l'attention des gestionnaires. En second lieu, les PP expectatives sont également au nombre de trois. Les dominantes possèdent les attributs de pouvoir et légitimité, et sont estimées comme les *« uniques parties prenantes de la firme »*. Les dépendantes revendiquent des situations légitimes et urgentes mais manquent de pouvoir pour attirer l'attention des gestionnaires. Elles sont qualifiées de dépendantes car elles relèvent d'autres PP ou des gestionnaires pour se faire entendre. Les dangereuses détiennent les attributs de l'urgence

[204] Mitchell, Agle & Wood (1997, « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts » in Academy of Management Review, volume 22, n°4, p.853-886.

[205] Chercheurs tels que Donna Wood ou Archie Carroll. Elles perçoivent généralement de l'aide financière ou sous forme de volontariat des entreprises se disant philanthropiques.

[206] Mitchell, Agle & Wood (1997, « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts » in Academy of Management Review, volume 22, n°4, p.853-886.

et du pouvoir, mais pas de la légitimité. Elles sont assimilées comme dangereuses et peuvent user de moyens coercitifs pour formuler leurs requêtes. Il est fortement préconisé de les identifier, afin de bien repérer qui elles sont et où elles évoluent. Par contre, il est recommandé de ne pas de leur reconnaître une quelconque légitimité. La PP recevant le plus d'attention est appelée *« définitive »*. Elle se situe à l'intersection des trois attributs illustrés par le schéma et possède les attributs de légitimité, de pouvoir et d'urgence. Elle est la PP la plus en mesure d'influencer le comportement d'une firme. Les PP expectatives peuvent facilement se convertir en définitives. Pour cela, seul le dernier attribut est nécessaire. En général, les PP dominantes présentent déjà les attributs de pouvoir et de légitimité, avant d'acquérir l'attribut d'urgence.

A partir des trois attributs, Mitchell, Agle & Wood[207] déterminent quatre familles distinctes d'instances : les PP qui font autorité, les PP en position d'attente, les PP latentes, les parties non-prenantes. Les PP critiques représentent les groupes réunissant les trois. Ils s'imposent en tant que tels. Leur prise en considération est vitale pour la firme. En effet, ils sont respectivement dotés de pouvoir légitime à l'égard des firmes et leurs demandes exposent un caractère pressant ne pouvant être différé.

La présence de deux des trois critères définit des PP en attente, potentielles (dominantes, dépendantes ou dangereuses). L'attribut manquant leur est nécessaire pour s'imposer auprès de la firme. Ces PP sont actives envers elle. En effet, elles disposent de ressources importantes et entretiennent des relations de qualité avec la firme mais requièrent de sa part un traitement approprié. La présence d'un seul critère caractérise les PP latentes (demandeuses, en sommeil ou discrétionnaires). Par conséquent, elles ne sont pas prioritaires mais non négligeables. Elles forment un troisième cercle. La variabilité et l'évolution étant telles qu'elles représentent soit un risque, soit une opportunité potentielle pour la firme. L'absence de tout critère écarte la communauté observée des PP. Les théories attrayant à cette approche sont soit contingentes[208] soit relationnelles.[209] Elle présente également un caractère dynamique En effet, elle permet d'envisager l'évolution d'une même PP vers des positions différentes à l'égard de la firme et des degrés variables de prégnance. La perception par la firme des attributs (et de leur importance), la conscience qu'en ont les PP (et leur détermination à en user dans leurs relations avec l'entreprise) caractérisent l'approche comme cognitive selon les chercheurs. Les PP *« qui font autorité »* sont les partenaires de la firme. Ils

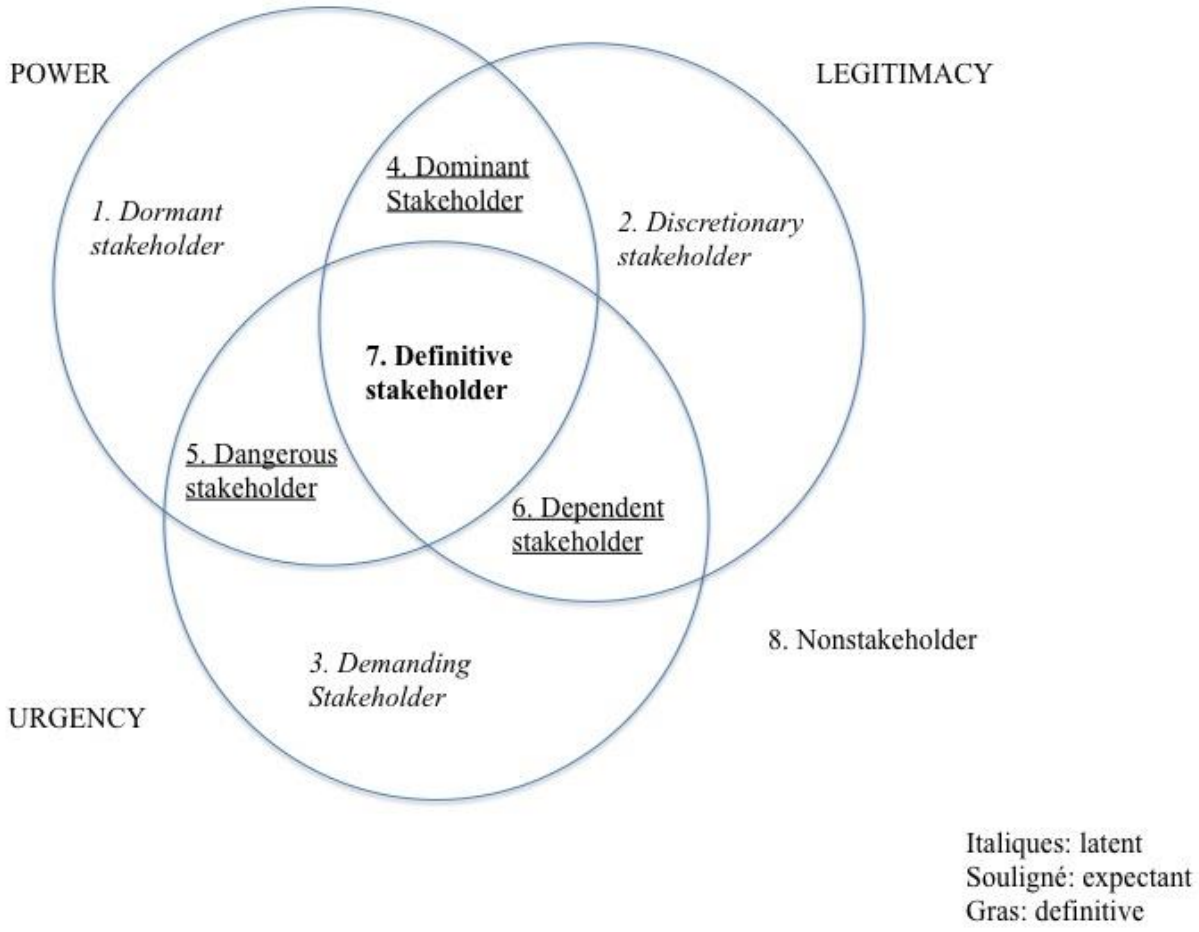
[207] Mitchell, Agle & Wood (1997, « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts » in Academy of Management Review, volume 22, n°4, p.853-886.

[208] Leur expression dépend de différents facteurs variables.

[209] Les facteurs qualifient principalement les relations entre firme et entités que les entités elles-mêmes.

possèdent les trois attributs et ont équivoquement des demandes urgentes, une relation légitime avec l'entreprise et le pouvoir de l'influencer dans leur sens. Dans ces conditions, la satisfaction de leurs demandes et des décisions prises influent sur la survie de la firme. Enfin sur un plan conceptuel, cette approche combine des apports issus de nombreuses théories : théorie de l'agence, des coûts de transaction, de la dépendance des ressources, néo- institutionnalisme, écologie des populations d'organisation, théorie comportementales des organisations (Cyert et March[210]).

Table 5: Classement des parties prenantes selon Mitchell, Agle & Wood, 1997[211]



Mitchell, Agle et Wood[212] précisent que leur analyse des PP est centrée sur les dirigeants. Leurs représentations sont capitales dans la construction de la prégnance des PP. Dans une approche

[210] Cyert Richard M., March, James G., Processus de décision dans l'entreprise, Prentice – Hall, 1963.

[211] Schéma sous forme de tableau : Catégories et sous-catégories des parties prenantes selon Mitchell et al.

[212] Mitchell, Agle & Wood (1997, « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts » in Academy of Management Review, volume 22, n°4, p.853-886.

cognitive, ils exposent les conséquences suivantes pour la conception de la firme: une coalition d'intérêts divergents, dépendante de l'environnement, un réseau de contrats au cœur duquel se trouvent les managers, seule PP à conserver des relations contractuelles (explicites ou implicites) avec toutes les autres PP et à maîtriser les systèmes de décision de l'entreprise. Cependant, d'autres conceptions sont possibles, notamment celle de Freeman et Evan. Ils considèrent l'entreprise comme *« as a series of multilateral contracts among stakeholders*[213] *»* sans attribuer un rôle suprême aux dirigeants. Nous sommes dans une approche en termes de théorie des réseaux sociaux. Précurseurs dans leurs tentatives de conceptualisation des PP, ils ont également cherché à en formaliser les fondements théoriques, au-delà de leurs réflexions sur la définition et l'identification des PP. En définitif, la théorie des PP de Mitchell, Agle et Wood[214] explicite le comportement de la firme a posteriori mais persiste insuffisante pour guider le manager dans sa stratégie face aux PP. Des études empiriques[215] démontrent que la considération des PP relève principalement d'un objectif de performance plutôt que d'un objectif éthique. Les firmes prennent en compte les PP de proximité, en d'autres mots, essentiellement les actionnaires, les salariés, les fournisseurs et les clients.

À partir de cette revue de littérature, nous avons établi une grille de lecture afin d'étudier les différents rapports, relations avec les PP.

De là, nous avons établi une première grille de lecture qui regrouperait sous forme d'entonnoir les études exposées précédemment. Initialement, il convient d'établir, comme le démontre Freeman, les différentes PP. Ensuite, il est opportun de définir selon Clarkson si ce sont des PP primaires et PP secondaires. De plus, il est nécessaire de parfaire ce classement avec la typologie de Donaldson et Preston. Enfin, le classement de Mitchell et al. permet d'effectuer un classement qualitatif des PP.

[213] Cité par Mitchell et al., 1997, Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts from The Academy of Management Review, vol. 22, No 4, pp. 853-886, pp. 871.

[214] Mitchell, Agle & Wood (1997, « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts » in Academy of Management Review, volume 22, n°4, p.853-886.

[215] Berman S.F., Wicks S., Kotha S. & Jones T.M (Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder models and firm financial performance (1999), from Academy of Management journal, Vol. 42, No 5, pp. 488-506.) Hillman A. J. & G. D. Keim, 2001. « Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? », Strategic Management Journal, 22, pp. 125-139.

DEFINTION DES PARTIES PRENANTES											
Associations de consommateurs	Clients	Communauté financière	Concurrents	Fournisseurs	Gouvernement	Gpes activistes	Gpes politiques	Propriétaires	Salariés	Syndicats	Syndicats professionnels

PARTIE PRENANTE PRIMAIRE	PARTIE PRENANTE SECONDAIRE

NORMATIVE	INSTRUMENTALE	DESCRIPTIVE

PARTIES PRENANTES							
"Definitive"	**"Dependant"**	**"Dangerous"**	**"Dominant"**	**"Demanding"**	**"Discretionary"**	**"Dormant"**	**"Non Parties Prenantes"**

Afin de compléter notre grille de lecture, nous allons utiliser les travaux de Friedman et Miles.[216] Les auteurs établissent un modèle définissant quatre catégories :

- ✓ *« Necessary compatible »* : Il est entendu dans cette catégorie toutes les PP susceptibles de perdre quelque chose. Par conséquent, des attitudes défensives ou protectionnistes y sont associées. A titre indicatif, cette situation se retrouve pour les collectivités territoriales, les spectateurs et les sponsors. Les relations de la firme avec ces PP sont nécessaires car elles comprennent une partie non négligeable des ressources, et compatible car il y a une convergence tant culturelle, qu'idéologique des intérêts.
- ✓ *« Necessary incompatible »* : Il est entendu dans cette catégorie toutes les PP possédant des idées ou intérêts en opposition. Elles doivent prendre en compte les positions des autres PP. Comportements et attitudes exigent des concessions propices aux compromis. Par exemple, nous retrouvons cette situation lors du recrutement de joueurs. Il faut ainsi concilier la volonté de l'entraineur et/ou des recruteurs avec la position de l'organe de direction. L'entraineur et/ou les recruteurs déterminent le talent d'un point de vue sportif alors que l'organe de direction d'un point de vue économique et donc au niveau de la rentabilité. Il en découle un compromis entre talent et valeur économique. L'entraineur et/ou les recruteurs doit/doivent faire des concessions quant aux recrutements des joueurs : des joueurs moins talentueux mais économiquement supportables pour le budget du club seront alors engagés. Cependant, dans certains cas, il est arrivé que l'organe de direction accepte la demande de l'entraineur et/ou les recruteurs et revoit son budget.
- ✓ *« Contingent compatible »* : Il est entendu dans cette catégorie toutes les PP non liées directement et contractuellement, reflétant une convergence idéologique et des intérêts. Ces relations sont sources de possibilités envers une collaboration.
- ✓ *« Contingent incompatible »* : Il est entendu dans cette catégorie toutes les PP possédant une idéologie et des intérêts contradictoires sans lien formel.

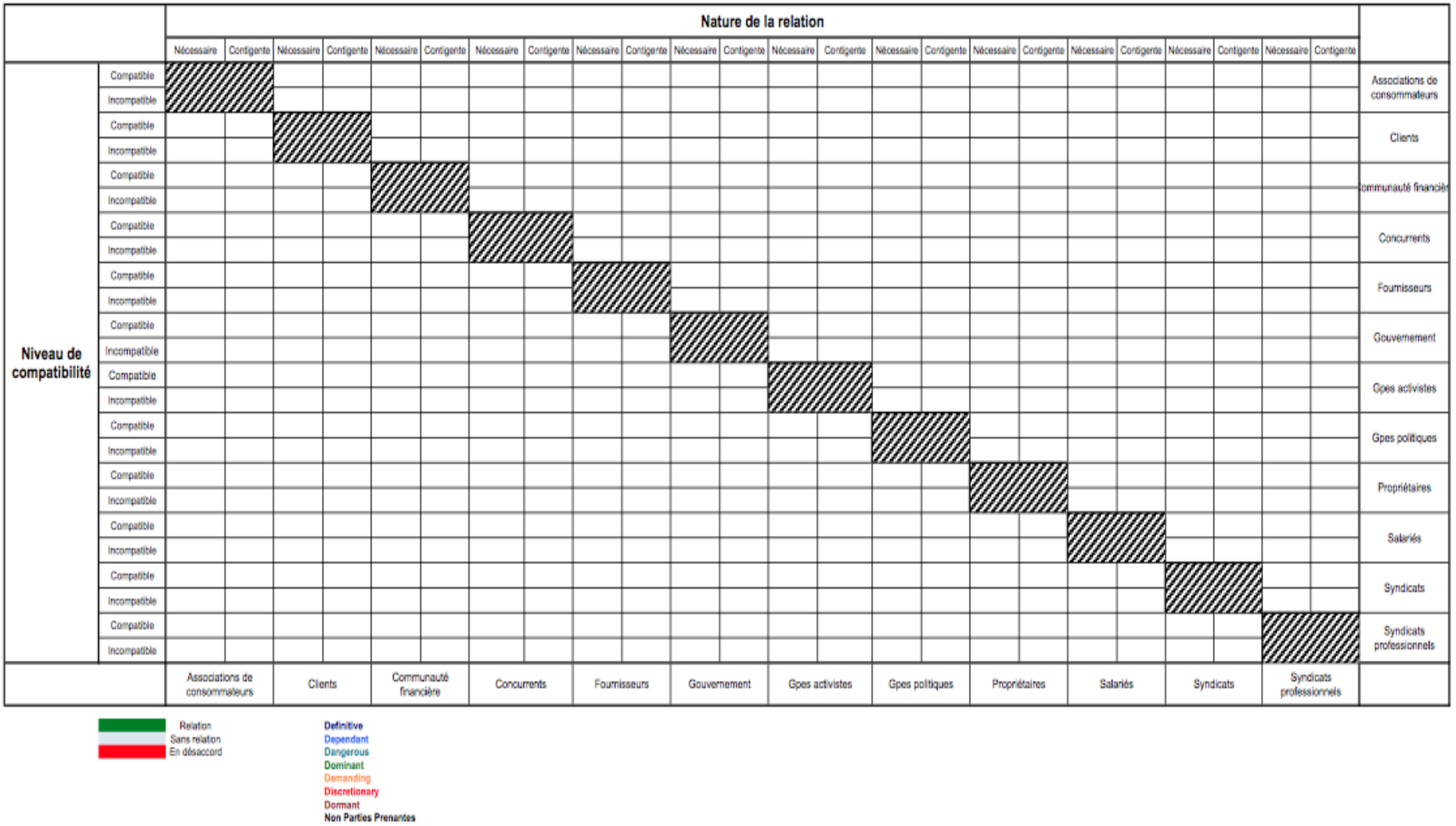
Dans l'étude des relations de l'organisation et des PP, les auteurs Friedman et Miles intègrent une dimension temporelle afin de mettre en exergue le possible changement (quelle que soit la direction).Une multitude d'éléments peuvent être à l'origine d'une modification nécessaire : une transformation des supports institutionnels, la naissance de facteurs contingents, l'évolution idéologique portée par les PP et/ou l'organisation ou l'apparition d'intérêts divergents. Friedman et

[216] Friedman A.L. et Miles S. (2002), « Developing stakeholder theory », Journal of Management Study, vol. 39, n°1, pp. 1-21

Miles constituent une distinction entre quatre catégories de PP. Les relations entre PP et organisation peuvent d'une part être compatibles ou non avec les intérêts de la firme, et d'autre part être nécessaires (internes) ou contingentes (externes). Il en découle la représentation suivante :

		Nature de la relation	
		Nécessaire	Contingente
Niveau de compatibilité	Compatible	Relations nécessaires et compatibles	Relations contingentes et compatibles
	Incompatible	Relations nécessaires et incompatibles	Relations contingentes et incompatibles

Ainsi, nous avons établi une grille de lecture en lien avec la grille prêt établie et la représentation de Friedman et Miles. Il convient ainsi d'exprimer les différentes PP en fonction des couleurs attribuées selon le classement de Mitchell et al. Ensuite, il est nécessaire de qualifier la nature de la connexion entre les PP : Relation, Sans Relation, En désaccord. Il en découle par conséquent les relations entres les PP, en fonction de leur qualification.



De cette grille de lecture nous pouvons émettre des hypothèses concernant notre étude.

Hypothèses du modèle et méthodologie:

✓ Hypothèses du modèle :

Le système d'organisation du sport américain et tout particulièrement celui du basket démontrent l'enchâssement de celui-ci dans un environnement constitué d'un ensemble de PP et d'institutions gouvernementales et sportives. Implicitement et explicitement, les interrelations entre les PP vont évoluer en parallèle de leurs différentes stratégies. Dans cette optique, le management stratégique découlerait de la régulation instaurée entre la franchise et son environnement. Il est entendu, dans ce cas, l'environnement en son sens contextuel. Ainsi, la régulation établirait une interdépendance et des interactions dans l'indépendance de chacune des PP.

- ✓ L'interdépendance est soumise à des codes peu visibles. La franchise/firme se voit ainsi obligées de coordonner ses actions en fonction du contexte environnemental et de sa structure.
- ✓ L'interaction de la franchise/firme avec ses PP est permanente. Le niveau relatif des ressources de la franchise développe une liberté d'action, et ce, tout particulièrement pour le management des diverses PP.
- ✓ L'indépendance de la franchise/firme n'est qu'apparente. En effet, ses choix stratégiques lui confèrent une certaine autonomie. Elle permet de réduire l'influence du contexte sur son fonctionnement.

Il en découle les questions de recherches suivantes : Quel(s) parallèle(s) peut-on faire entre les PP d'une entreprise et celle d'une organisation sportive telle qu'une franchise NBA? Quelles sont les interactions entre les différentes PP dans des temps de crise comme une grève ou un "Lock-out"? La gestion des PP en temps de crise au sein d'une franchise est-elle semblable à celle d'une entreprise ?

De ce fait, 8 hypothèses s'offrent à nous :

- ✓ 1. Aucun parallèle ne peut être trouvé entre les PP d'une entreprise et celle d'une organisation sportive telle qu'une franchise NBA.
- ✓ 2. De nombreux parallèles peuvent être trouvés entre les PP d'une entreprise et celle d'une organisation telle qu'une franchise NBA
- ✓ 3. La gestion des PP en temps de crise au sein d'une franchise est en tout point différente de celle d'une firme.
- ✓ 4. La gestion des PP en temps de crise au sein d'une franchise est partiellement différente de celle d'une firme.

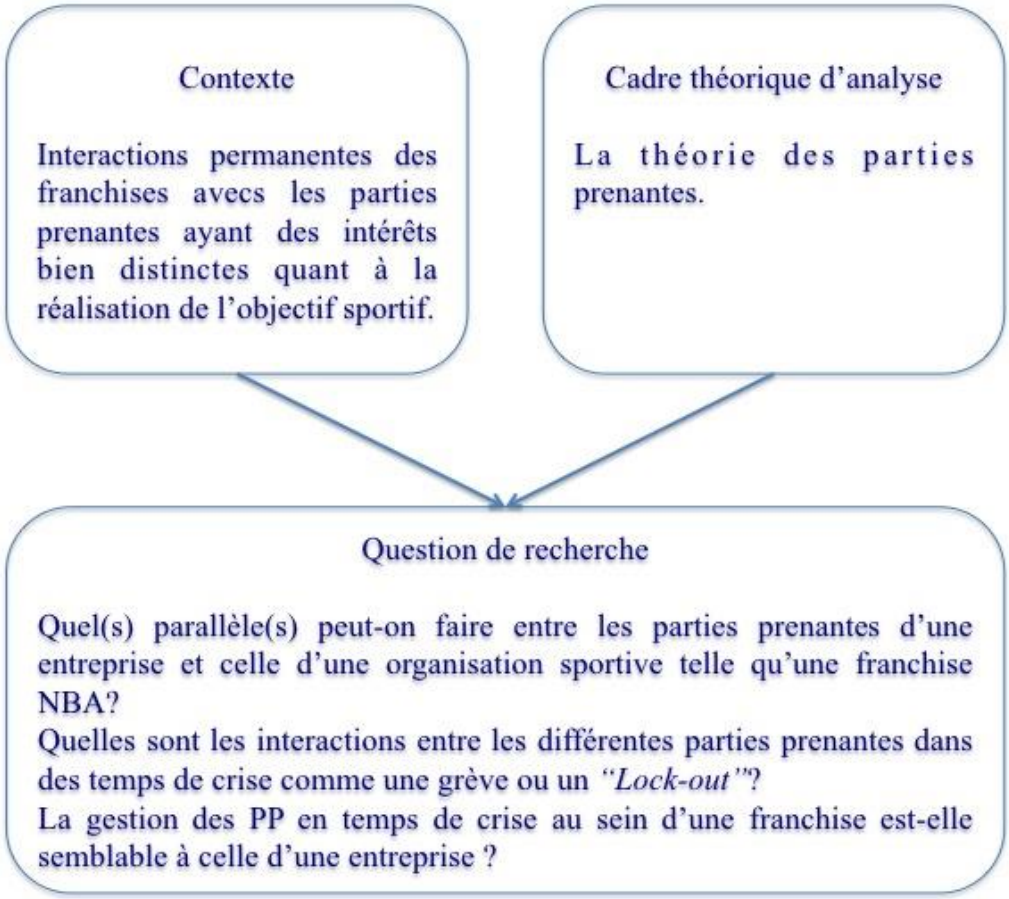
- ✓ 5. La gestion des PP en temps de crise au sein d'une franchise est semblable à celle d'une firme.
- ✓ 6. Les interactions entre les différentes PP sont en tout point conflictuelles lors d'une grève ou d'un « *Lock-out* ».
- ✓ 7. Les interactions entre les différentes PP sont partiellement conflictuelles lors d'une grève ou d'un « *Lock-out* ».
- ✓ 8. Les interactions entre les différentes PP sont peu ou pas conflictuelles lors d'une grève ou d'un « *Lock-out* ».

En s'appuyant sur le rôle des dirigeants, les PP et le contexte d'une organisation sportive, nous nous interrogeons sur le type de management appliqué. Nous observons les méthodes de déploiement de la stratégie d'une organisation sportive. Quelles obligations ont les PP entres elles ? Afin de répondre à ces hypothèses, nous initions notre étude à partir du postulat suivant : l'organisation dispose d'une stratégie s'appuyant sur l'interconnexion de deux paramètres : premièrement, un interne en lien direct avec l'organisation, deuxièmement, un externe propre à la conjoncture.

- ✓ **Méthodologie :**

La méthodologie utilisée s'appuie sur une large analyse d'articles et réflexions, tout en respectant la réalité du *« Lock-out »* NBA qui s'est déroulé en 2011. L'évolution interne d'une organisation sportive et la concordance des conversions amènent à concevoir une dynamique stratégique du point de vue de la théorie dite *« contextualiste »*. Il est entendu en ce sens une approche cartésienne d'analyse des processus de changement des organisations. En particulier, selon Pettigrew[217], il convient d'étudier *« le processus par lequel le contexte, autant externe qu'interne et le processus de changement organisationnel s'interpénètrent. »* Le choix d'une étude de cas multiple autorise l'analyse comparative améliorant la portée des résultats. La stratégie d'une franchise ne se limite pas aux seules interrelations avec les PP. La franchise est elle-même inséré dans un contexte global dont elle fait partie. En stratégie, ce constat trouve place dans la division entre interne et externe où l'interne relève de l'organisation et l'externe est du ressort de l'environnement. Le croisement de la notion de PP et de celle d'environnement amène à la notion de contingence, notamment au regard du système de collecte de ressources élaboré par le club pour assurer son propre fonctionnement.

[217] « Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice », Andrew M. Pettigrew, *Organization Science* August 1990 vol. 1, no. 3, pp. 267-292.



Ces questions de recherche nous amènent, dans un premier temps, à définir le *« Lock-out »* et rappeler brièvement les faits du premier *« Lock-out »* lors de la saison 1998-1999. Dans un second temps, nous traitons le cas 2011-2012. Nous déclinons les raisons rattachées à ce mouvement, son déroulement et ses conséquences.

« Lock-out »:

A. Quid du « Lock-out » ?

Le *« Lock-out »* se définit par: le *« Lock-out »* ou grève patronale est la décision de fermeture de l 'établissement prise par l'employeur, en réponse à un conflit collectif ou une grève de son personnel. Le *« Lock-out »* est régulier lorsque le chef d'entreprise a dû fermer en raison de ce qu'il se trouvait empêché par une cause extérieure et irrésistible de donner du travail à ses salariés.

La mise en place du *« Lock-out »* en NBA se traduit par une suspension des activités du club, des joueurs, etc. Les joueurs n'ont plus accès à leurs outils et lieux de travail (salles d'entrainement, musculation, etc.), ne sont plus payés, assurés et leurs contrats sont suspendus. Ils ne peuvent plus

communiquer avec leur club (sauf avec le staff médical) qui lui ne peut plus recruter ou effectuer des transferts. La NBA, quant à elle, ne possède plus le droit à l'image des joueurs et donc de leur promotion. A titre d'exemple, le site internet a été vidé de son contenu (photos, vidéos, etc.)
En conclusion, le *« Lock-out »* est un moyen de pression des propriétaires sur les salariés. En effet, les salariés non grévistes ne sont plus payés[218].

- ✓ ***« Lock-out »* 1998-1999 :**

Historiquement parlant, le *« Lock-out »* de 1998-1999[219] n'est le premier. En effet, les deux premiers *« Lock-out »* avaient été brefs : l'un trois mois durant l'été 1995 et l'autre seulement quelques heures en 1996. Ils ne sont que très peu connus. Les saisons 1995-1996 et 1996-1997 n'ont pas été affectées. En revanche, celle de 1998-1999 a été raccourcie. Une *« CBA »* avait été mise en place pour une durée de 6 mois en 1995. Les propriétaires avaient inclût une clause de remise en cause de la convention au bout de trois ans. Elle pouvait être activée soit si les conditions de fonctionnement ne convenaient pas soit si les revenus des joueurs dépassaient 51,8%. Calcul effectué, le ratio s'élevait à 58% en raison des utilisations massives des exceptions prévues par l'accord au *« Salary cap »*. L'accord fut dénoncé avec une majorité écrasante (27 à 2). Les propriétaires arguaient la mauvaise santé financière de 15 des 29 franchises du moment. Institué en 1983, le *« Salary cap »* était au centre des discussions et plus particulièrement les exceptions qui permettaient de le franchir. L'accord admettait entre autres, la possibilité aux franchises de résigner leurs stars sans aucune limite via la *« Larry Bird Exception »*, exception que les propriétaires souhaitaient faire disparaître. Autre point de désaccord, le contrat des *« Rookies[220] »* fut largement critiqué. Les jeunes joueurs avaient la possibilité de devenir *« Unrestricted Free-Agent[221] »* au bout de trois ans mais aussi de signer des contrats et extensions aux montants astronomiques. La signature du contrat de 6 ans pour 126 millions de dollars de Kevin Garnett avait fortement dégradé les relations joueurs propriétaires lors de la saison 1997-1998. Après sept mois d'inactivités, un accord fut trouvé le 6 janvier 1999. La reprise effective s'est faite le 20 janvier. La saison ne compta que 50 matchs par franchise, le all star weekend fût annulé. L'image de la ligue en sortit sérieusement dégradée.

[218] Voir Annexe : Les autres ligues de sports US et le « Lock-out »

[219] Voir Annexe: *« NBA Lock-out timeline »* saison 1998-1999.

[220] Voir Glossaire.

[221] Voir Glossaire (Agent libre).

✓ **Explications:**

a. Pourquoi un *« Lock-out »* ?

L'année 2011 a été marquée par les relations patronales-syndicales, qui sont devenues controversées dans deux des trois sports majeurs aux Etats Unis dans lesquels les conventions collectives ont expiré, celles du football américain et du basketball[222]. La National Basketball Association (NBA ou les propriétaires), pour sa part, a clairement indiqué qu'elle ferait appel à un *« Lock-out »* comme un moyen de pression économique pour obtenir un nouveau type d'accord souhaité.

Le *« Lock-out »* a fortement désavantagé les joueurs NBA qui étaient pourtant en mesure de faire revivre à la onzième heure de la négociation collective en raison de la menace de poursuites antitrust.

Or, comme il y a près de trente ans, quand le premier *« budget »* a été négocié entre les syndicats et la NBA, l'économie du basket-ball a été plus périlleuse que dans les autres sports aux États-Unis (base-ball et le football américain) [223].

Aujourd'hui, les revenus du basket-ball sont évalués à 4 milliards de dollars, ceux du football américain sont de 9 milliards de dollars et enfin ceux du baseball sont évalués à plus de 7 milliards de dollars. Ce contraste des revenus, couplés avec les pertes subies par les équipes qui réussissent moins bien sur le plan sportif et celles qui ont les plus faibles budgets, forme la toile de fond des négociations 2011 du basket-ball.

Un deuxième élément est la disparité économique entre les équipes qui peuvent être partiellement responsables de l'équilibre concurrentiel relativement pauvre en basket-ball.

Le troisième facteur est l'implication de la NBA dans les petites équipes, où dans lesquelles les autres grandes ligues sportives ont peur de s'engager, tel que Portland, Sacramento, San Antonio, Salt Lake City, Oklahoma City, Orlando et Memphis. Cela a contribué de façon substantielle au péril économique de la NBA[224].

[222] *Voir* William B. Gould IV, *Baseball: The Poster Child of Labor Peace*, Chi. Trib., Dec. 2, 2011, at C27; *cf.* William B. Gould IV, Bargaining with Baseball: Labor Relations in an Age of Prosperous Turmoil (2011).

[223] Pour plus d'informations, voir Robert C. Berry, William B. Gould & Paul D. Staudohar, Labor Relations in Professional Sports 161-65 (1986).

[224] *Voir* Lee Jenkins, *'Tis the Season*, Sports Illustrated, Dec. 5, 2011, at 44, 46-48.

Le quatrième élément en toile de fond des négociations du basket-ball 2011 se rapporte à la race. La majorité des joueurs NBA sont noirs et presque le même pourcentage de fans qui affluent dans les stades est blanc.

Les joueurs, rarement cibles de sympathie des fans lors de conflits, sont au plus un désavantage dans les conflits du travail NBA, un facteur qui a mené l'union syndicale des joueurs NBA (NBPA[225]) et une personnalité de la télévision à assimiler le *« commissioner »* à un propriétaire de plantation [226].

La toile de fond pour les négociations 2011 était l'arme économique. Celle-ci, approuvée par la Cour suprême depuis 1965, [227] est devenue en vogue depuis les deux décennies précédentes; baseball a flirté avec elle en 1990, le basket-ball en 1995 et 1999. Un des *« Lock-out »* du hockey a même abouti à l'annulation de l'ensemble de la saison 2004-05. Le « Lock-out » a été utilisé à nouveau en 2011 pacifiquement par le football ainsi que par le basket-ball.

Les propriétaires sont attirés vers la tactique de *« Lock-out »*. Dans le cas de grèves (protestant changements dans les conditions de l'emploi, qui se sont révélées inefficaces), les joueurs, qui ont franchi la ligne de piquet syndicat, pourraient jouer et encore intenter une action en concurrence simultanément. Le *« Lock-out »* met plus de pression sur les joueurs pour résoudre le conflit.

L'autre principal cadre juridique pour les négociations 2011 de basket-ball était la Cour suprême en 1996 dans la décision « *Brown c Pro Football, Inc .,* [228] *»*, qui a reconnu une limite des droits des joueurs à intenter une action en concurrence. La Cour, à travers la dissidence et persuasive du juge Justice Stevens, restreint la loi antitrust visant à des actions qui restreignent la mobilité joueur en vertu de l'exemption du travail non statutaires à la loi antitrust, à moins que les négociations viennent à reprendre ou que le syndicat soit moribond[229]. En basket-ball, l'utilisation du *« Lock-out »* a clairement indiqué que, malgré la négociation d'un nombre important de garanties des contrats individuels de travail conclus entre les joueurs et les propriétaires, la même politique

[225] Voir Glossaire.

[226] Harvey Araton, *The Hardening of Easy Dave*, N.Y. Times, Nov. 9, 2011, at B13 Le plus incendiaires des commentaires, HBO Bryant Gumbel les compare à« une sorte de surveillant de plantation moderne .... »). De même, l'avocat du syndicat des joueurs Jeffrey Kessler "a dit au Washington Post que la ligue a traité les joueurs comme des travailleurs de plantations. " Howard Beck, *N.B.A. Negotiations Resume, with Possible Breakthrough*, N.Y. Times, Nov. 10, 2011, at B13.

[227] Am. Expedition Bldg. Co. c NLRB, 380 US 300 (1965).

[228] 518 US 231 (1996).

[229] *ID.* à 250.

prévaut dans le reste de l'industrie, en d'autres mots, les joueurs ne seraient pas payés en raison de la domination du processus de négociation collective en vertu de la loi fédérale du travail.

Dans tous les sports majeurs à l'exception du baseball (même si depuis 1998, le base-ball a été régi par Brown en vertu de la Loi de Curtis Charles Flood), cela signifiait que les deux parties étaient immédiatement engagées dans un comportement stratégique. Les syndicats menacent de renoncer aux intérêts dans la représentation ou à la révocation de l'accréditation en tant que tactique de négociation. De ce fait, ils souhaitent relancer les négociations car les propriétaires ont insisté sur l'existence d'une convention collective avec un syndicat qu'ils considèrent comme condition sine qua non de l'immunité antitrust à partir de la loi.

Les décisions éparses, portant sur la légalité de cette tactique [230] sont soutenues par les syndicats, mais la NBA, peu de temps après le début du *« Lock-out »* commencé en juillet, a lancé une action préventive contre les syndicats devant un tribunal fédéral de district. La NBA a procédé, dans le district sud de New York parce que la Cour d'appel du Second Circuit a toujours été hospitalière à la préservation de l'exemption du travail dans une série d'affaires impliquant à la fois le football [231] et le basketball[232]. Par la suite, la NBA a déposé une plainte avec le *« National Labor Relations Board »* alléguant le refus de négocier sur la théorie que l'insistance sur cette tactique était incompatible avec un effort de bonne foi envers une négociation de la convention (objectif exigé par la loi) tout comme leurs homologues du football avaient fait antérieurement. Le syndicat avait déjà déposé son propre refus de négocier les frais tirés d'un défaut de la NBA quant à l'accès à ses livres de compte [233] et autres tactiques qui, compte tenu du syndicat, constitués un ensemble de comportements incompatibles avec l'obligation de négocier[234].

La route vers un accord a donc été parsemée de litiges en raison de profondes divergences, peut-être aussi bien entre les clubs (comme c'est souvent le cas dans les ligues de sport-conflits de travail) qu'entre la ligue et le syndicat. Le groupe d'équipes possédant des résultats d'exploitation négatif considèrent avoir de minimes chances de dépasser les meilleurs équipes incluant même celles d'une

[230] Powell v. Nat'l Football League, 764 F. Supp. 1351 (D. Minn. 1991); Memorandum from the Office of Gen. Counsel, NLRB, to Gerald Kobell, Reg'l Dir., Region 6 (June 26, 1991), available at 1991 WL 144468 (Le fait que l'avertissement a été motivée par «stratégie de litige », c'est à dire, priver la NFL de défense à des poursuites antitrust des joueurs et autoriser les joueurs à s'engager dans la négociation individuelle pour les agents libres, n'est pas pertinent, dans la mesure où la responsabilité est par ailleurs sans équivoque et respectée. ").

[231] Clarett v. Nat'l Football League, 369 F.3d 124 (2d Cir. 2004).

[232] Nat'l Basketball Ass'n v. Williams, 45 F.3d 684 (2d Cir. 1995); Wood v. Nat'l Basketball Ass'n, 809 F.2d 954 (2d Cir. 1987).

[233] NLRB v. Truitt Mfg. Co., 351 U.S. 149 (1956).

[234] NLRB v. Gen. Elec. Co., 418 F.2d 736 (2d Cir. 1969).

partie du marché de petites équipes c'est à dire : les Blazers de Portland, Cleveland Cavaliers, Memphis Grizzlies, Utah Jazz, Denver Nuggets, Indiana Pacers et Houston Rockets. Un sous-ensemble de ce groupe est composé de propriétaires qui avaient récemment acheté ou désirés vendre. Ils ont cherché à faire monter les prix de leurs franchises: les Bobcats de Charlotte, Atlanta Hawks, les Detroit Pistons, les Raptors de Toronto, Philadelphia 76ers, et à Washington Assistants. Néanmoins, deux des équipes riches du marché principal, les Lakers de Los Angeles et les Mavericks de Dallas, sont solidaires avec ce groupe.

Dans les mois d'été, cependant, les parties étaient très éloignées sur une multitude de questions initiées par les propriétaires, qui cherchaient à reprendre les gains réalisés par les joueurs et à reconstruire le système. L'une des principales questions relatives au partage des revenus est la disposition des plafonds salariaux depuis leur existence dans les années 1980. L'accord le plus récent fourni une part de 57% des revenus pour les joueurs. Les propriétaires ont proposé une scission de 50-50, qui redéfinira la répartition du chiffre d'affaire. Les propriétaires ont aussi proposé un système à deux vitesses pour les plafonds salariaux de l'équipe, avec une masse salariale cible de 62 millions de dollars, laissant une latitude de négociation. Ce principe de *« Hard-cap »* a été refusé par les joueurs proposant un *« Flex-cap »*. L'accord des propriétaires aurait également interdit le contrat garanti, interdiction déjà abordée à la fois dans le basket-ball et le base-ball à travers la négociation des contrats individuels plutôt que le processus de négociation collective lui-même. Les responsables syndicaux ont soutenu que l'interdiction des contrats garantis et les restrictions sur les contrats *« Sign-and-trade »* des accords entre clubs reviendrait à une diminution de 7 milliards de dollars en salaire sur dix ans et ont proposé à la place une réduction de salaire de 500 millions de dollars sur une période de cinq ans.

- ✓ **La détresse financière :**

La LNH a annulé sa saison 2004-2005. Mais en NBA la situation financière actuelle est différente sur un point important par rapport à celle de la LNH. Alors qu'il n'y avait presque aucun doute que la LNH allait perdre de l'argent avec le *« Lock-out »* (les salaires des joueurs avaient poussé comme des champignons avec plus de 400% entre 1994 et 2004, selon des estimations indépendantes), les revendications NBA de difficultés financières doivent être considérées différemment .

Au lieu de cela, des estimations indépendantes de la NBA reflète la situation financière d'une ligue qui a augmenté à un rythme légèrement inférieur par rapport à d'autres sports, et qui a une répartition inégale des revenus entre les équipes. Cependant, elle reste fondamentalement une entreprise saine et rentable. En outre, il n'est pas évident que la croissance dans les salaires des

joueurs, ce qui a été modeste par rapport à d'autres sports et qui est strictement alignée sur les revenus de la ligue, soit responsable des difficultés de la ligue.

Le tableau ci-dessous reflète la situation financière de la NBA des saisons 1989-1990 à 2009-10, car, selon les estimations préparées par Forbes et magazines financiers mondiaux. (Tous les chiffres sont ajustés avec l'inflation. Certaines données n'ont pas été publiées par le magazine Forbes pendant quelques années et sont donc laissées en blanc.)

Table 1 NBA Financial Performance, 1989-2010 **(Forbes and Financial World estimates, all data un millions, figures are adjusted for inflation to January 2010 prices).**

	Revenue			Expenses			Operating	
Year	Tickets	Other	Total	Players	Other	Total	Income	Margin
1989-90	518 $	516 $	1 034 $	420 $	394 $	814 $	220 $	21,3 %
1990-91	578 $	783 $	1 361 $	534 $	574 $	1 108 $	253 $	18,6 %
1991-92	649 $	923 $	1 572 $	686 $	598 $	1 284 $	288 $	18,3 %
1992-93	680 $	919 $	1 599 $	775 $	522 $	1 297 $	302 $	18,9 %
1993-94	775 $	1 096 $	1 872 $	775 $	677 $	1 452 $	419 $	22,4 %
1994-95	826 $	1 201 $	2 027 $	934 $	520 $	1 455 $	572 $	28,2 %
1995-96	950 $	1 389 $	2 339 $	1 097 $	785 $	1 882 $	457 $	19,6 %
1996-97			2 557 $			2 297 $	260 $	10,2 %
1997-98								
1998-99			1 611 $			1 830 $	(220) $	- 13,2 %
1999-00	937 $	2 038 $	2 975 $	1 773 $	993 $	2 766 $	209 $	7,0 %
2000-01			3 091 $	1 920 $	990 $	2 910 $	181 $	5,8 %
2001-02			3 260 $	1 865 $	1 093 $	2 958 $	302 $	9,3 %
2002-03	1 168 $	2 072 $	3 240 $	2 021 $	1 008 $	3 029 $	212 $	6,5 %
2003-04	1 192 $	2 231 $	3 422 $	2 017 $	1 082 $	3 099 $	324 $	9,5 %
2004-05	1 220 $	2 395 $	3 615 $	2 091 $	1 258 $	3 349 $	266 $	7,4 %
2005-06	1 211 $	2 463 $	3 674 $	2 166 $	1 282 $	3 448 $	226 $	6,1 %
2006-07	1 258 $	2 562 $	3 820 $	2 206 $	1 302 $	3 508 $	313 $	8,2 %
2007-08	1 246 $	2 612 $	3 859 $	2 219 $	1 314 $	3 533 $	326 $	8,5 %
2008-09	1 224 $	2 661 $	3 885 $	2 323 $	1 323 $	3 646 $	239 $	6,1 %

2009-10	1 146 $	2 659 $	3 805 $	2 204 $	1 418 $	3 622 $	183 $	4,8 %
5-Year Δ	-6,1 %	+11 %	+5,3 %	+5,4 %	+12,7 %	+8,2 %	-31,3 %	
10-Year Δ	+22,3 %	+30,5 %	+27,9 %	+24,3 %	+42,9 %	+31,0 %	-12,6 %	

La première colonne correspond aux recettes de grille de la ligue ou des **revenus de billets;** les données de Forbes suggèrent un domaine de préoccupation légitime. Ajustés avec l'inflation, les revenus de billets sont en baisse de 6% par rapport à 2007, même si ils sont en hausse de 22% par rapport à la saison 1999-2000.

Les autres revenus, tels que les licences et les droits des médias, ont augmenté sainement, parce que la NBA est verrouillé dans les contrats de télévisions de longues et lucratives. Ils ont augmenté de 11% sur cinq ans, ajusté avec l'inflation, soit de 30% plus de 10 ans.

La principale dépense de la ligue est **la masse salariale des joueurs.**[235][236] Ils ont suivi une trajectoire presque identique au chiffre d'affaire de la ligue, après avoir augmenté à un taux de 24% sur plus de 10 ans, mais avec une croissance quasi nulle depuis la récession. Ceci n'est pas une coïncidence: au travers de la convention collective, les salaires des joueurs sont strictement liés au chiffre d'affaire de la ligue. En fait, en raison d'une disposition peu connue dans le contrat de travail, les joueurs doivent retourner une partie de leurs salaires si ils dépassent 57% du chiffre d'affaires de la ligue, comme cela s'est produit dans plusieurs cours des dernières saisons.

La croissance des **dépenses dites « non-joueurs »** a dépassé celle des salaires, après avoir augmenté de 13% sur cinq ans et 43% sur plus de 10 ans. Bien que certaines reflètent sans aucun doute des entreprises commerciales saines. Les investissements de la ligue dans les médias numériques ou les efforts visant à élargir le jeu au niveau international ont néanmoins eu un effet assez important sur la ligne inférieure. Si la ligue avait eu les mêmes dépenses dites « non-joueurs » en 2009-2010 que celles de 1999-2000 (ajustées avec l'inflation), elle aurait eu un bénéfice record cette année.

Toutefois, en l'état actuel, les données Forbes suggèrent que la ligue est toujours rentable. Son **résultat d'exploitation** : Revenus moins Dépenses (mais avant les paiements d'intérêts et taxes), est estimé à 183 millions de dollars en 2009-10, soit environ $ 6 millions de dollars par équipe. **La**

[235] Top 10 des salaires des joueurs NBA en activité : *(by Forbes 2012)*

[236] Top 10 des salaires des entraineurs NBA en activité : *(by Forbes 2012)*

Marge d'exploitation de la NBA (bénéfice d'exploitation divisé par les recettes) était d'environ 5% en 2009-10 et a été d'environ 7% au cours de la durée de la convention collective actuelle.

Un bénéfice de 5 ou 7% n'est pas différent de ce que d'autres entreprises ont connu récemment. Selon la liste des 500 plus grosses fortunes en terme d'entreprise du magazine Fortune, elles ont réalisé un profit collectivement de 4% en 2009 et un bénéfice de 6,6% en 2010 (deux chiffres après impôts). Les marges bénéficiaires dans l'industrie du divertissement, dans laquelle la NBA devrait probablement être classée, ont généralement été un peu en deçà de cela.

La question se pose sur les raisons des réductions significatives dans les salaires des joueurs, qui auraient environ 45% des revenus de la ligue voulues par les propriétaires. L'explication est simple, *« ils pensent qu'ils peuvent »,* cela reflète un énorme capacité financière. Si la réduction des salaires à 45 pour cent du chiffre d'affaires était effective, cela permettrait d'économiser aux propriétaires environ 500 millions de dollars par an, soit environ 3 milliards de dollars au cours du contrat de travail de six ans. Il est difficile d'estimer le coût à court terme ou celui à long terme de l'annulation d'une saison. Cependant, le potentiel de gain d'un contrat plus favorable est tel que les propriétaires sont enclins à prendre les risques incombant à une annulation plausible d'une saison.

Les réflexions des propriétaires concernent leur position par rapport à celle des autres ligues sportives. Le baseball et le football sont considérés comme *« des vaches à lait »,* La NFL a rapporté plus d'un milliard de bénéfices (avant impôts) en 2009, et la Major League Baseball environ 500 millions de dollars lors de la dernière saison.

En revanche, la position de la NBA est plus comparable à celle de la NHL. Plusieurs propriétaires NBA [237], possédant également des franchises de la NHL, voient dans le *« Lock-out »* une opportunité pour récupérer un déficit de 228 millions de dollars de perte d'exploitation durant les trois saisons précédents le *« Lock-out »* (selon les données de Forbes) à un état de rentabilité comparable à celle de la NBA.

Table 2 Financial Performance of Major Sports Leagues ***(Forbes Estimates, all data in millions, figures are not adjusted for inflation, data reflects 2009-2010 NBA season, NHL seasons, 2010, MLB season and 2009 NFL season).***

	Revenue			**Expenses**			**Operating**	
Year	Tickets	Other	Total	Players	Other	Total	Income	Margin
N.B.A	1 146 $	2 659 $	3 805 $	2 204 $	1 418 $	3 622 $	183 $	4,8 %

[237] Voir tableau annexe: Fortunes des propriétaires NBA.

N.H.L	1 214 $	1 715 $	2 929 $	1 602 $	1 167 $	2 769 $	160 $	5,5 %
N.F.L	1 660 $	5 919 $	7 579 $	4 205 $	2 333 $	6 538 $	1 041 $	13,7 %
M.LB	2 279 $	3 858 $	6 137 $	3 299 $	2 344 $	5 643 $	494 $	8,1 %

Il n'est pas clair quant aux blâmes réservés aux salaires des joueurs NBA qui n'ont pas atteint ceux de NFL. Entre 2000 et 2009, les salaires des joueurs de la NFL ont représenté en moyenne 56% du chiffre d'affaires de la ligue, contre une moyenne de 58% en *« Major League Baseball »*, tous deux proche de l'objectif de 57% de la convention collective actuelle de la NBA. En revanche, lors du *« Lock-out »* de NHL en raison de pertes financières, les salaires des joueurs représentaient 66% des revenus de la ligue. (Ils ont depuis chuté à environ 54%.)

Table 3 Player Salaries as Proportion of League Revenue **(Forbes and Financial World estimates, missing year reflect lack of available data)**

Year	NBA	NHL	NFL	MLB	Year	NBA	NHL	NFL	MLB
1990	41 %	30 %	41 %	33 %	**2001**	62 %	57 %	56 %	
1991	39 %	33 %	47 %	45 %	**2002**	57 %		51 %	67 %
1992	44 %	39 %	60 %	58 %	**2003**	62 %	66 %	55 %	65 %
1993	48 %	41 %	64 %	57 %	**2004**	59 %	66 %	53 %	59 %
1994	41 %	41 %	64 %	63 %	**2005**	58 %		53 %	57 %
1995	46 %	38 %	68 %	62 %	**2006**	59 %	53 %	61 %	55 %
1996	47 %	51 %	67 %	54 %	**2007**	58 %	54 %	59 %	56 %
1997					**2008**	58 %	55 %	57 %	57 %
1998					**2009**	60 %	53 %	55 %	55 %
1999					**2010**	58 %	55 %		54 %
2000	60 %	57 %	61 %	58 %					

L'autre facteur est la répartition du chiffre d'affaires d'une équipe: 17 des 30 équipes de la NBA ont perdu de l'argent en 2009-10, selon les données de Forbes. La plupart des pertes étaient minimes, la ligue restait rentable dans son ensemble en raison des profits réalisés par les franchises à succès comme le New York Knicks, Chicago Bulls et les Lakers de Los Angeles, qui, ensemble, rapportent environ 150 millions[238]. Cependant, un certain nombre de propriétaires protestent et ce, à juste titre.

La condition actuelle de la NBA ressemble étroitement à celle de la *« Major League de baseball »* avant sa grève durant la saison 1994-1995. Le Baseball était encore rentable dans son ensemble préalablement à la grève, mais environ un tiers de ses équipes avaient perdu de l'argent en 1993, selon le magazine Forbes, alors que seulement quatre équipes représentent près de la moitié de tous les bénéfices de la ligue.

La solution que le baseball a depuis adopté (un meilleur partage des revenus en lieu et place d'un plafond salarial) pourrait également être bénéfique pour la NBA: les bénéfices réalisés par les Knicks, les Bulls et les Lakers seuls suffiraient pour couvrir les pertes des 17 équipes non rentables. (Les joueurs peuvent avoir une raison de s'opposer au partage des revenus, certaines versions de celui-ci sont l'équivalent économique d'une taxe sur les salaires des joueurs mais ils préféraient probablement ces mesures plutôt que celles, plus draconiennes, que la ligue va essayer d'imposer.)

Une autre ressemblance entre la NBA et la MLB est d'avoir distribué des données financières. En 2001, la Major League Baseball a publié des chiffres suggérant des pertes de 232 millions de dollars avant intérêts et impôts; des estimations indépendantes de Forbes ont plutôt suggéré que la ligue avait réalisé un bénéfice de 127 millions de dollars. Mais le conflit de travail cette année-là, et celui de 2006, ont été résolus à l'amiable avec quelques changements quant à la structure économique de la ligue entraînant ainsi des bénéfices.

Un écart semblable existe aujourd'hui entre les estimations de Forbes (un bénéfice de 183 M $ pour la NBA en 2009-10) et celles émises par la ligue (une perte 340 millions de dollars.). La différence entre les deux nombres est approximativement équivalente, sur une base annuelle, aux concessions salariales recherchées parla NBA.

Il y a plusieurs raisons d'être sceptique sur les chiffres de la NBA :

Premièrement, bon nombre des pertes présumées (environ 250 millions de dollars) sont le résultat d'un traitement comptable inhabituel lié à la dépréciation et l'amortissement d'une équipe lorsque elle est vendue. Bien que le traitement comptable soit légal, ces pertes n'auraient aucune incidence sur les flux de trésorerie d'une équipe. Une autre possibilité légale serait *« moving income from the*

[238] Voir annexe tableau: Valeur des franchises.

basketball team's balance sheet to that of a related business like a cable network, or losses in the opposite direction ».

Deuxièmement, les états financiers divulgués pour une seule équipe, les Hornets de la Nouvelle-Orléans, correspondent étroitement aux données de Forbes. Les prix de vente pour certaines équipes ont dépassé leur valeur réelle. Les Golden State Warriors ont été achetés pour 450 millions de dollars en 2010 (bien plus que les 363 millions de dollars estimés par Forbes). Les Détroit Pistons ont récemment été vendues pour un prix rapporté à environ $ 420 millions (bien plus que les 360 millions de dollars estimés par Forbes).

Le Wizards de Washington ont été achetés pour 551 millions de dollars l'an dernier, soit une prime de 70% sur le prix estimé de Forbes et ces 322 millions de dollars. La comparaison des prix de vente réels théoriques n'est pas toujours suffisante. Parfois, certains actifs sont vendus avec l'équipe, mais le marché pour les franchises NBA est clairement en bonne santé et en contradiction avec ce que la ligue prétend comme être un modèle d'entreprise défaillante.

De plus, les propriétaires individuels de l'équipe sont à la recherche d'une refonte complète du modèle financier de la ligue. L'association des joueurs soutient qu'une grande partie des pertes est simplement un artefact comptable, et ne reflète pas une perte d'exploitation réelle. Billy Hunter fait allusion à la pratique comptable de l'amortissement de certains actifs liés à l'achat des équipes elles-mêmes. Ceux-ci apparaissent dans le bilan, mais il n'y a peu ou pas de substance économique à l'amortissement. Cela ne représente pas l'argent réel.

À titre d'exemple, l'équipe des Nets est une nouvelle franchise faible, ce qui contribue à expliquer leur prochain déménagement à Brooklyn. Au cours de la période couverte par les états financiers, elle était dans la moitié inférieure du classement concernant la fréquentation de salle, avait l'une des plus hautes masses salariales de la ligue, et opérait dans un environnement à coût élevé. Dans ces circonstances, il est attendu de fortes pertes financières. En effet, elles sont de l'ordre de 49 millions de dollars en 2005 et 57,4 millions de dollars en 2006.

Cependant ces déclarations illustrent également les pratiques comptables contestées par Billy Hunter et l'association des joueurs. Brooklyn Basketball (société mère des Nets) a acheté l'équipe pour un montant de 361 millions de dollars. Afin d'équilibrer le bilan, il a fallu montrer les actifs incorporés dans ce prix d'achat. Certains d'entre eux sont réels, des actifs physiques, des comptes débiteurs, etc. D'autres sont des actifs incorporels et représentent le prix d'achat payé par l'acheteur au-dessus de la valeur des immobilisations corporelles. Ces actifs (et non la franchise en elle-même) sont amortis sur leur durée d'utilisation, avec une partie de leur valeur (un total de 200 millions de dollars pour les Nets) considérée comme dépense d'exploitation annuelle. Pour les Nets cette

dépense supplémentaire s'élève jusqu'à 41,5 millions de dollars en 2005 et de 40,2 millions de dollars en 2006.

En d'autres termes, 41,5 millions de dollars des 49 millions de dollars de perte d'exploitation en 2005, et 40,2 millions de dollars des $ 57,4 millions en 2006, sont présents dans le bilan afin qu'il soit à l'équilibre. La passation en charges chaque année fait également partie du prix d'achat. Cela ne veut pas dire qu'il y a fraude sur les livres de compte. Il est donc dans les pratiques comptables d'accepter le transfert des frais d'acquisition dans les profits ou pertes de l'équipe sur une période donnée. Cet argument est réfutable selon Billy Hunter et l'association des joueurs. Ils affirment que les Nets n'ont pas réellement perdu la somme combinée de 106,4 millions pour ces deux années, mais respectivement 7,5 millions de dollars et 17,2 millions de dollars.

Les états financiers des Hornets démontrent, malgré leurs difficultés, que l'équipe aurait obtenu un bénéfice d'exploitation raisonnable en 2009 si l'équipe n'avait pas du payer les intérêts de leur écrasante dette. En dépit de la marge d'exploitation extrêmement faible, l'équipe a prêté à son propriétaire Shinn (et à sa compagnie) 35 millions de dollars à un taux d'intérêt bas alors que dans le même temps elle a emprunté 100 millions de dollars à des taux d'intérêts plus élevés. Bien qu'il n'y ait aucune raison de soupçonner la légitimité de ses actes, les prêts vont encore contribués aux problèmes de flux de trésorerie de l'équipe. Les joueurs diront que ce n'est pas leur responsabilité lorsque la direction ne gère pas de manière appropriée leur franchise, et particulièrement concernant les dettes sans rapport avec les opérations réelles du aux activités *« basketballistiques »* de l'équipe. Dans les deux cas, leur argument est le même: certaines questions ne sont tout simplement pas du ressort des joueurs. À l'exception d'un éventuel partage des bénéfices lors d'une vente, ils ne veulent pas être accablés par les coûts associés à l'achat de l'équipe en premier lieu. De plus, si ils n'ont pas leur mot à dire dans les décisions de gestion, ils ne veulent pas payer le coût d'une mauvaise gestion.

Lorsque que cet artifice comptable est appliqué à la ligue dans son ensemble, ces chiffres s'additionnent rapidement. Sept équipes ont été vendues depuis la prise d'effet de la convention collective en 2005. Les équipes attribuent des montants différents aux actifs incorporels et aux changements d'amortissement sur une base annuelle. Il est donc difficile de prévoir avec certitude le montant de l'amortissement sur une année donnée. Si nous supposons que sept équipes déduisent en moyenne 30 millions de dollars chacune, cela se traduirait par une perte d'exploitation de 210 millions de dollars par an en raison des seules ventes de franchises. En outre, de nombreux propriétaires sont susceptibles de payer des millions de dollars d'intérêts liés au financement de certaines parties de l'achat de l'équipe. Ces obligations sont réelles et représentent un flux sortant, elles se rapportent à la propriété de l'équipe au sein de laquelle les joueurs ne prennent pas part.

Billy Hunter et le syndicat estiment que les coûts comme le carburant, la sécurité, les entraineurs, le personnel du front office, du marketing, et pour certains propriétaires, les coûts d'achats élevés, sont les raisons des pertes ou manques à gagner et non les salaires de joueurs.

Il est impossible d'extrapoler à partir de seulement deux franchises et donc tirer des conclusions définitives sur l'ensemble de la ligue. Cependant, Billy Hunter a pris connaissance des états financiers concernant toute la ligue. Il affirme l'utilisation de cet artefact comptable pour une valeur de 250 millions de dollars sur les 370 évoqués comme perte par la NBA.

Du point de vue des propriétaires, artefact comptable ou non, la ligue est en déficit chaque saison. Elle incite pour un remodelage financier du système. Sur la base des 370 millions de dollars de perte, la ligue doit réduire le déficit de moitié afin d'atteindre le seuil de rentabilité. Il est entendu que l'objectif est supérieur à celui d'atteindre seulement le seuil de rentabilité.

Les propriétaires veulent faire des profits et augmenter la valeur de leurs investissements, tout comme n'importe quel propriétaire d'entreprise. Les joueurs veulent protéger leur pouvoir d'achat ainsi que leur sécurité d'emploi, tout comme n'importe quel employé.

Troisièmement, les données de la NBA n'ont pas été rendues publiques, bien qu'elles soient partagées avec le syndicat des joueurs. Si la ligue s'attend à ce que leurs chiffres soient considérés de manière crédible, ils devraient ouvrir leurs comptes aux journalistes, économistes et fans.

Quatrièmement, la convention actuelle, signée en 1999 et renouvelée avec relativement peu de changements en 2005, a été initialement considérée comme favorable à la ligue. Bien que la croissance des revenus ait peut-être été plus faible face aux désirs de la ligue, en particulier dans les dernières quelques années de récession, les salaires des joueurs sont à égalité face au chiffre d'affaires et ont progressé à un taux identique. Les réclamations faites par les propriétaires à l'occasion d'un conflit de travail (les capitalistes intelligents et fructueux qui deviennent soudainement épris de restrictions sur le marché libre et de leur propre moyen de prendre des décisions) semblent peu crédibles.

Mais, à entendre les plaintes des propriétaires NBA à propos de la convention actuelle, alors qu'aucun des principes fondamentaux n'ont changé, cela fait écho à une plaisanterie de Woody Allen de deux femmes *« râlant »* dans un restaurant : *« Garçon, la nourriture est infecte »* dit l'une d'entre elle. *« Je sais et les portions sont minuscules »* répond le garçon. En d'autres termes, il n'y a aucune raison de supposer que l'état financier réel de la NBA se situe quelque part entre les deux chiffres: il peut être tout aussi probable que Forbes est sous-estimer plutôt que surestimer les bénéfices de la ligue. Par exemple, Le *« Times »* rapporte que les revenus de la ligue (et non les bénéfices) ont été de 4,3 milliards de dollars en 2010-11, alors que *« Forbes »* les estime à 3,8 milliards de dollars pour 2009-10. (Une raison pour laquelle les estimations de *« Forbes »* sont trop

faible pourrait être: il est devenu plus difficile de mesurer les revenus liés aux entrées, billets depuis que certaines équipes ont désormais désigné certains sièges comme étant plus chers que les *« places premium »*. Ils ne sont pas compris dans les estimations accessibles au public des pris de billets.)

Cependant, tout cela ne signifie pas que la NBA reste sans problèmes. Par exemple, la faible croissance des revenus de billetterie peut suggérer pour les fans de la ligue, généralement plus jeunes que celles pour d'autres sports et plus susceptibles d'être afro-américain, que les prix ne sont pas en adéquation avec le marché, voire excessifs.

En outre, le fait qu'un nombre important d'équipes ne parvient pas à réaliser un bénéfice, même selon les estimations de Forbes, témoigne d'un manque potentiel de l'équilibre concurrentiel dans la ligue. Depuis 1990, huit équipes distinctes de la NBA ont remporté un championnat, comparativement, 13 équipes dans chacune des autres ligues sportives majeures. Bien que cela se rapporte à des facteurs intrinsèques de la structure du basket-ball, les règles actuelles du plafond salarial peuvent aggraver la situation en limitant les mouvements de joueurs, rendant la reconstruction des équipes des plus ardues. Les fans, dans de nombreuses villes, ont peu d'espoir de voir un jour leur équipe titrée.

En conclusion, cela signifie que nous rentrons dans un *« Lock-out »* de longue durée au vue des actions de la NBA. En effet, la publication des données financières par la NBA est en contradiction avec les estimations fournies par des organisations crédibles et impartiales, comme Forbes suggère que les propriétaires de la ligue sont armés pour gagner la bataille de relations publiques, un élément clé de ce qui pourrait être une guerre de mots d'un an avec leurs joueurs.

- ✓ **État des lieux, les forces en présences:**

***La* règle d'or: celui qui a l'or pose les règles. La règle fondamentale en négociation : la victoire reviendra à celui qui s'en soucis le moins.**

Dans la NBA, les propriétaires possèdent l'or, le pouvoir et se soucient le moins de la victoire.

i) Que peuvent perdre les propriétaires ?

Les pertes éventuelles seraient les revenus nets des matchs perdus et toute baisse de la valeur de leurs franchises en raison de l'aliénation des fans et la dépréciation des actifs (à savoir les joueurs qu'ils ont sous contrat).

- ✓ ***Que peuvent perdre les joueurs?***

Les altérations possibles seraient les salaires des matchs perdus et une réduction de la durée des contrats et donc de la carrière des joueurs.

- ✓ ***Pourquoi les propriétaires ont un effet de levier?***

Ils ont des réserves leur permettant de tenir sur la durée du lock-out et des sources alternatives de revenus. La prochaine option financière la plus lucrative pour les joueurs est bien en deçà de l'offre la plus basse des propriétaires.

- ✓ ***Pourquoi les joueurs ont un effet de levier?***

Seule une poignée de joueurs stars ont un poids au sein de la ligue ou dans les négociations. Le produit des propriétaires, sans les 20-30 meilleurs joueurs de la ligue, serait fortement diminué pour les prochaines années à venir. En effet, les joueurs « normaux » sont plus faciles à remplacer et ont un poids quasi négligeable.

- ✓ ***Pourquoi les conflits de travail dans le sport sont complexes?***

Les patrons contrôlent l'ensemble du secteur et font face à la faible concurrence quant à l'embauche.

Depuis la fusion avec l'ABA en 1976, la NBA est un monopole, son mode de fonctionnement serait illégal en dehors du monde du sport. Contrairement à la SiliconValley, il n'y a pas de NBA « start-ups ». Il est impossible de créer une franchise sans l'aval des propriétaires déjà présents sur le marché. La ligue doit également approuver les changements d'emplacement des équipes et la propriété.

En d'autres mots, les propriétaires peuvent se réunir et s'entendre pour gérer conjointement la réduction des dépenses, par exemple, les salaires des joueurs. Les joueurs n'ont que peu d'opportunités pour jouer au basket-ball professionnel dans d'autres pays. En effet, si vous êtes un joueur de classe internationale, vous vous tournerez probablement vers la NBA.

Les joueurs vedettes sont le seul contrepoids au pouvoir de la direction. Dans une large mesure, ils sont le produit de la NBA. Ainsi, les propriétaires ne prennent pas en considération l'utilisation potentielle de joueurs remplaçants. Certaines stars ont reçu des offres décentes pour jouer à l'étranger durant le « Lock-out ». Ces facteurs sont une source de préoccupation pour les propriétaires et mettent des limites à leurs désirs de réduction des salaires.

- ✓ ***Pourquoi les dernières conventions collectives étaient plus favorables aux joueurs ?***

Dans le passé, les propriétaires NBA étaient dans le jeu pour le plaisir, le contrôle, et les droits de vantardise. Ils ont réalisé des bénéfices grâce à l'appréciation de franchises, il y avait moins l'accent sur la maximisation des profits d'exploitation à court terme. Le nouveau groupe de propriétaires a acheté les franchises à des prix certains, ils se considèrent dorénavant comme des entreprises et la crise étant, ils ont un sentiment de vulnérabilité eut égard les investissements réalisés et les bilans où les voyants sont au rouge année après année.

- ✓ ***Pourquoi les joueurs n'abdiquent pas ?***

Peut-être parce qu'ils ont si bien fait dans le passé, il est difficile pour les joueurs d'accepter que les propriétaires sont fermement décidés à parvenir à leur fin. Les joueurs sentent, à juste titre, qu'ils ont fait toutes les concessions. Imaginez que vous essayez de refaire «les taches ménagères » avec votre conjoint, avec un côté donnant sur chaque point dans la négociation et rien en retour. En tant qu'êtres humains, nous sommes programmés pour rejeter une négociation unilatérale, même si l'acceptation pourrait être le choix rationnel.

- ✓ ***Quel est le principal point de discorde ?***

La répartition sur les BRI (les revenus du basket-ball) est censée être le plus grand point de discorde. Les joueurs veulent 52,5% (contre 57% dans le précédent contrat). Les propriétaires sont *«catégoriques»* sur les 50% et ont commencé avec une offre *« Lowball »* initial de 37%.

Prenez les estimations du BRI en 2009-10, elles étaient de 3,6 milliards de dollars, 2,5% de cette somme correspond à 90 millions de dollars. Sur une base de vie du contrat de 6 ans, la valeur totale de cette période de six ans, avec réinvestissement, est d'environ 500 millions de dollars.

- ✓ ***Est-il économiquement intéressant pour les joueurs de tenir pour 500 millions de dollars?***

La réponse est simple, non. L'année dernière, le total des salaires NBA était de plus de 1,5 milliard de dollars, soit environ trois fois le montant qu'ils se négocient. L'annulation d'un tiers de la saison en cours effacerait le supplément de gain de 2,5% de BRI au cours de la vie de la nouvelle convention collective. L'annulation de la saison entière pour un supplément de gain de plus de 2,5% de BRI serait insensée pour les joueurs. Il y a évidemment d'autres questions relatives au plafond salarial, comme la durée des contrats, cependant la répartition du BRI semble être le point d'achoppement.

- ✓ ***Quelle est la trame de fond?***

Les propriétaires peuvent-ils se permettre de proposer une meilleure offre aux joueurs ? La réponse est oui.

Le magazine *Forbes* estime que la franchise des Knicks, équipe la plus rentable de la NBA, a une valeur d'environ 655 millions de dollars. Les Bucks de Milwaukee, franchise moins rentable selon *Forbes*, vaut 258 millions de dollars, et les Clippers, souvent considérés comme l'équipe la moins performante (sportivement parlant), sont appréciés à hauteur de 305 millions de dollars. La valeur des Knicks pourrait à elle seule couvrir la demande effectuée par les joueurs.

Les joueurs peuvent-ils obtenir un accord qui leur est plus préjudiciable que la précédente convention collective ? Non, ils sont déjà prêts à accepter une convention sensiblement plus restrictive que la précédente. La seule interrogation réside quant aux limites qu'ils se sont fixés.

Le désir des joueurs d'une augmentation du BRI de 2,5% a-t-il économiquement lieu d'être ? Non, surtout s'ils manquent de nombreux matchs pour y parvenir.

L'offre des propriétaires est-elle équitable? Pas vraiment.

Les joueurs devraient-ils l'accepter ? Oui.

Les propriétaires vont-ils céder et faire monter les enchères? Très peu probable.

Les joueurs vont-ils être rationnels et accepter la proposition ? Nous ne pouvons que l'espérer ?

✓ Déroulement du *« Lock-out »*[239]*:*

a. Déroulement du *« Lock-out »:*

Durant le All-Star Weekend de février 2009, David Stern *(« Commissionner »* de la NBA) et Billy Hunter (Directeur du syndicat des joueurs, NBPA[240]) ont entamé les premières discussions pas moins de deux ans avant le terme de la CBA[241] expirant le 1er juillet 2011. La NBA transmet le 29 janvier 2010 au NBPA ses propositions pour la prochaine convention : *« Hard Salary-cap »,* réduction de la durée des contrats, réduction de la part des revenus de la ligue distribuée aux joueurs (BRI) de 57% à 50% en font les principaux points. Le syndicat rejeté cette offre le 14 février 2010. Une grande réunion à New York entre les deux parties a lieu le 12 août 2010. Elle donne lieu à un communiqué de presse faisant état d'un dialogue productif. Selon Billy Hunter, le 22 novembre 2010, le *« Lock-out »* sera décrété à la fin de la saison dans 99% des cas. Une action préventive est lancé par le syndicat au près du *« National Labor Relations Board »,* organisme chargé de veilleur au bon déroulement des relations syndicales, afin d'empêcher le *« Lock-out ».* Le *« Lock-out »* a été déclaré le 1er juillet et a gelé toutes les négociations avec les joueurs actuels ainsi que les jeunes joueurs. Dans le sillage du *« Lock-out »,* les parties se sont rencontrées sporadiquement. Un soutien est lancé aux joueurs le 13 juillet 2011. Il se matérialise par un appui pour d'éventuelle signature de contrat à l'étranger. Une énième réunion eut lieu le 1 er août 2011. David Stern n'en ressort que très

[239] Voir Annexe: *« NBA Lock-out timeline »* saison 2011-2012.

[240] Voir Tableau annexe : Représentants des joueurs par équipes.

[241] Voir Glossaire.

peu optimiste concernant un proche accord. Le 23 septembre 2011, les camps d'entraînement ainsi que les matchs de pré saison (du 9 au 15 octobre) sont annulés par la NBA. Une nouvelle réunion infructueuse entraine l'annulation complète des 114 matchs de pré saison le 14 octobre 2011. Fan inconditionné du basket, Barack Obama nome le 17 octobre 2011 un médiateur fédéral, George Cohen, pour tenter de résoudre le conflit. 3 jours de réunions stériles auront eu raison du médiateur qui renonce donc le 20 octobre 2011. Tous les matchs de la saison sont annulés jusqu'au 30 novembre par David Stern et ce malgré des progrès réalisés la veille du 28 octobre 2011 où les deux parties se sont quittées en profond désaccord notamment sur le BRI [242]. Les parties peuvent toujours espérer une saison complète composée de 82 matchs mais dans une période raccourcie. Cependant, les difficultés persistantes dans la résolution des différends entre les parties rendent le bon déroulement d'une saison *«irrémédiablement hors de portée »*[243]. Le 5 novembre 2011, une ixième réunion de plus de 8 heures s'est traduite par un ultimatum lancé aux joueurs. Ils doivent se prononcer avant le 9 novembre. A cette date, David Stern se retire afin de laisser une dernière chance aux négociations d'aboutir. La NBA a demandé l'élimination de *« Sign-and-trade »*, affaires impliquant des joueurs comme Carmelo Anthony, qui a été transféré de Denver à New York la saison précédente, où les équipes dépassées le seuil de la *« Luxury tax »* ou celui du *« Soft-cap »*. Cela signifie que Carmelo Anthony devrait attendre six mois pour signer une extension de contrat et tout joueur qui a signé une telle extension ne pourrait pas être échangé. L'incitation à rester avec l'équipe actuelle plutôt que de déménager en vertu d'un accord *« Sign-and-trade »* serait assurée par un contrat de cinq ans et une hausse de 6,5% du salaire à la charge de l'ancienne équipe par opposition à un contrat de quatre ans et une hausse de 3,5% à la charge de la nouvelle équipe. Tout en abandonnant le concept du *« Hard-cap »*, les propriétaires ont cherché à réduire le nombre *« de Mid-Level Exceptions cap »* contenues dans la convention collective ainsi qu'à ajouter des dispositions fiscales plus restrictives de la *« Luxury tax »*, selon le syndicat. Cela *« étranglerait »* le marché. L'affaire est portée devant la justice américaine suite à la déclinaison de l'offre émanent de la NBA le 14 novembre 2011.

À la mi-Novembre, la situation s'est aggravée lorsque les propriétaires ont proposé au syndicat une alternative : soit accepter un calendrier de 72 matchs soit des une diminution de la répartition des recettes et des problèmes liés au système futur. Leur tactique, contenant deux niveaux « *à prendre*

[242] Howard Beck, matchs de saison régulière susceptible d'être perdu que de candidature à verrouillage Fin échoue, New York Times, le 5 octobre 2011, au B16.

[243] Howard Beck, *NBA pourparlers de décrochage, et plusieurs jeux sont annulés*, du New York Times, 29 octobre 2011, au D4.

ou accepter une offre inférieure »[244] ou la négociation régressive[245], a eu l'effet de durcir le positionnement du syndicat : utiliser la *« Decertification »*. David Stern caractérise cette manœuvre comme le commencement d'un « hiver nucléaire » eu égard son potentiel. Il peut annuler l'intégralité de la saison grâce à de longs procès.

Le syndicat était sous la pression de certains joueurs et agents qui menaçaient de déposer une *« Decertification »* authentique, l'union ne serait plus sous *Brown* et pourrait constituer une pétition *ou « union disclaimer »*. Le syndicat a pris des mesures préventives contre la pétition des dissidents. Une pétition, fondée sur l'opposition de la politique de direction du syndicat, aurait été en opposition au processus de négociation collective au sens de *Brown* qui a joué un rôle prépondérant dans l'abandon de la NBA d'une position de négociation «à prendre ou à laisser ». Ainsi, le syndicat a annoncé une mise en garde et cela a ouvert la porte aux litiges antitrust. Le syndicat est maintenant représenté par David Boies. Il a représenté avec succès la NFL quelques mois auparavant et a privé le syndicat de son seul remède efficace antitrust, en d'autres mots, une injonction contre le « Lock-out ». Les propriétaires auraient du ouvrir les camps d'entraînement dès le début de l'été[246]. Par conséquent, le syndicat ne va pas poursuivre le recours en injonction en dépit de la force de persuasion du juge Boies (qui a opéré lors du « Lock-out » concernant le football américain)[247]. Il est entendu dans ce cas que Boies aurait rencontré le syndicat afin de décider de plaider pour eux. Néanmoins, même si le syndicat a été dépouillé de son remède anti-trust le plus efficace, les litiges semblent avoir déplacé les parties. Cela correspond très certainement à un bluff de la NBA, l'option régressive ou inférieure de la ligue a été vite oubliée.

Certes, la NBA a obtenu des *« Givebacks »* qui sont estimés à une valeur de plus de 300 millions de dollars. Elle a également gagné sur le partage des recettes avec les joueurs (qui possèdent entre 49% et 51% contre 57%). Un renforcement des pénalités fiscales pour les contrevenants a également été mis en place. Le Directeur exécutif de la National Basketball Association des joueurs, Billy Hunter, a déclaré, le dernier élément constitue *« l'élément le plus sévère du nouveau système.*[248] *»* Dans le

[244] Meubles Telescope Casual, Inc, 326 NLRB 588, 589-92 (1998) (Gould, président, qui a souscrit).

[245] White Cap, Inc, 325 NLRB 1166, 1170 (1998) (Gould, président, concordante), *rev. refusé*, 206 F.3d 22 (DC Cir. 2000).

[246] Brady c nat Ligue de football, 640 F.3d 785 (8th Cir. 2011).

[247] *ID.* à 794-800 (Bye, J., dissident).

[248] Memorandum from G. William Hunter, Exec. Dir., Nat'l Basketball Players Ass'n, to "All Players," at 4 (Nov. 28, 2011) (on file with author) ("les taux d'imposition ont augmenté de façon significative, à partir de l'ancien taux de $1 pour 1$ à des taux progressivement plus élevés qui commencent à 1,50 $ pour une équipe 0-5 millions de dollars au dessus du seuil de taxe de luxe et une augmentation à 3,25 $ pour une équipe $ 15-20 millions de dollars au dessus du seuil. De plus, une taxe de 1$ répétitif sera ajoutée pour toute équipe qui payera cette taxe lors de 4 des 5 dernières

même temps, les contrats garantis ont été préservés, les *« Restricted free-agents »* bénéficieront de la réduction de la *« période de match »*. Les équipes peuvent répondre à des offres concurrentes de sept à trois jours dorénavant, encourageant les enchères sur ces joueurs. Le *« cap »* reste *« soft »* concernant la *« Bird exception»*. Elle peut dépasser le plafond salarial, enregistrer des augmentations supérieures, comme des durées de contrats que les autres joueurs n'ont pas. Une *« soi-disant amnistie »* pour les mauvais contrats a été autorisée dans la mesure où, même si les contrats doivent être payés, celui d'un joueur de chaque club peut être annulé. Son salaire ne sera pas comptabilisé dans le *« cap »* de l'équipe. Ce qui semblait être une déroute des joueurs en Novembre est apparu comme un compromis raisonnable.

Le syndicat est dissout afin que les joueurs puissent attaquer individuellement la NBA. Le 26 novembre 2011, un accord de principe est signé entre joueurs et propriétaires alors qu'aucune réunion n'avait été prédite par les médias. Les joueurs expatriés décident de revenir aux Etats-Unis. Le *« Lock-out »* est officiellement levé le 8 décembre 2011 après plus de cinq mois de blocage. La ratification de la convention collective par le syndicat des joueurs et les propriétaires sera valable pour une durée de 10 ans renégociable au bout de 6 ans à la demande des joueurs ou des propriétaires.

- ✓ **Focus: desertification ou la renonciation?**

Le lundi 14 novembre 2011, les joueurs NBA, via leurs représentants syndicaux, ont décidé de repousser la dernière offre proposée par les propriétaires. David Stern, le *« commissioner »* de la NBA, parle *« d'hiver nucléaire »* pour la Ligue avec la probable annulation de la saison dans sa totalité.

Dernièrement une pétition circulait au sein des joueurs NBA afin de proposer la « *Decertification »* de leur syndicat. Pourtant ce lundi soir, c'est le syndicat lui-même, par le biais de Billy Hunter et Derreck Fisher (les représentants du syndicat), qui a pris l'initiative de renoncer à poursuivre les négociations en proclamant ce *« déni d'intérêt »* ou « *Disclaimer of interest »*.

La *« Decertification »* est une initiative des joueurs contre leur syndicat : ils révoquent son autorité à les représenter lors de négociations collectives. Au contraire, dans le cas de la renonciation ou *« Disclaimer of interest »*, c'est le syndicat qui prend les devants : il renonce volontairement à son pouvoir de représentation et de négociation d'accords collectifs. Les deux procédures aboutissent néanmoins au même résultat : la dissolution du syndicat, en tant que représentant les droits des

---

saisons. De toute évidence, moins d'équipes (le cas échéant) sont susceptibles de fortement dépasser le seuil d'imposition, concession que les joueurs ont du faire afin de parvenir à un accord.")

salariés à la table des négociations de la convention collective et à son rôle dans les rapports employeurs/salariés. Ceci permet ainsi aux joueurs de négocier individuellement.

Le syndicat ne devient alors qu'une simple « association commerciale » ou *« Trade association »* qui gère l'image des joueurs (contrats publicitaires collectifs pour les jeux vidéos, etc.), mais ne les représente plus dans la défense de leurs droits salariaux[249].

Au contraire de la « *Decertification »*, la renonciation (*Disclaimer of interest*) est immédiate et ne nécessite pas de forme particulière (pétition, vote, etc.).

Concernant la « *Decertification »*, la procédure est beaucoup plus complexe et surtout beaucoup plus longue. Il faut en effet qu'au moins 30 % des joueurs inscrits dans les effectifs de la saison précédente signent la pétition indiquant qu'ils ne souhaitent plus que le NBPA les représente. Ensuite, cette pétition doit être déposée auprès du « *National Labor Relations Board »* qui la vérifie et fixe un calendrier pour le vote qui doit avoir lieu le plus rapidement possible (en général entre 30 et 60 jours après le dépôt de la pétition). Lors du vote, le syndicat est dissout seulement si 50% des joueurs votent pour.

Les joueurs sont tenus de faire un choix entre le droit du travail (et la négociation collective) et la législation antitrust (et la négociation individuelle et contentieux). Si les joueurs choisissent le droit du travail, un bouclier anti-trust est soulevé ce qui les empêche d'attaquer les règles NBA en vertu des lois antitrust. Pour abaisser le bouclier et choisir la législation antitrust, les joueurs doivent mettre fin à la relation de négociation collective. Les joueurs se séparent du syndicat, soit par révocation de l'accréditation, soit par renonciation de l'intérêt, afin de renoncer à leurs droits de négociation collective et de choisir la loi antitrust au lieu du droit du travail. Les joueurs pourraient alors utiliser la loi antitrust pour contester les restrictions imposées par la ligue et pour demander à un tribunal d'interdire aux propriétaires la mise en place du « Lock-out ».

En cas de *« Decertification »*, les négociations auraient pu reprendre jusqu'au moment du vote. Avec cette renonciation, la NBA n'a, immédiatement, plus d'interlocuteur. Néanmoins, deux avocats, Jeffrey Kessler (déjà avocat du NBPA et du NFLPA au moment du « Lock-out » en NFL au printemps 2011) et David Boies (avocat de la NFL au printemps dernier), ont été désignés par le NBPA pour représenter les joueurs qui souhaitent engager des actions contentieuses. Une des hypothèses les plus probables est que les joueurs engagent des « *class-action »* (actions collectives) contre la NBA sur le fondement de la loi *« anti-trust »* et réclament ainsi des dommages-intérêts pour les salaires non versés. Les joueurs espèrent ainsi faire pression sur les propriétaires afin qu'ils revoient leur position. Ils peuvent également obtenir une injonction pour forcer les propriétaires à stopper le *« Lock-out »* et ainsi relancer la saison.

[249] Voir annexe : Lettre du syndicat envoyé aux joueurs.

Le mardi 15 novembre, deux plaintes ont été déposées par Maître David Boies au nom de plusieurs joueurs auprès de deux Cours différentes : ils considèrent que le *« Lock-out »* viole la loi anti-trust et demandent des dommages-intérêts.

i) Un accord peut-il être encore conclu ?

En théorie, non. Un « *Collective Bargaining Agreement »* (la convention collective) ne peut être signé qu'entre la NBA et le syndicat représentant les joueurs.
La seule solution serait que la justice considère le *« Lock-out »* mis en place par les propriétaires comme illégal et qu'ils étaient donc de mauvaise foi au moment de la négociation. Dans ce cas, le juge pourrait ordonner la reprise de la saison sans nouvel accord ou sur les bases de l'ancien accord qui a pris fin au 30 juin 2011.

- ✓ ***L'exemple de la NFL :***

En mars 2011, le NFLPA (le syndicat des joueurs NFL) avait également renoncé à représenter les intérêts des joueurs. Une action de plusieurs joueurs avait été intentée contre la Ligue afin de déclarer le *« Lock-out »* illégal et demander des dommages-intérêts (3 fois les salaires non versés). Les demandes des joueurs ont été rejetées par le juge mais un accord sur une nouvelle convention a tout de même pu être trouvé. En utilisant la même tactique que leurs collègues du football américain, les joueurs NBA obtiendront-ils gain de cause devant la justice ?

Le Conseil des gouverneurs a NBA ont ratifié une nouvelle entente de 10 ans de négociation collective, ce qui permet aux camps d'entraînement et à la pré-saison pour la saison 2011-12 de commencer le vendredi, 9 décembre à 14 heures. LA NBA commencera donc sa 66ème saison le jour de Noël. *« Je suis heureux d'annoncer que nous avons conclu le processus de négociation collective et avons trouvé un accord qui traite de nombreuses questions importantes »*, a déclaré le commissaire de la NBA David Stern. *« Cette convention collective nous aidera à progresser vers un meilleur modèle d'affaires, un championnat plus compétitif et un meilleur alignement entre rémunération et performance. »* Les camps d'entraînement et la période des transferts s'ouvriront dès le 10 décembre avec un plafond salarial de 58.044 millions de dollars, un niveau d'impôt de 70,307 millions de dollars et un salaire minimum pour l'équipe de 46,435 millions de dollars.

- ✓ ***Les principaux points clés de la convention collective :***

La signature de la nouvelle convention collective a été ratifiée le 8 décembre mettant fin au *« Lock-out »*. Les principaux points clés de l'accord conclu entre la NBA et l'Association des joueurs sont les suivants :

- ✓ Les joueurs et les propriétaires ont convenu d'un partage des revenus lié au BRI à 50/50. Toutefois, les joueurs peuvent percevoir au minimum 49% et au maximum 51% en fonction du BRI.
- ✓ Le plafond salarial restera souple *(« Soft-cap »)* et a été fixé pour la saison 2011-12 à 58,044 millions de dollars.
- ✓ La durée maximale d'un contrat de joueur sera réduite d'un an. Initialement de six ans pour les joueurs désireux de signer un nouvel accord dans leur club actuel et de cinq ans pour les autres joueurs, elle sera diminuée respectivement à cinq et quatre ans.
- ✓ Les salaires concernant les nouveaux contrats peuvent augmenter dans la limite de 7,5% pour les joueurs signant dans leur équipe actuel et de 4,5% pour les autres joueurs et agents libres.
- ✓ Trois à *« Mid-Level exceptions »* existent maintenant:
    - Pour les non-contribuables: la *« Mid-Level exception »* est fixée à 5 millions de dollars en 2011-12 et 2012-13, puis augmente annuellement de 3% par la suite; la longueur maximale du contrat est de quatre ans.
    - Pour les contribuables: la *« Mid-Level exception »* est fixée à 3 millions de dollars, puis augmente annuellement de 3% par la suite; la durée du contrat est de deux ans maximum.
    - Pour les équipes exploitant le *« Cap-room »:* la *« Mid-Level exception »* est fixée à 2,5 millions de dollars, puis augmente annuellement de 3% par la suite; la durée du contrat est de deux ans maximum.
- ✓ Pour les saisons 2011-12 et 2012-13, le taux d'imposition est de un dollar pour chaque dollar de salaire dépassant le seuil maximal.
- ✓ Concernant le début de la saison 2013-14, les taux d'imposition pour des dépenses supplémentaires au-delà du seuil vont augmenter comme suit:
    - 0-5 millions de dollars par rapport au seuil : 1,50 $ pour 1 $;
    - 5-10 millions de dollars par rapport au seuil : 1,75 $ pour 1 $;
    - 10-15 $ millions de dollars par rapport au seuil : 2,50 $ pour 1 $;
    - 15-20 millions de dollars par rapport au seuil : 3,25 $ pour 1 $.
- ✓ Les taux d'imposition augmenteront de 0,50 $ pour chaque dollar supplémentaire par tranche de 5 millions au-delà du seuil du dernier seuil (15-20 millions de dollars).

- ✓ Le montant qui peut être retenu sur les salaires des joueurs dans le cadre du *« séquestre »* est de 10%; si les fonds bloqués ne sont pas suffisants pour réduire les salaires et avantages sociaux à 50%, 1% de la caisse d'allocations est disponible pour compenser un éventuel déficit.
- ✓ La « Trade Player Exception » pour les non-contribuables va augmenté au moindre de 150% des salaires des joueurs échangés ou les salaires des joueurs échangés plus 5 millions de dollars. Pour les transferts où les salaires négociés dépassent les 20 millions de dollars au total, la « Trade Player Exception » pour les non-contribuables sera de 125% des salaires, plus 100 000 $.
- ✓ La *« Trade Player Exception »* pour les contribuables augmentent jusqu'à 150% des salaires des joueurs échangés, ou les salaires des joueurs échangés plus 5 millions de dollars.
- ✓ A l'exception des saisons 2011-12 et 2012-13, les équipes ne sont pas en droit d'utiliser un *« Sign-and-trade »*, si la masse salariale post-transaction de l'équipe dépasse le seuil d'imposition de plus de 4 millions de dollars. Les contrats *« Sign-and-trade »* auront une durée maximale de quatre ans et l'augmentation annuelle ne pourra excéder 4,5%.
- ✓ Durant les cinq premières années de la convention collective, chaque équipe sera autorisée à renoncer à l'un de ses contrats de joueurs qui était en vigueur avant la saison 2011-12. Les équipes auront 100% du salaire du joueur retiré du salaire de l'équipe pour le *« Salary Cap »* et sur le plan fiscal. Chaque équipe peut utiliser cette disposition qu'une seule fois au cours de la durée de l'entente.
- ✓ Le programme de dépistage des drogues NBA a été renforcé afin d'inclure jusqu'à deux essais par an durant l'intersaison concernant les drogues améliorant la performance sportive, une augmentation des pénalités assujetties à ces drogues et les tests de sang pour HGH une fois le test validé par un groupe neutre d'experts scientifiques.
- ✓ Les *« anciens »* joueurs de la NBA peuvent être assignés dans l'équipe de D-League affiliée à celle de leur équipe NBA pour des missions de réhabilitation, avec le consentement des joueurs. À compter de la saison 2012-13, les joueurs dans leurs trois premières saisons NBA peuvent participer pour un nombre illimité de matchs en D-League chaque année.
- ✓ La NBA et la NBPA vont créer un comité pour discuter de questions liées à la *« Draft »* NBA et la NBA D-League, y compris les règles d'admissibilité et celles relatives à la cession de joueurs de la NBA à la D-League.
- ✓ La non-discrimination des langues a été ajoutée dans l'accord qui protège les joueurs contre la discrimination, y compris fondée sur l'orientation sexuelle.

- ✓ La durée du contrat est de 10 ans, La NBA et la NBPA peuvent se retirer et entamer de nouvelles négociations dès la sixième année.

✓ Conséquences du *« Lock-out »:*

a. Les effets du *« Lock-out »* sur une ville :

L'annulation d'une partie de la saison régulière a eu un véritable impact sur l'économie des villes. Nous avons pu constater que par effet d'entraînement les entreprises des centres villes avaient été impactées négativement par le « Lock-out » . Les restaurants du centre-ville ont généralement deux fois plus de clients les soirs de match. La perte financière est énorme pour les entreprises mais aussi pour les serveurs et les autres services qui comptent sur les pourboires pour vivre.

Une étude publiée l'an dernier par la ville d'Indianapolis, a révélé que les Pacers (l'équipe de basket de la ville d'Indianapolis) contribuent à rapporter 55 millions de dollars chaque année à la ville d'Indianapolis, et comptent pour 900 emplois.

« Plusieurs études ont examiné l'impact macro-économique de grèves à long terme, et l'étude montre qu'il n'y a aucun impact significatif sur l'économie », a déclaré Bojanic, (Professeur de marketing à l'Université du Texas à San Antonio qui enseigne le marketing, la gestion du sport et la gestion des événements.). Néanmoins à court terme les impacts sont réels, les travailleurs tels que les préposés au stationnement, les *« stadiers »*, les vendeurs de billets, les vendeurs de sandwichs, etc. vont voir leur rémunération ainsi que leur heures réduites. Par exemple, voici d'autres acteurs touchés : les bars, les restaurants, les hôtels, les médias. Une autre perte immédiate serait la présence des équipes NBA sur les écrans de télévision à travers les retransmissions dans tout le pays. La perte sèche est estimée à 1,2 à 1,5 millions de dollars par match (recette, vente des concessions, stationnement, etc.) pour une franchise telle que les San Antonio Spurs.

Néanmoins une grande partie de l'argent va aux joueurs et aux propriétaires qui investissent probablement une large part dans de l'épargne ou dans les actions ou hors de la ville dans l'immobilier.

L'argent qui n'est plus dépensé dans l'achat de billet va être dépensé ailleurs par les populations, comme par exemple dans d'autre sport (s'il y en a) ou dans les repas au restaurant ou en vacances encore faut-il que cela reste dans l'économie locale. Car si quelqu'un décide de voyager dans une autre ville ou dans un autre état c'est l'autre ville ou l'autre état qui va récupérer cet argent.

L'impact sur les villes est certain, prenons l'exemple de Los Angeles qui dispose de deux franchises NBA dans sa ville. L'impact va être d'autant plus important que la salle est une des plus fréquentées dans le monde avec près de 100 matchs par an. Si les matchs n'ont pas lieu l'impact

économique au centre-ville pourrait être d'à peu près 40 millions de dollars de dépenses perdues. En supposant que 30 matchs soient annulés, chaque match attire en moyenne 20 000 fans, le « Lock-out » couterait donc au Staples Center (stade de Los Angeles) 600 000 billets achetés par les fans en 2011. Cela représente 30 millions de dollars de billetterie dont la plupart va vers les salaires des joueurs et dépenses de l'équipe et pas nécessairement au centre-ville de Los Angeles. Cependant, les 600 000 supporters auraient pu dépenser une moyenne de 20$ de boissons ou aliments qui totalisent 12 millions de dollars. Les stationnements auraient rapporté 4 millions de dollars de même que 6 millions aurait été à la concession à l'intérieur de l'arène. Par conséquence le manque à gagner et les impacts sur le centre-ville sont bien réels.

Alors que l'argent aurait pu être dépensé dans les billets et la nourriture celui-ci sera probablement dépensé au niveau régional en matière de divertissement mais une grande partie sera dépensée en dehors du centre-ville.

Alors pourquoi le lock-out ne semble pas avoir d'impact défavorable? Commençons par la substitution: Au lieu de dépenser une fortune dans les stades NBA, les fans peuvent aller dîner au restaurant, ou aller voir un film, ou encore aller sur une piste de bowling, offrant un revenu supplémentaire pour les autres travailleurs locaux et les propriétaires d'entreprises.

Deuxièmement, comme le soulignent les auteurs Coates et Humphreys, une réduction des dépenses publiques au cours d'un *« Lock-out »* peuvent compenser une baisse des dépenses privées. *« Les manifestations sportives professionnelles augmentent les dépenses du gouvernement métropolitain en faisant grimper les dépenses de sécurité publique comme par exemple le contrôle de la foule et le contrôle du trafic, etc., »* écrivent les auteurs. *« Si ces dépenses publiques diminuent au cours d'une grève, et que le gouvernement métropolitain emprunte moins ou recueille moins d'impôts ou de frais en raison de cette diminution des dépenses, cela entrainera une source d'argent supplémentaire qui restera dans les poches des citoyens. »*

Enfin troisième explication offerte par Coates et Humphreys réside en une meilleure productivité des salariés au travail sans match NBA. En effet, les lendemains de match les travailleurs passent du temps à discuter des résultats des matchs de la veille plutôt que de consacrer ce temps à des activités liées à leur emplois, donc cela a pour conséquence de réduire la productivité des travailleurs. Par conséquent, au cours des grèves on observerait une plus grande productivité des travailleurs.

Le *« Lock-out »* va faire des dégâts mais sur un plan plus micro économique. Le personnel des équipes, les fournisseurs, les opérateurs de concession de stand, les agents de sécurité, les preneurs de billets seront sans travail, à un moment où les travailleurs peu qualifiés peinent à trouver un autre emploi. Les restaurants et les bars à proximité des stades observeront une baisse de leur chiffre

d'affaire. Ces effets indésirables sont réels, et ne devraient pas être marginalisés. Néanmoins les villes peuvent survivre sans basket-ball.

- ✓ **Les effets du *« Lock-out »* sur les entreprises:**

Un certain nombre d'entreprises sont installées aux abords des stades. Les bars sportifs et restaurants sont jonchés de publicités conçues autour des matchs qui se déroulent à proximité. Tout cela est engendré dans le but d'une consommation des clients avant le match ou pendant pour ceux qui n'ont pas trouvé de billet et souvent après les matchs pour fêter la victoire. Pendant la saison de basket-ball, le restaurant *« A la ferme de Beverly Hills »* à Los Angeles dépend des Lakers, des Los Angeles Clippers et des fans à hauteur d'un tiers de son chiffre d'affaires. Pas de match signifie moins de clients et moins d'heures pour les salariés des restaurants. Bien que les conventions d'affaires et les concerts aideront à adoucir le manque à gagner pour les 17 restaurants opérant dans le complexe L.A. à côté du Staples Center, il n'y a pas beaucoup d'évènements qui peuvent remplir un stade de 20000 places pour 82 nuits par an.

Même constat pour les taxis qui font des grosses recettes les soirs de match. Prenons l'exemple des villes comme New York ou Los Angeles où il est difficile de circuler et où le client ne peut payer 40 dollars pour le parking du match. Toutes ces entreprises sont directement touchées lorsque les matchs sont annulés. L'impact est donc certain. Les marques comme Nike ou Adidas, connaissent elles aussi une importante baisse de revenus surtout quand leur *« endorser »* ne joue pas sur les terrains. Chaque match est une publicité de 2h pour les marques. En effet lorsqu'un joueur arbore les couleurs et symbole d'une marque cela va contribuer à faire de la pub à la marque. Lorsque celui-ci ne joue pas sur un terrain c'est une publicité en moins et donc un manque à gagner pour la marque. Concernant les annonceurs télévisions même conséquences Disney et Time Warner pourraient perdre une somme de plusieurs milliards de dollars de revenus publicitaires potentiels si toute la saison est annulée et ABC pourrait y perdre 400 millions de dollars.

Prenons l'exemple de quelques entreprises qui ont souffert du *« Lock-out »* :

- ✓ Le Madison Square Garden, la société détient les Knicks de New York et le lieu du Madison Square Garden. Une saison complète perdue nuirait au chiffre d'affaire et aux recettes de la société. Les Knicks (équipe de basket de New York) c'est en moyenne près de 20.000 personnes par match à domicile. La non vente des billets pourrait impacter très négativement les recettes du Madison Square Garden et son action en serait affaiblie.

- ✓ Time Warner, elle est propriétaire d'une chaîne TNT qui pourrait connaître des pertes potentielles de programmation et des revenus de publicité sur canal réseau câblé si la saison est annulée. La TNT a commencé à diffuser des matchs de saison NBA en 1998 et depuis lors, quelques-uns des plus grands matches de l'année ont été diffusés. Le réseau compte actuellement les droits de diffusion du All Star Game, ainsi que certains matchs de renom et la majorité des *« Playoffs »* NBA. L'année dernière, la chaine a connu de très bonne audience lors des *« Playoffs ».* Une annulation de saison serait donc un coup dur pour la filiale de la Time Warner.

- ✓ *« Ebay »,* vend des billets pour les consommateurs de ses utilisateurs. Le site permet aux acheteurs et aux vendeurs d'effectuer des transactions ensemble. Les acheteurs de billets de match NBA sont des utilisateurs fréquents du site. Le *« Lock-out »* aurait pour conséquences de réduire les transactions entre acheteurs et vendeurs de billets, donc un manque à gagner pour la société *« Ebay ».*

- ✓ D'autres entreprises tant qu'à elles seront moins touchées. Le *« Lock-out »* n'aura pas un impact énorme sur les ventes ou les recettes de Pepsi, ou Coca Cola. Leur seul manque à gagner va concerner les publicités mettant en vedette les athlètes parrainés par les marques.

- ✓ **Les effets du *« Lock-out »* sur les emplois:**

L'arrêt d'une saison NBA aurait de grave conséquence sur les emplois. Les stars NBA vont survivre aux arrêts de travail mais cela est moins sûre concernant les vendeurs de *« popcorn »* dans les stades ou encore le vendeur de billets au guichet, les journalistes, , les caméramans, les *« cheerleaders »*, les gardiens de sécurité, les ramasseurs de balles, les régisseurs lumières des matchs, les statisticiens, les radios qui diffusent les matchs, les sociétés de marketing, les sites de pari en ligne, pour ne citer qu'eux, ces personnes vont rester temporairement sans emploi. Bon nombre des membres du personnel des équipes vont subir le conflit sans pouvoir agir. Ils seront les premiers impactés par l'annulation de la saison régulière. Pour beaucoup, la plus grande crainte est de ne pas pouvoir faire les 1100 heures minimum annuelles requises pour bénéficier de l'assurance maladie.

Même le *« commissioner »* de la NBA David Stern, a reconnu qu'avec les deux premières semaines de la saison annulée des milliers de personnes autres que les propriétaires et les joueurs qui en dépendent du basket-ball professionnel en tant que moyens de subsistance seront les plus durement touchés.

Le lock-out va aussi toucher certains joueurs plus que d'autre, c'est le cas des anciens pour qui le Lock-out ou l'annulation complète de la saison peut signifier une fin de carrière pour ces joueurs. Certains ne vont pas pouvoir gérer les effets dévastateurs d'une mise à pied de longue durée. Le Lock-out va aussi toucher les jeunes joueurs *(« Rookie »)* car ils vont manquer des occasions pour se montrer dans les tournois de près saison. Les équipes miseront donc moins sur les jeunes joueurs.

- ✓ **Le coût du *« Lock-out »* NBA: Par les chiffres:**

Les revenus annuels de la NBA sont évalués à 4 milliards de dollars. Le partage de ces recettes est le principal point de litige.

L'annulation donc match est par conséquence un manque à gagner pour les franchises. Par exemple lorsqu'un match est annulé les Kings de Sacramento enregistrent un manque à gagner de 1 000 000 de dollars (selon CBS13). La fréquentation moyenne pour un match à domicile était la saison dernière de 13 890 $. Le prix moyen du billet était d'un peu moins de 52 $. Cela équivaut à 719 502 de dollars en ventes de billets à eux seuls, pour un match. Pour résumer 719 502 de dollars est le montant perdu dans la vente des billets par match annulé.

- ✓ **Les gagnants et perdants du *« Lock-out »* NBA:**

Les grands gagnants du *« Lock-out »* sont les propriétaires NBA, en effet ils ont réussi à négocier plus de 1 milliard de dollars de gains pour les six prochaines années en faisant passer leur part des répartitions de revenu de 49 à 51 %. Ce nombre pourrait grimper à plus de 2 milliards de dollars si les deux parties conviennent de poursuivre l'affaire jusqu'à sa pleine longueur de 10 ans.

Les propriétaires ont reçu des avancées majeures sur pratiquement tous les points importants régis par la convention collective (CBA). La durée des contrats sont plus courts (elle passe de six à cinq ans maximum pour les joueurs qui sont résignés et à quatre ans pour les autres agents libres), de manière générale ils ont réussi à réduire les contrats des joueurs se sentant en sécurité financière tout en réduisant le fardeau des mauvais contrats pesant sur une équipe. Le système de *« Luxury tax »* s'est durcit, ce qui limite la capacité des grosse équipes de dépenser à outrance et ainsi d'affronter la concurrence. Cela devrait offrir plus de jeu sur le marché entre les grandes et petites équipes.

- ✓ **Qui en profite ?**

L'Europe et notamment la France s'en frottent les mains. Pour le moment, les fans européens approuvent ce lockout. En attendant la reprise de la NBA, les joueurs NBA sont nombreux à revenir sur le Vieux Continent pour garder le rythme, la forme et/ou gagner un peu d'argent. Il y a évident le cas Kobe Bryant, toujours en négociation avec le Virtus Bologne. Deron Williams a, lui, déjà fait

quelques sorties avec Besiktas. Les frères Gasol s'entraînent avec Barcelone et pensent sérieusement à rejoindre le club catalan si le « Lock-out » se poursuit. Andreï Kirilenko (CSKA Moscou), Danilo Gallinari (Olimpia Milano), Rudy Fernandez (Real Madrid) ou encore Timofey Mozgov (Khimki Moscou) ont aussi profité de l'occasion pour faire leur retour dans leur pays.

Dans cet exode, la France s'en tire à bon compte. Ses nombreux représentants reviennent en masse. Avant l'Euro, Nicolas Batum a lancé le mouvement au grand bonheur de Nancy. Le capitaine de l'équipe de France, Boris Diaw, a fait le choix de jouer en Pro B avec les JSA Bordeaux, le club dont il est président et actionnaire majoritaire. Et cerise sur le gâteau, Tony Parker, le triple champion NBA et l'emblème du basket tricolore, a pris la même décision en annonçant sa signature avec l'ASVEL. De manière un peu inespérée, la Pro A retrouve un peu de son *« glamour »* perdu depuis quelques années maintenant et s'offre un coup de projecteur incroyable. Les dirigeants de Pro A sont nombreux à espérer que les propriétaires NBA ne trouvent pas d'accord.

Résultats :

Il en découle de cette analyse les différentes PP du *« Lock-out »* NBA. L'organisation d'une manifestation sportive telle qu'une saison de basket au NBA provoque des interactions entre les différents acteurs de la société. Cette mise en relation des différentes PP ou *«Stakeholders »* (Freeman, 1984) va faire interagir les personnes gravitant autour du monde du sport.

Les acteurs vont être des partenaires privés tels que les entreprises ou les sponsors mais aussi les prestataires de services comme la restauration autour des stades ou les services techniques des villes ; il y a aussi les institutions sportives (fédérations nationales), les partenaires publics, les joueurs professionnels, les médias etc. Toutes ces parties prenantes vont interagir pour stimuler l'économie d'une ville ou d'une région. Nous allons détailler les différentes parties prenantes qui sont impliquées dans le basket Nord-Américain et plus particulièrement lors d'un *« Lock-out »* NBA.

Reprenons le schéma de la « roue de vélo » de Freeman vu précédemment qui réunit les différentes parties prenantes et adaptons le à notre cas.

Toutes les PP présentées précédemment ont la particularité d'avoir une relation bilatérale avec l'entreprise et son environnement dans le sens où chaque PP peut affecter ou être affectée de manière plus ou moins importante. Attachons nous dès maintenant à présenter les principaux acteurs.

Dans notre analyse, la NBA (National Basketball Association) sera étudiée comme une entreprise au cœur du processus décisionnel. La NBA est la fédération américaine de basket-ball, mais son statut dépasse bien la simple ligue sportive. Elle a su s'imposer dans le sport-business. La fédération s'internationalise et réalise près de 15 % de son chiffre d'affaires à l'étranger. Le produit principal de la NBA est le match de basket-ball, prestation devenue un spectacle sportif unique. Les salariés représentent les joueurs de basket professionnels ; un salarié se définit comme une personne physique liée à un employeur par la conclusion d'un contrat de travail et par une relation de subordination permanente. Le salarié dispose légalement ou conventionnellement d'un certain nombre de droits attachés à son statut : information, expression, paiement d'un salaire minimum en fonction de l'emploi occupé, limitation de la durée du travail, etc. Les propriétaires sont ceux qui détiennent des parts majoritaires dans les franchises NBA ; ils ont un pouvoir décisionnel et un droit de regard sur le fonctionnement de la franchise, sur sa santé financière de la franchise, mais aussi

sur le recrutement de joueurs stars. Le syndicat (NBPA) a un rôle important dans notre *« roue de vélo. »* En effet, nous verrons dans notre seconde partie qu'il affecte de manière importante les décisions prisent par la NBA. Leur rôle est de représenter tous les joueurs de la NBA à bien des égards, par exemple pour négocier les termes d'une convention collective avec la NBA, veiller à ce que la NBA et ses équipes remplissent leurs obligations, mais également pour promouvoir une image positive et la réputation des joueurs de la NBA sur et en dehors des terrains. Les clients sont représentés dans notre schéma par les spectateurs. En effet chaque spectateur, en achetant un billet pour assister à un match de basket va devenir client de la NBA. Le rôle des agents est de mettre en contact les joueurs et les clubs, le but étant pour les deux parties de trouver un accord sur un contrat rémunéré en contrepartie d'une prestation sportive. Un actionnaire désigne toute personne physique ou morale détenant des actions dans une société. En contrepartie de la détention des actions, l'actionnaire a le droit de percevoir des dividendes, d'assister et de voter aux assemblées générales. Les actionnaires peuvent détenir des parts majoritaires ou minoritaires d'une franchise NBA. Ils ont une influence non négligeable sur le fonctionnement NBA. Les sponsors apportent des soutiens financiers ou matériels à un événement (équipementier par exemple), une fédération, une équipe sportive ou un sportif par un partenaire annonceur en échange de différentes formes de visibilité. L'impact des sponsors au niveau financier est très important, car même si ils n'ont pas un pouvoir décisionnel sur les franchises, leur rôle n'en n'est pas moins important. C'est une PP coercitive dont l'image de marque est primordiale. Nous avons intégré les avocats dans notre « roue de vélo » car ils ont une implication centrale dans les discussions entre joueur et propriétaire, jouant en partie le rôle de médiateur. Cette PP a pour rôle de plaider en faveur de leurs clients. Les médias sont des moyens impersonnels permettant une diffusion large et collective d'informations ou d'opinions, quel qu'en soit le support. Leur impact sur l'économie sportive pèse de manière indéniable. Par conséquent, ils peuvent être parfois dangereux voire violents à l'égard d'autres PP. Le gouvernement n'a qu'un rôle secondaire, il ne peut pas intervenir dans les décisions des franchises et reste simple spectateur. Il a la possibilité de tenter d'influencer les acteurs détenant le pouvoir décisionnel. Les services techniques se caractérisent essentiellement par la mise à disposition d'une capacité technique ou intellectuelle. Ils ne peuvent pas exercer de pression sur l'entreprise : néanmoins ils sont au cœur de l'organisation et ont une véritable volonté d'agir. Enfin, les prestataires de services sont des organismes qui fournissent un service à des particuliers ou à une autre entreprise. Ils sont intégralement dépendants des autres PP. Dans notre étude, ils sont représentés par les restaurants, les bars, les vendeurs ambulants, etc. Leurs activités résultent de celle des autres. À titre d'exemple, l'annulation d'un match NBA va avoir un impact direct sur les recettes des restaurants aux alentours du stade, ou la diffusion de match à la télévision.

Nous allons maintenant étudier le cas du *« Lock-out »* NBA vis-à-vis du classement des PP selon la typologie proposée par Clarkson. Comme nous l'avons vu précédemment, il existe deux types de PP dans l'analyse de Clarkson : les PP de premier rang et celle de second rang. Pour notre cas du fonctionnement NBA, les PP de premier rang vont être représentés par les joueurs, les propriétaires, les médias, et les spectateurs. Ces parties prenantes sont au cœur du débat qui va animer les NBA.

Les joueurs et les propriétaires sont les deux piliers de la NBA, sans qui le fonctionnement ne pourrait se faire. Le syndicat se situe dans le premier rang car il joue le rôle de contre-pouvoir lors des conflits d'intérêts ou si un abus est fait de la part des propriétaires. La convention collective est signée tous les 10 ans entre propriétaires et syndicat. Ainsi, leur place est centrale dans ce schéma adapté à la NBA. Enfin, les médias et les spectateurs font partie de la ressource financière de la NBA. En effet, sans spectateur ni médias (pour relayer le basket sur toute les télévisons, site internet, etc. de la planète), ce sport serait dans l'impossibilité de prospérer à ce niveau. Cela met en exergue la particularité du sport business Américain. Dans une entreprise classique les médias ne jouent qu'on rôle dit secondaire. Leur absence ou présence partielle ne remet pas en cause la survie de la firme. Hors pour la NBA la vente des licences et les droits TV constitue le principal poste de revenus avec la vente des billets. Depuis les années 80, le basket-ball américain est devenu un marché dopé par sa médiatisation et les investissements financiers qui en ont découlés. De ce fait, si l'on impute une de ces PP, les conséquences s'imputent sur la survie même de l'entreprise.

Les PP de second rang quant à elles ont une importance moins fondamentale. Bien qu'elles puissent influencer la firme et sa performance voire être affectées par ses activités, les PP secondaires ne sont pas vitales au fonctionnement de la firme. Il s'agit ici des actionnaires minoritaires, des agents de joueurs, du gouvernement, des prestataires de services, des services techniques et des sponsors.

Évoquons le cas des avocats, qui occupent une place à part dans notre schéma. En effet, ils ne font ni partie des PP de premier rang, ni de celle de second rang. Cette PP navigue entre les deux selon le contexte. Lors d'une saison régulière sans qu'aucun conflit n'éclate, les avocats n'ont aucun rôle dans l'organisation. Mais lors d'un *« Lock-out »* NBA ils prennent tout leur sens. Par conséquent, lors d'un conflit, ils vont défendre les intérêts de leurs clients, qu'ils soient joueurs ou propriétaires. De ce fait, ils sont bel et bien des acteurs de premier rang dans notre étude.

Adaptée à notre étude, veuillez trouver la représentation du classement des parties prenantes selon Clarkson:

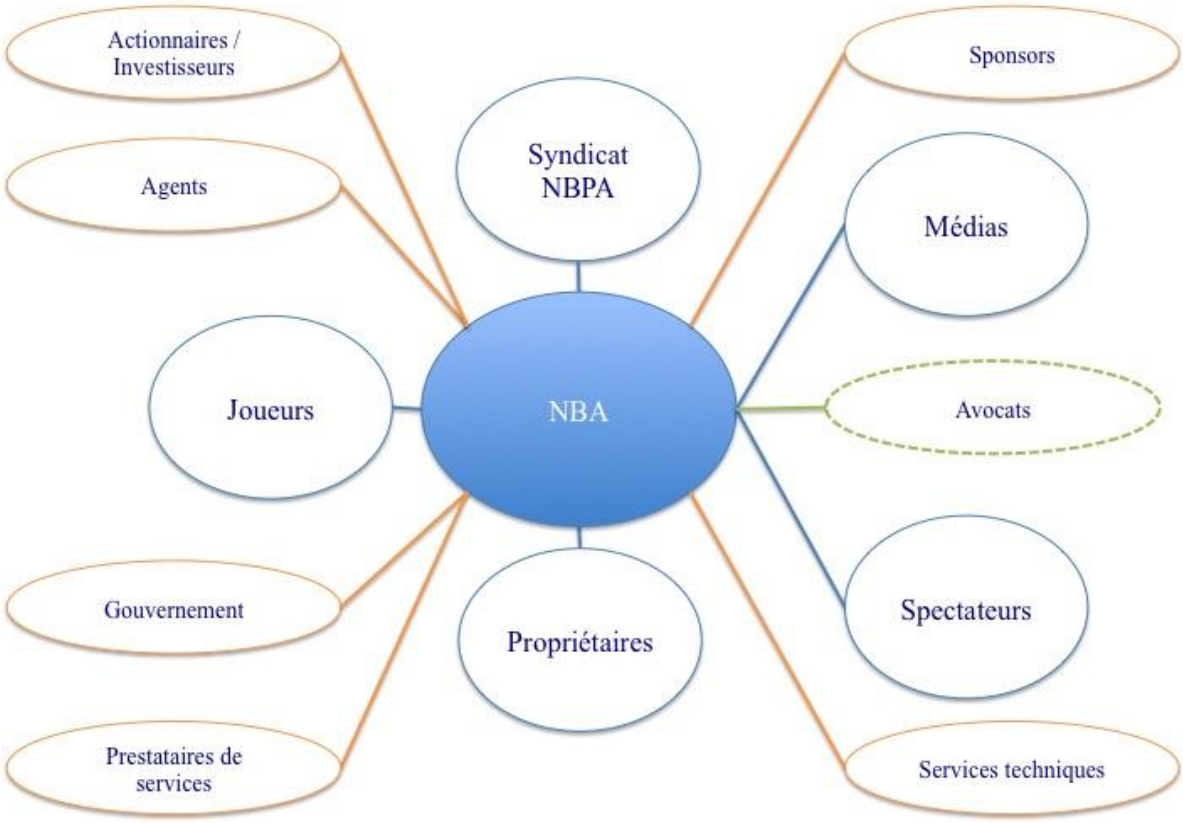


Figure 5: Classement des parties prenantes selon Clarkson adapté à notre étude

Nous allons maintenant étudier le cas du *« Lock-out »* NBA vis-à-vis du classement des PP selon la typologie proposée par Donaldson et Preston. Comme le soulignent Donaldson et Preston (1995), les modèles d'organisation en PP concernent essentiellement les firmes. L'adaptation du concept de PP à une organisation sportive est foncièrement différente. La classification des PP dans une organisation sportive n'est pas aisée et porte souvent à confusion. La catégorisation économique d'une organisation sportive en PP n'est pas avérée, même pour un club sportif professionnel. Le marché du travail ne va concerner que les *« salariés »,* en d'autres termes, le travail des bénévoles dans les clubs sportif ne sera pas pris en compte. Ainsi, il convient d'analyser, au regard de ce classement, les différents acteurs de notre étude. Selon la vision normative, l'analyse se concentre sur la légitimité et la prise en compte des intérêts des PP dans la gouvernance de la firme. Par conséquent, les joueurs, propriétaires et syndicats NBPA se situent au centre des actions managériales. Selon la vision instrumentale, et dans le but d'atteindre les objectifs de création de valeur, il est opportun de prendre en compte les intérêts d'une part des actionnaires / investisseurs, médias et sponsors, intérêts dans le sens de rentabilité, et d'autre part, les agents et avocats, intérêts dans le sens conscience professionnelle. De ce fait, la nature des connexions entre la gestion des relations avec les divers acteurs et la performance organisationnelle est à étudier. Les organisations

citées précédemment possèdent des PP et leurs activités détiennent des impacts sur ces dernières : gouvernement, prestataires de services, services techniques. Au premier abord, l'organisation sportive doit poursuivre divers objectifs de PP aux intérêts distincts. Dans ce cas, il est opportun d'employer le terme d'instrumentalisation de l'organisation sportive. Les seuls paramètres de création de valeur caractérisent la notion de performance d'une organisation sportive.

Adaptée à notre étude, veuillez trouver la représentation du classement des parties prenantes selon Donaldson et Preston:

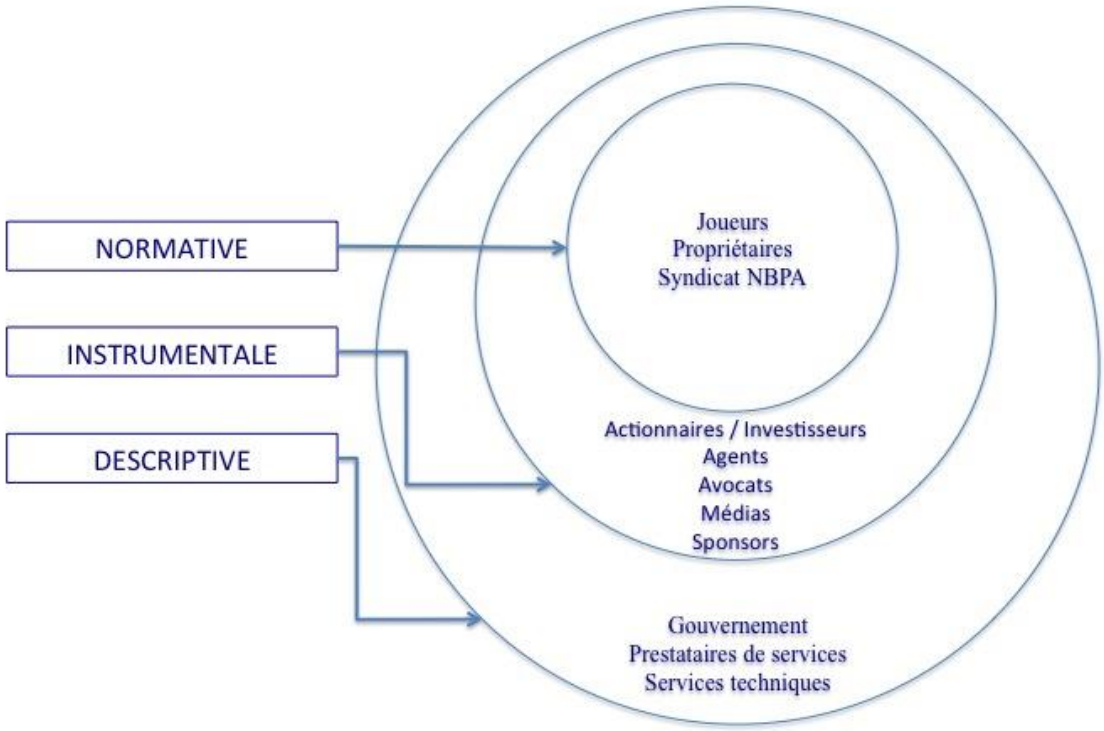


Figure 6: Classement des parties prenantes selon Donaldson et Preston adapté à notre étude

Nous allons maintenant étudier le cas du *« Lock-out »* NBA vis-à-vis du classement des PP selon la typologie proposée par Mitchell et al. Dans un premier temps, nous allons classer les PP du *« Lock-out »* sous les différentes catégories et sous-catégories. Dans un second temps, nous justifierons notre agencement. Enfin, nous les représenterons sous le format originel de la typologie de l'auteur.

Table 6: Catégories et sous-catégories des parties prenantes selon Mitchell et al. Adapté à notre étude.

Catégories des Parties Prenantes	Définitions	Sous-catégories	Attributs	Les Parties Prenantes de la NBA
Non-Parties Prenantes	PP possédant 0/3 critères	8. « Non stakeholder »	-	-
« Latentes » (latent)	PP possédant 1/3 critères	1. « Dormant Stakeholder »	Power	Gouvernements
				Spectateurs
		2. « Discretionary Stakeholder »	Legitimacy	Services techniques
		3. « Demanding Stakeholder »	Urgency	Agents
« En attente » (expectant)	PP possédant 2/3 critères	4. « Dominant Stakeholder »	P + L	Médias
		5. « Dangerous Stakeholder»	L + U	Actionnaires / Investisseurs
				Avocats
				Sponsors
				Syndicats
		6. « Dependant Stakeholder»	P + U	Prestataires de services
« Qui font autorités » (definitive)	PP possédant 3/3 critères	7. « Definitive Stakeholder»	P + L + U	Joueurs
				Propriétaires

Le gouvernement n'a pas d'intérêt particulier dans le *« Lock-out »*. Cependant, il a interagi à travers la parole du Président des Etats-Unis, Barack Obama. En effet, en tant que fan inconditionné, il invite les propriétaires et les joueurs à trouver un accord. Le succès de la NBA repose en grande majorité sur sa réussite auprès des fans. Bien que le sport américain et tout particulièrement le basket se porte financièrement très bien, un conflit de cette envergure laissera des traces. Néanmoins, le gouvernement a la possibilité d'agir directement, chose que le président ne désire

pas. La seule action indirecte réalisée par le président réside en la nomination du directeur du Service fédéral de médiation et de conciliation, George Cohen[250]. Celui-ci a été engagé pour mettre fin au *« Lock-out »* et trouver un accord. Les spectateurs subissent le *« Lock-out »*. Leur seul moyen d'influencer cet événement réside dans le boycott. Ils sont la cible de la majorité des parties prenantes. Que ce soit pour les médias, les propriétaires, les sponsors, les prestataires de services, les spectateurs deviennent des clients potentiels. Pour cela, le match simple de basketball se transforme en véritable spectacle, *« show »*. Le client se retrouve au centre de toutes les attentions afin de se voir créer un besoin nécessaire ou non. Sans les spectateurs, les investissements des sponsors, des propriétaires, des prestataires de services, à travers les différents types de médias, n'auraient pas d'intérêt, entendu dans le sens de rentabilité. Les services techniques représentent tous les acteurs indispensables au bon fonctionnement du spectacle : les femmes de ménage, les techniciens de maintenance, etc. Ils ont la volonté de mettre fin au « Lock-out » mais ne peuvent en aucun cas exercer une quelconque pression. L'unique possibilité réside dans l'utilisation du côté humain, la perte d'emplois, la diminution de revenues, due à un conflit dit *« de riche. »* Les agents procèdent à des requêtes envers la NBA et donc les propriétaires, les équipementiers, les sponsors pour sauvegarder les intérêts de leurs clients (les joueurs), signer des contrats, des contrats publicitaires, de représentation, etc. Cependant, bien que répétitives, leurs demandes n'ont aucune influence sur les décisions de la firme en elle-même.

Les médias représentent une des ressources financières de la NBA. Ils relayent les informations, nouvelles, matchs à travers la télévision, les journaux, internet, la radio, etc. mais permettent aussi aux entreprises d'user de moyens marketing afin de réaliser de la publicité (écran géant, pauses publicitaires, affichages, nom de stade, etc.). Ils ont la possibilité de réaliser des coalitions dominantes et tout particulièrement avec les sponsors. Les sponsors sont des PP coercitives, voire violentes. Possédant des moyens et pressions financiers extrêmement importants, ils sont une des PP à ne surtout pas négliger. Ils permettent au simple match de devenir un véritable *« show »* à travers les investissements réalisés afin de mettre en avant leurs produits et/ou leur image. Dans une tout autre dimension, le syndicat possède également des moyens forts de pression et d'action envers la NBA. Ceux-ci peuvent être contraignants dans une optique tant légale que procédurière. En effet, l'une des missions du syndicat réside dans le vérification du respect de tous les articles de la convention collective envers les relations joueurs-propriétaires (cela englobe également les questions de droits d'image, etc.). Dans le cas d'un non respect de la réglementation, le syndicat peut soit résoudre le conflit à l'amiable soit engager des poursuites contre la NBA. Cela nous

[250] Il a été à l'origine de l'accord trouver entre la « Major League Soccer » et les joueurs.

amène à la dernière PP possédant ce pouvoir de pression : les avocats. En période dite saine (entendue dans ce cas, lorsqu'il n'y a pas de *« Lock-out »*), il ne possède qu'un champ d'action très faible. La NBA, via les propriétaires et les joueurs, ont à cœur de respecter les termes des contrats signés. Cependant, leur qualité de *« Dangerous Stakeholder »* prend alors tout son sens lors du *« Lock-out »*. Ils peuvent recourir à diverses procédures, plus ou moins contraignantes, afin de veiller au respect de la réglementation en vigueur mais également représenter leurs différentes parties si le conflit se rend devant le tribunal. Les actionnaires ont, au même titre que les médias, un pouvoir financier très important (tout comme leur implication financière dans la firme). Ils peuvent par leurs actions (consentant ou non lors d'assemblée, de réunions, de votes, etc.) ralentir voire neutraliser des situations. Ils convient de ne pas les négliger du fait de leur attente de notoriété, de rentabilité, etc.

Bien qu'essentiels au déroulement du *« show »*, les prestataires de services n'ont aucun moyen de pression et dépendent intégralement des autres PP. En effet, ils sont sous contrat avec la NBA et restent dépendants de leurs désirs (tout en respectant les termes du contrat). À titre d'exemple, un prestataire peut être engagé pour des effets visuels, un service de sécurité exceptionnel ou un concert, etc. pourront être engagés pour la prestation accompagnant le match de basket. Si le spectacle ne comprend pas une telle animation, le prestataire ne sera pas engagé. Il est donc tributaire de la NBA.

Qu'ils soient propriétaires ou joueurs, leurs décisions influent sur la survie de la firme. Ils sont les PP à l'état pur ; d'une part les propriétaires sont les gestionnaires de la franchise, d'autre part, les joueurs représentent les salariés. Sans actions de leurs parts, la firme ne pourrait réaliser de chiffre d'affaires.

Adaptée à notre étude, veuillez trouver la représentation du classement des parties prenantes selon Mitchell et al.:

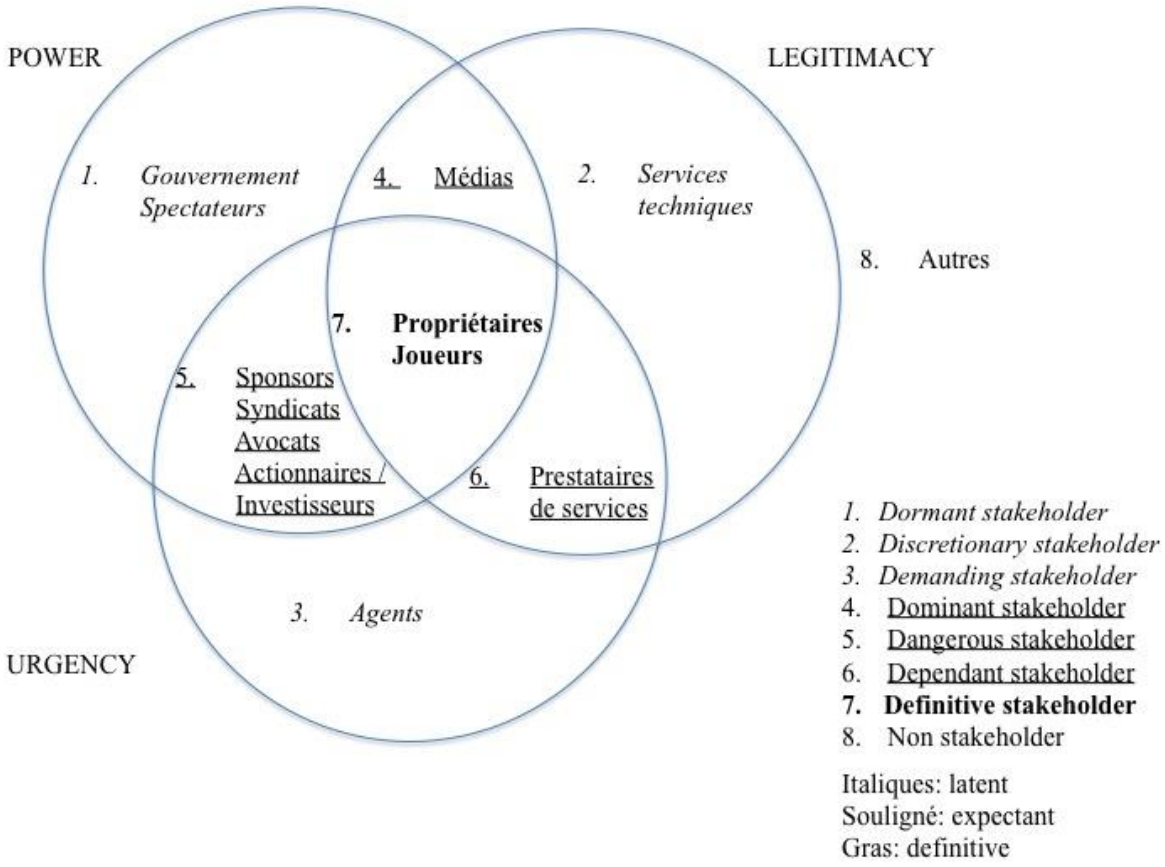


Figure 7: Classement des parties prenantes selon Mitchell et al. adapté à notre etude

Veuillez trouver dès à présent la grille de lecture complétée, selon notre classement des PP lors du *« Lock-out »* NBA. Ensuite, nous avons établi une matrice sous forme linéaire[251] en fonction du niveau d'intégration des PP, nous permettant ainsi de comparer l'évolution entre les diverses situations de la firme.

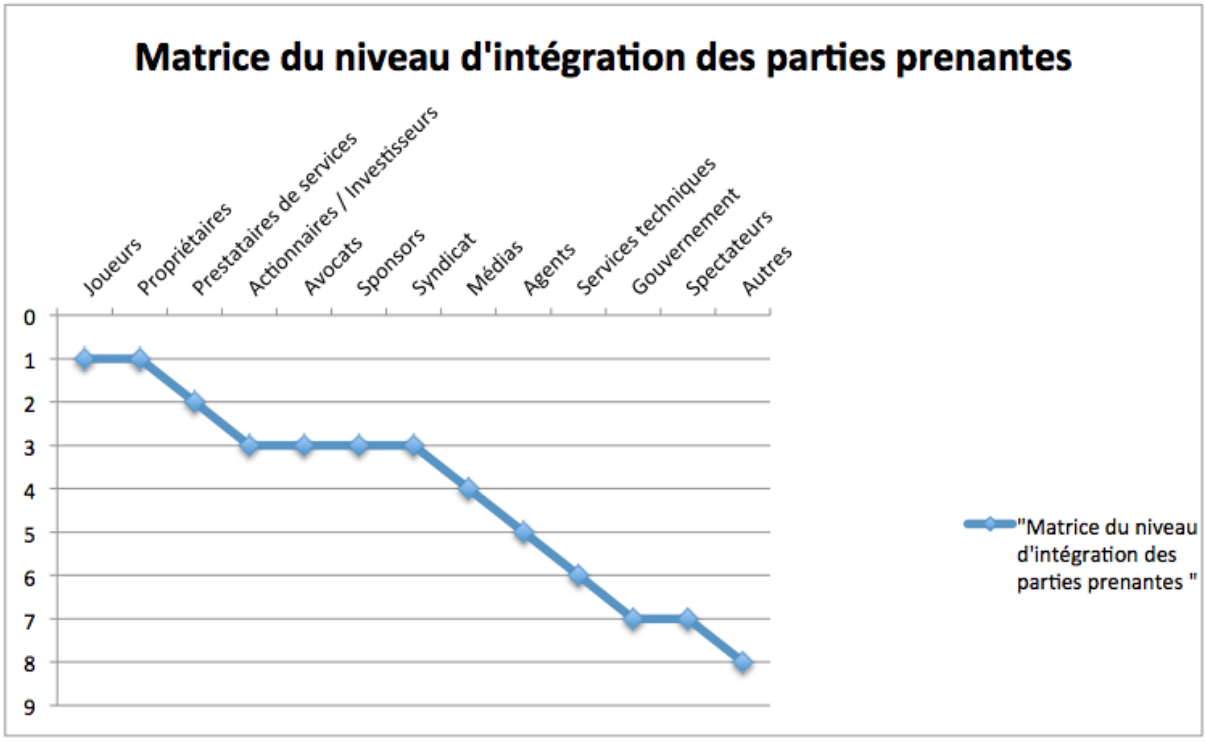
[251] Le classement de 1 à 8 reflète l'importance de l'intégration de la PP, 1 dénote l'importance la plus élevée, 8 la plus faible.

DEFINTION DES PARTIES PRENANTES										
Actionnaites / Investisseurs	Agents	Avocats	Gouvernement	Joueurs	Médias	Prestataires de services	Propriétaires	Services techniques	Sponsors	Syndicat NBPA

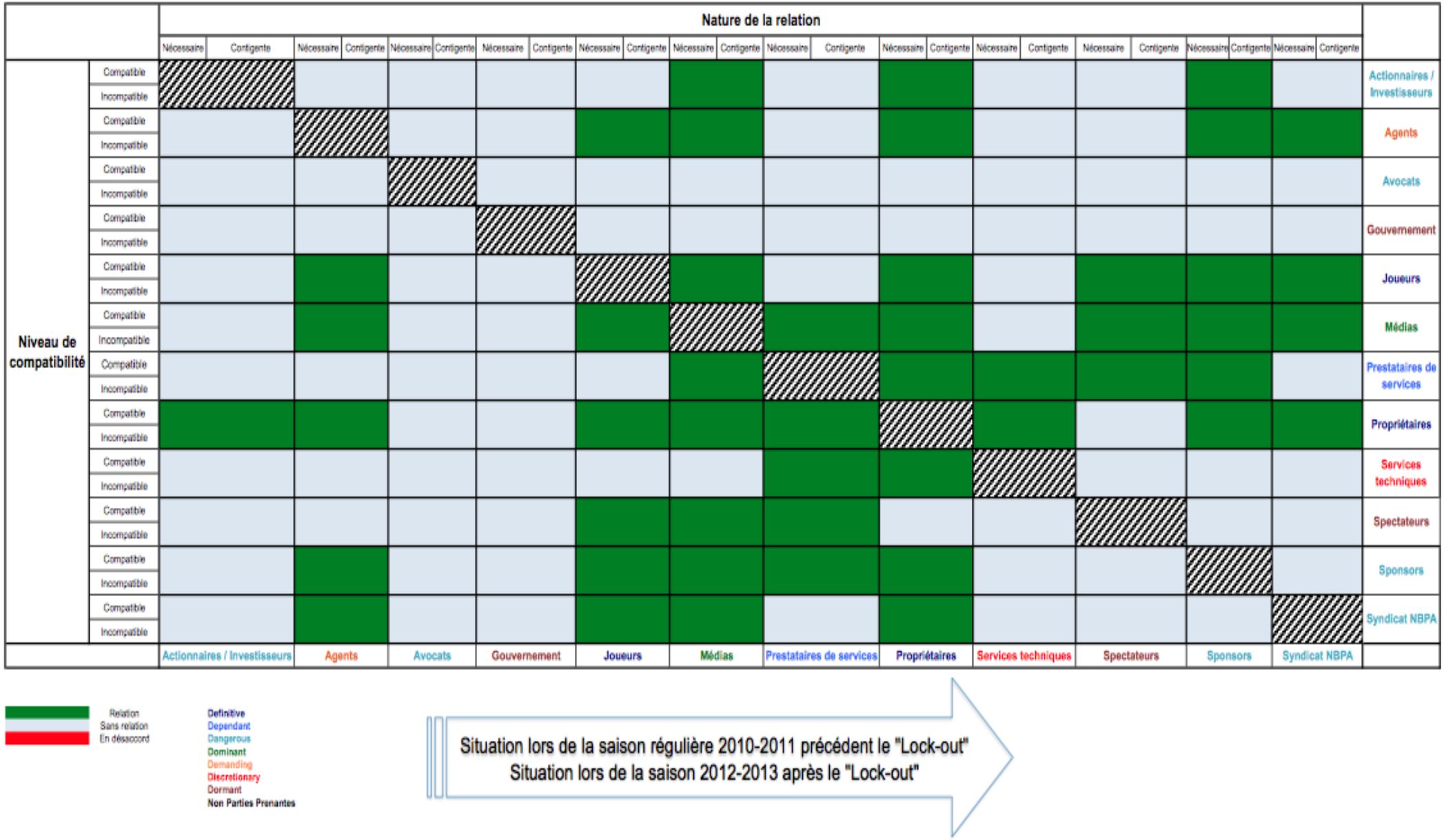
PARTIE PRENANTE PRIMAIRE	PARTIE PRENANTE SECONDAIRE
Joueurs	Actionnaires / Investisseurs
Médias	Agents
Propriétaires	Gouvernement
Sponsors	Prestataires de services
Syndicat NBPA	Services techniques
Avocats	

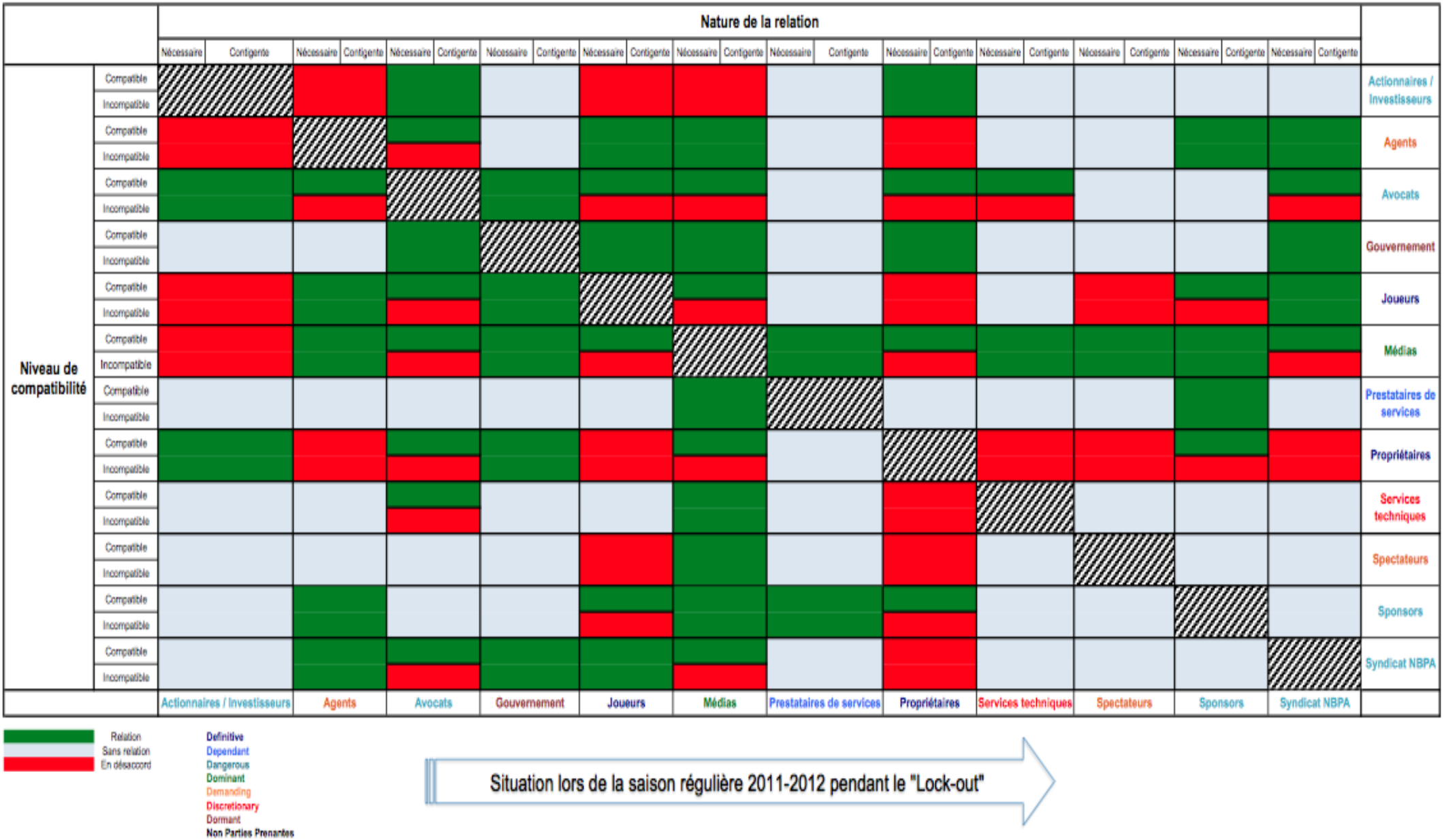
NORMATIVE	INSTRUMENTALE	DESCRIPTIVE
Joueurs	Actionnaires / Investisseurs	Gouvernement
Propriétaires	Agents	Prestataires de services
Syndicat NBPA	Avocats	Services techniques
	Médias	
	Sponsors	

PARTIES PRENANTES							
"Definitive"	**"Dependant"**	**"Dangerous"**	**"Dominant"**	**"Demanding"**	**"Discretionary"**	**"Dormant"**	**"Non Parties Prenantes"**
Joueurs	Prestataires de services	Actionnaires / Investisseurs	Médias	Agents	Services techniques	Gouvernement	Autres
Propriétaires		Avocats				Spectateurs	
		Sponsors					
		Syndicat					



De là, nous avons adapté la grille de lecture citée précédemment à notre cas. Dans un premier temps, nous l'avons complété en se positionnant avant et après le *« Lock-out »* dans une situation dite *« normale »*, dans un second temps, en situation de *« Lock-out »*.


Nature de la relation
Nécessaire
Contingente
Niveau de compatibilité
Compatible
Incompatible
Actionnaires / Investisseurs
Agents
Avocats
Gouvernement
Joueurs
Médias
Prestataires de services
Propriétaires
Services techniques
Spectateurs
Sponsors
Syndicat NBPA
Relation
Sans relation
En désaccord
Definitive
Dependant
Dangerous
Dominant
Demanding
Discretionary
Dormant
Non Parties Prenantes
Situation lors de la saison régulière 2010-2011 précédent le "Lock-out"
Situation lors de la saison 2012-2013 après le "Lock-out"


Nature de la relation
Nécessaire
Contingente
Niveau de compatibilité
Compatible
Incompatible
Actionnaires / Investisseurs
Agents
Avocats
Gouvernement
Joueurs
Médias
Prestataires de services
Propriétaires
Services techniques
Spectateurs
Sponsors
Syndicat NBPA
Relation
Sans relation
En désaccord
Definitive
Dependant
Dangerous
Dominant
Demanding
Discretionary
Dormant
Non Parties Prenantes
Situation lors de la saison régulière 2011-2012 pendant le "Lock-out"

Cette grille de lecture met en exergue les relations entre les diverses PP en fonction des classements réalisés.

Après avoir adapté nos grilles de lectures à notre travail, nous répondons aux différentes hypothèses émises précédemment.

L'hypothèse 1, aucun parallèle ne peut être trouvé entre les PP d'une entreprise et celle d'une organisation sportive telle qu'une franchise NBA, est infirmée de part la structure même de la franchise (directeur, actionnaires, salariés, etc.). L'hypothèse 2, de nombreux parallèles peuvent être trouvés entre les PP d'une entreprise et celle d'une organisation telle qu'une franchise NBA, est confirmée. En effet, des parallèles possibles (non exhaustifs) se situent au niveau de la structure, des objectifs établis chaque année, de la gestion du personnel, etc.

L'hypothèse 3, la gestion des PP en temps de crise au sein d'une franchise est en tout point différente de celle d'une firme, est infirmée. Comme dans toute entreprise, les différentes PP doivent rendre des comptes envers les divers supérieurs hiérarchiques, collaborateurs, acteurs, etc. Il intervient parfois des médiateurs, avocats des différents partis, syndicats, etc. Ainsi, l'hypothèse 4, la gestion des PP en temps de crise au sein d'une franchise est partiellement différente de celle d'une firme, est confirmée. L'hypothèse 5, la gestion des PP en temps de crise au sein d'une franchise est semblable de celle d'une firme, est infirmée car il n'y a pas de parfaite similitude eut égard la connotation sportive de la firme.

L'hypothèse 6, les interactions entre les différentes PP sont en tout point conflictuelles lors d'une grève ou d'un *« Lock-out »,* est infirmée de part notre grille de lecture qui démontre la possibilité de relations non conflictuelles entre les diverses PP. De ce fait, l'hypothèse 7, les interactions entre les différentes PP sont partiellement conflictuelles lors d'une grève ou d'un *« Lock-out »,* est confirmée alors que l'hypothèse 8, les interactions entre les différentes PP sont peu ou non conflictuelles lors d'une grève ou d'un *« Lock-out »,* est infirmée pour les raisons citées précédemment.

Conclusion:

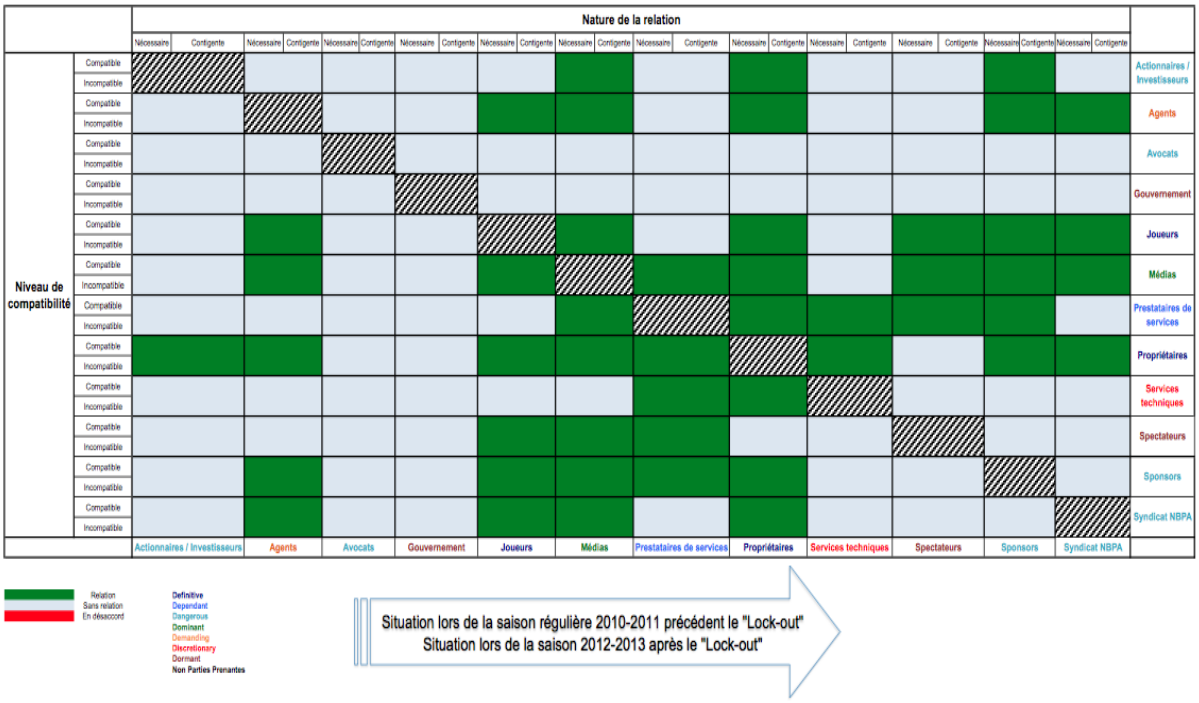
Les franchises NBA sont des organisations singulières. En effet, leurs objectifs se distinguent d'une entreprise classique, tous comme leurs activités. Ces dernières s'articulent autour de la pratique d'un sport professionnel et dans le même temps d'un spectacle sportif.

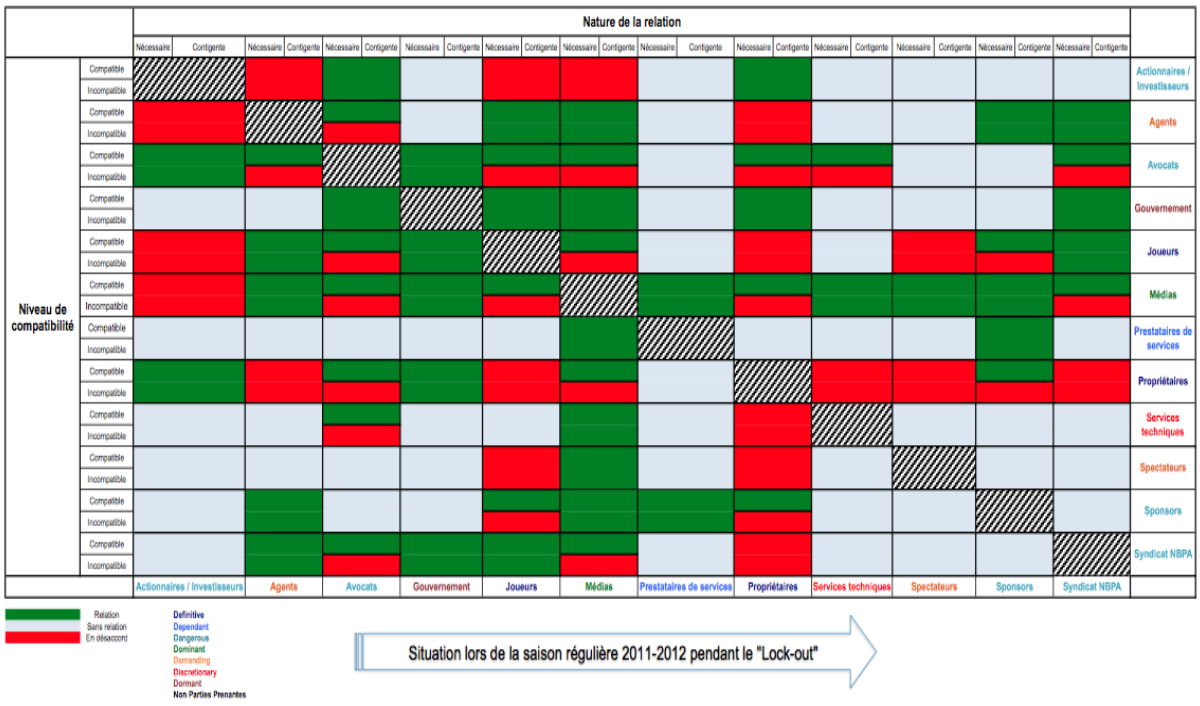
Dans le cadre de cette activité, la NBA est amenée à mettre en relation ses différentes parties prenantes afin d'atteindre ses objectifs. La recherche de profit n'étant pas le but ultime d'une organisation sportive, elle se concentre sur le résultat sportif dans un premier temps puis se préoccupe des retombées financières. Par conséquent, l'organisation sportive telle que les franchises NBA est différente d'une entreprise.

Toutefois, de nombreuses similitudes sont effectives car le modèle stratégique d'une firme se rapproche de celui d'une franchise NBA. L'objectif compétitif est d'avoir les meilleurs salariés ou joueurs pour être plus performants que son concurrent. Si la finalité, pour les uns, est de faire du profit et de garder une avance concurrentielle, pour les autres, elle est de gagner d'un titre NBA et de maintenir la franchise dans les hauteurs du classement. L'aspect financier vient dans un second temps mais il a aussi son importance. Comme nous avons pu le voir, la notion financière est souvent source de conflit en interne. Au final, la stratégie d'une franchise correspond à l'interprétation à un moment donné de son objectif compétitif compte tenu de ses contextes interne et externe.

L'objectif de la recherche était de faire un parallèle entre une franchise NBA et une entreprise classique et d'en observer les similitudes et les différences présentes, en mettant en avant le rôle des parties prenantes lors d'une période de conflit. Cette recherche avait pour visée un enrichissement de la compréhension du rôle des parties prenantes dans la stratégie d'une organisation sportive en temps de *« Lock-out »*.

Nous avons donc établi une grille de lecture permettant d'interpréter, d'une part selon les critères de classification des parties prenantes et d'autre part en fonction de la chronologie, un conflit à travers ses différentes parties prenantes.





Elle nous a permis de valider les hypothèses suivantes :

- ✓ De nombreux parallèles peuvent être trouvés entre les parties prenantes d'une entreprise et celle d'une organisation telle qu'une franchise NBA.
- ✓ La gestion des parties prenantes en temps de crise au sein d'une franchise est partiellement différente de celle d'une firme.

- ✓ Les interactions entre les différentes parties prenantes sont partiellement conflictuelles lors d'une grève ou d'un *« Lock-out »*.

Elle nous a également donné la possibilité d'infirmer les hypothèses suivantes :

- ✓ Aucun parallèle ne peut être trouvé entre les parties prenantes d'une entreprise et celle d'une organisation sportive telle qu'une franchise NBA.
- ✓ La gestion des parties prenantes en temps de crise au sein d'une franchise est en tout point différente de celle d'une firme.
- ✓ La gestion des parties prenantes en temps de crise au sein d'une franchise est semblable de celle d'une firme.
- ✓ Les interactions entre les différentes parties prenantes sont en tout point conflictuelles lors d'une grève ou d'un *« Lock-out »*.
- ✓ Les interactions entre les différentes parties prenantes sont peu ou pas conflictuelles lors d'une grève ou d'un *« Lock-out »*.

Il existe cependant des limites à notre recherche car nous avons pas ou peu de recul quant aux conséquences économiques du « Lock-out ». De plus, la constitution et le classement des différentes parties prenantes sont subjectifs. Enfin, bien que supportes de ce sport, nous ne sommes pas des professionnels du métier. Par conséquent, il est possible que nous ayons omis des parties prenantes.

La singularité de ce mémoire provient du sujet en lui même. Aucun travail n'a pu être réalisé par le passé sur un événement de cette envergure. En effet, le *« Lock-out »* de la saison 2011-2012 est considéré comme le premier conflit de longue durée. Via la combinaison de ce thème avec la notion des parties prenantes nous avons essayé de donner à notre travail un caractère innovant.

Les perspectives de recherches sont multiples dans notre cas. Les recherches faites sur les franchises NBA sont-elles applicables à d'autres organisations sportives telles que le football, le rugby, ou d'autres ligues américaines comme la NHL (hockey), ou la NFL (football américain) ? Concernant la NFL, nous nous dirigeons vers un *« Lock-out » ;* il serait opportun de comparer les différentes actions et interventions des PP durant cette grève dès sa fin. Il serait intéressant de noter le comportement d'une part, des autres organisations sportives face à une

crise telle que le *« Lock-out »* 2011 en NBA, et d'autre part, celui des clubs européens et l'organisation de leurs parties prenantes face à ce conflit. Le modèle américain est-il adaptable ?

Bibliographie:

Andrew M. (August 1990), « Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice », Pettigrew, *Organization Science* vol. 1, no. 3, pp. 267-292.

Andriof, J. & S. Waddock, (2002), « Unfolding stakeholder engagement », in Unfolding Stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement, (sous la dir. de) J. Andriof, S. Waddock, B. Husted & S.Rahman, Sheffield, Greenleaf, pp. 19-42.

Ansoff I. (1968), « Stratégie du développement de l'entreprise », Éditions Hommes & Techniques, Paris, pp.35-52.

Barnard C. I. (1938), « The Functions of the Executive », Harvard University Press, Cambridge.

Berle A. & Means G. (1932), « The modern corporation and private property, » pp. 300-312.

Berman S.F., Wicks S., Kotha S. & Jones T.M, (1999), « Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder models and firm financial performance », from Academy of Management journal, Vol. 42, No 5, pp. 488-506.

Callens I. (2000), « Les déterminants de la réponse environnementale des entreprises: des théories de la firme à la validation empirique », Louvain-la-Neuve, éd. CIACO, coll. Nouvelle série n°358.

Carroll A. B. (1989), « Business & Society, South Western Publishing, Cincinnati »

Carroll A. B. & Näsi J. (1997), « Understanding stakeholder thinking: themes from a finish conference », Business Ethics: A European Review, 6 (1), pp. 46-51.

Charreaux G. (1997), « Le gouvernement des entreprises, Corporate governance, théories et faits », Economica, collection « Recherche en gestion ».

Charreaux G. & Desbrières P. (1998), « Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale », Finance, contrôle, stratégie, Vol 1, No 2, pp. 57-88.

Clarkson P. (1995), « A Stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance», M. B. E., from Academy of Management Review, Vol. 20, No 1, pp. 92-117.

Coase R. H. (1960), « The Problem of Social Cost », Journal of Law and Economics, Vol. 3, pp. 1-44 Published by: The University of Chicago Press.

Coase R. H. (1988) « The Nature of the Firm: Origin, Meaning, Influence », Journal of Law, Economics, and Organization, Vol 4, No 1, pp. 3-47.

Coase R. H. (Septembre 1992), **«** The Institutional Structure of Production: The 1991 Alfred Nobel Memorial Prize Lecture in Economic Sciences" (Les Prix Nobel and 82 American Economic Review pp. 713-719 and elsewhere), pp. 717.

Cyert R. M. & March J. G., (1963), « Processus de décision dans l'entreprise », Prentice-Hall.

Damak Ayadi S. (2002), « Théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative? », Paris, circa.

Decock-Good C., (2000), « Les déterminants de l'implication mécénique des entreprises: un test de la théorie des parties prenantes », Actes du congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Angers.

DiMaggio, P. J., & Powell, W., (1983), « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields » by from American Sociological Review, Vol. 48, pp. 147-160.

Dodd E. M. (1932), « For whom are corporate managers trustees? », Harvard Law Review, Vol 45, No 7, pp. 1145-1163.

Donaldson T. & Dunfee T. W. (1999), « Ties That Bind : a Social Contracts Approach to Business Ethics », Harvard Business School Press.

Donaldson T. & Preston, L. (1995) « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, evidence, and implications » from Academy of Management Review, vol. 20, No 1, pp. 65–91.

Drucker P. (1946), « Concept of the Corporation », John Day Company, New York.

Elias A. & Cavana R. (2000), « Stakeholder analysis for systems thinking and modelling ».

Etzioni A. (1998), « A communitarian note on stakeholder theory », Business Ethics Quarterly, Vol. 8, No 4, pp. 679-691.

Evan W.M. & Freeman R.E. (1983) « A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism » in Beauchamp T.L., Bowie N. (eds.) Ethical theory and Business, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, p. 75-84 (réédition citée, id. in Chryssides G.D., Kaler J.K. An Introduction to Business Ethics, Londres : Thomson Learning, 1993, p. 254-266).

Evan W.M. & Freeman R.E. (1988). « A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. » In T. L. Beauchamp & N. Bowie (Eds.), Ethical theory and business (pp. 75–84). Engle- wood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 97-105.

Freeman R. (1984), « Strategic Management: a Stakeholder Approach ».

Freeman R. (1994), « The politics of stakeholder theory: Some future directions », Business Ethics Quarterly, Vol. 4, pp. 409-421, pp. 416-417.

Freeman R. (1999), « Divergent Stakeholder Theory », Academy of Management Review, vol., 24, n° 2, pp. 233-236.

Freeman R. (2007), « Managing for Stakeholders » with Jeffrey Harrison and Andrew C. Wick.

Freeman, R. & Evan, W. M. (1990), « Corporate governance: A stakeholder interpretation », Journal of Behavioral Economics, Vol. 19, No 4, pp. 337-359.

Friedman A.L. & Miles S. (2002), « Developing stakeholder theory », Journal of Management Study, vol. 39, n°1, pp. 1-21.

Frooman J. (1999) « Stakeholder influence strategies, » Academy of Management Review, 24(102), pp. 191–205.

Gélinier O. (1991), L'éthique des affaires, halte à la dérive, Seuil.

Gioia D., (1999), « Practability, Paradigms, and Problems in Stakeholder Theorizing » by from Academy of Management Review, vol. 24, No 2, pp.228-232.

Hasnas J. (1998), « The Normative Theories of Business Ethics: A Guide for the Perplexed », Business Ethics Quarterly, Vol. 8, n° 1, pp. 127-146.

Hill, C. W. L., & Jones, T. M. (1992), « Stakeholder-Agency Theory» by from Journal of Management Studies, Vol. 29, No 2, pp. 131-154.

Hillman A. J. & Keim G. D. (2001), « Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? », Strategic Management Journal, 22, pp. 125-139.

Howard Beck, (5 octobre 2011), *« Regular-Season Games Likely to be Lost as Bid to End Lockout Fails »*, New York Times, au B16.

Howard Beck, (29 octobre 2011), *«* N.B.A. Talks Stall, and More Games are Cancelled », New York Times, au D4.

Hunter G. W., Exec. Dir., (28 novembre 2011) « Memorandum National Basketball Players Association, to "All Players," » at 4.

Igalens J (2003), « Etude des relations entre les entreprises et les associations de la société civile autour du concept de responsabilité », Actes de la 5e université de printemps de l'audit social, IAE de Corse, 22-23 et 24 mai, pp. 213-221.

Jawahar, I. M. & McLaughlin G. L. (2001). « Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life-cycle approach. » Academy of Management Review, 26, pp.397-414.

Jenkins L. (5 décembre 2011), *« Tis the Season*, Sports Illustrated », at 44, pp. 46-48.

Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1972) « heory of the Firm: Managerial Behavior », Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics, 3, pp. 305-360.

Jones T. M. (1995), « Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics », from Academy of Management Review, Vol 20, No 2, pp. 404-437, pp. 422.

Jones T. M. & Wicks A. C. (Apr., 1999), « Convergent Stakeholder Theory » by from The Academy of Management Review, vol. 24, No 2 pp. 206-221.

Kobeissi N. & Damanpour F. (2003), « Organizational and community determinants of banks' community stakeholder performance » in Academy of Management Proceedings, pp. E1-E6.

Kochan T. A. & Rubinstein S. A., (2000), « Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn partnership. » Organization Science, Vol 11, No 4, pp. 367–386.

Lépineux F. (2006), Théorie normative des parties prenantes et cohésion sociale, dans **Bonnafous-Boucher M. et Pesqueux Y.** (2006).

Levitt Barbara, March James G., Chester I. (1990), « Barnard and the Intelligence of Learning, in Williamson Oliver (ed.), Organization Theory », from Chester Barnard to the Present and Beyond, Oxford University Press, pp. 12.

Luffman G. A., Witt S. F., Lister S., (1982), « A Quantitative Approach to Stakeholder Interests », Managerial and decision economics, 3(2), pp.70-78.

Mercier S., (septembre 2001), «La formalisation de l'éthique: un outil stratégique pertinent pour l'entreprise », Finance-Contrôle-Stratégie, vol. 3, n° 3, pp. 101-123.

Mitchell R., Agle B. R., Wood D. J., (1997) « Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. » Academy of Management Review, 22(4), pp. 853–886.

Mullenbach A (2003), « Pourquoi les entreprises s'engagent-elles dans la voie de la responsabilité sociale? Un essai d'approche néo-institutionnelle », Actes de la 5e université de printemps de l'audit social, IAE de Corse, 22-23 et 24 mai, 265.

Ogden J. & Watson G. K., (1999), « Corporate performance and Stakeholder Management: Balancing Shareholder and Customer Interests in the UK Privitized Water Industry », Academy of Management Journal, 42(5), pp.526-538.

Persais E. (2000), « L'excellence durable : Vers une intégration des parties prenantes » in Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion No 205, 2004, pp.5-22 / Percy Steve « Environmental sustainability and corporate strategy : why a firm's chief environmental officer should be its CEO » in Corporate Environmental Strategy, Vol. 7, pp. 194-202.

Pfeffer J. & Salancik G. (1978), « The External Control of Organisations ».

Phillips R. A. (1997), « Stakeholder theory and a principle of fairness », Business Ethics Quarterly, Vol 7, No 1, pp. 51-66.

Post J. E., L. E Preston & S. Sachs, (2002), « Managing the Extended Enterprise: the New Stakeholder View », California Management Review, vol. 45, n° 1, fall, pp. 6-28.

Quinn D. P. & Jones T. M. (1995), « An agent morality view of business policy », Academy of Management Review, Vol 20, No 1, pp. 22-42.

Rawls J. (1971), « A Theory of Justice », Harvard University Press, Cambridge. (2003), La Justice comme équité, La Découverte, Paris.

Rhenman E. & Stymne B. (1965), « Corporate Management in a Changing World», Aldus/Bonniers, Stockholm.

Robert C. Berry, William B. Gould & Paul D. Staudohar, (1986), « Labor Relations in Professional Sports » 161-65.

Rowley T. (1997), « Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences », from Academy of Management Review, vol. 22, No 4, pp. 887–910.

Smith A. (1776), « The Wealth of Nations »

Suchman M. C. (1995), « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches », Academy of Management Review, vol. 20, n° 3, pp. 571-610.

Sternberg E. (2001), « The Stakeholder Concept: A Mistaken Doctrine », Foundation for Business Responsibilities, Issue Paper n˚4, London.

Trevino L. K., Weaver G. R., (1999), « The Stakeholder Research Tradition: Converging Theorists-Not Convergent Theory », from Academy of Management Review, vol. 24, No 2, pp.224-227.

Weber M. (1947), « The Theory of Social and Economic Organization », Translated by A. M. Henderson & Talcott Parsons, The Free Press.

William B. (2 décembre 2011) Gould IV, « *Baseball: The Poster Child of Labor Peace* », Chi. Trib., at C27; *cf.* William B. Gould IV, « Bargaining with Baseball: Labor Relations in an Age of Prosperous Turmoil » (2011).

Williamson O. E. (1985), « The Economic Institutions of Capitalism », Free Press, New York.

Annexes:

A. Illustration du concept de Mitchell et al.

Exemple:

« Pour comprendre l'approche de Mitchell et al, il est possible d'utiliser un exemple concret. En 2012, un laboratoire pharmaceutique européen décide de stopper la production d'un hypotenseur (médicament visant à réduire la tension artérielle du patient). Le marché des hypotenseurs étant saturé, la direction groupe n'est pas satisfaite du niveau de rentabilité. Parallèlement, en France, un garçon de 17 ans est atteint d'une maladie extrêmement rare et mortelle. Il est le seul en France. A la suite d'essais, les médecins ont découvert que l'hypotenseur a un effet bloquant sur la progression de la maladie. A défaut de le soigner, il lui permet de ne pas dégrader son état de santé. L'arrêt de la production est donc un «arrêt de mort» pour cet adolescent à court terme. La famille s'en ouvre auprès du laboratoire qui répond qu'il n'est pas possible de maintenir la production. L'enfant est donc une partie prenante. En utilisant la grille de Mitchell, il est légitime, dans l'urgence mais sans pouvoir. Son cas est donc moins important que celui d'une partie prenante disposant de pouvoir. Le laboratoire pharmaceutique n'a pas tenu compte de la demande de maintien de la commercialisation du médicament. La famille a fait passer l'information dans les médias nationaux. Soudainement, la partie prenante est devenue puissante et le laboratoire a accepté de prolonger de deux ans la production. La discrimination produite par la grille d'analyse apparaît alors clairement. Deux individus ayant la même pathologie n'auraient pas droit au même statut en fonction de leur capacité à influencer l'entreprise. Le classement est donc révélateur d'une différence de perception de l'intérêt à tenir compte des parties prenantes. Philosophiquement, ces classements écartent toute filiation possible avec les courants de pensée invoquant un universalisme tels Kant, Spinoza ou Jonas. Ceci peut être rapproché au courant des utilitaristes par le fait que la réflexion ne se fasse que par rapport aux parties prenantes connues et reconnues, mais également dans une moindre mesure, d'Aristote. En effet, si l'humain ne devait en aucun cas être un moyen, il n'en demeure pas moins qu'il n'a pas remis en cause l'esclavagisme. Il y avait donc deux catégories d'humains, et selon le classement, l'attention portée était différente. »

B. Les autres ligues de sports US et le « Lock-out » :

Seule la NBA n'avait jamais eu de matchs annulés en raison d'un profond désaccord entre joueurs et propriétaires de franchises jusqu'en 1998. Les autres sports quant à eux ont connu les infortunes d'un « Lock-out » ou d'une grève de joueurs. Ainsi, la « Major League of Baseball » a interrompu la saison en août 1994 (milieu de saison) et a annulé les finales de baseball, une première depuis 1904. La « National Hockey League » a subi deux conflits majeurs ces 15 dernières années. La saison 1994-1995 fut réduite à 48 matchs au lieu de 84 et celle de 2004-2005 fut complètement annulée. La « National Football League » a connu un conflit lors de la 1982, 7 matchs sur 16 furent annulés.

✓ NBA Lock-out timeline: saison 1998-1999

22 juin 1998 :

Dernière des neuf séances de négociation : les propositions des joueurs ne sont pas écoutées concernant un plafond « dur » salaire.

30 juin 1998 :

La ligue annonce le début du « Lock-out ».

1 juillet 1998 :

Les propriétaires imposent le « Lock-out ».

1 août 1998 (Jour 31) :

Les pourparlers de négociation collective reprennent, cependant la réunion sera stérile.

10 septembre 1998 (Jour 72) :

La NBA annule le match préparatoire d'abord entre Miami Heat et le Maccabi Elite d'Israël. C'est le premier annulé de part le manque de convention.

24 septembre 1998 (Jour 86) :

La NBA annule 24 matchs et suspend les camps d'entraînements.

5 octobre 1998 (97 jours) :

Le reste de la pré-saison est annulée.

13 octobre 1998 (Jour 105) :

La NBA annule les deux premières semaines de la saison régulière soit 99 matchs. La NBA est la première des quatre ligues majeures à annuler un match en raison d'un conflit de travail.

20 octobre 1998 (Journée 112) :

L'arbitre John Feerick déclare que les propriétaires n'ont plus à honorer les contrats garantis au cours du « Lock-out ».

28 octobre 1998 (jour 120) :

Après une réunion des membres du syndicat au cours de laquelle les propriétaires ont été invités, les parties ne parviennent pas à un accord. Steve Kerr juge les propositions «insultantes», Michael Jordan déclare «si vous ne pouvez pas faire un profit, vous devez vendre votre équipe ».

3 novembre 1998 (Jour 126) :

Soirée d'ouverture originelle de la saison 1998-99**.**

20 novembre 1998 (Jour 143) :

La réunion de 13 heures apportent des progrès significatifs dans la résolution du problème.

4 décembre 1998 (Jour 157) :

La nouvelle réunion de 11 heures se termine par une probabilité de reprise de la saison avant son terme.

8 décembre 1998 (Jour 161) :

Le All-Star Game de Philadelphie en 1999 est annulé.

23 décembre 1998 (Jour 176) *:*

Stern et Hunter se réunissent pendant cinq heures à Los Angeles dans le bureau de Leonard Armato. David Stern recommande une annulation de la saison si aucun accord n'est trouvé avant le 7 Janvier 1999.

27 décembre 1998 (Jour 180) :

Énième rencontre des parties. La NBA effectue son ultime proposition.

30 décembre 1998 (183 jours) :

La NBA envoie la dernière proposition des propriétaires à tous les membres NBPA, demandant qu'ils la soumettent à un vote. Le Conseil exécutif de NBPA rejette l'idée d'un vote, et annonce le lendemain qu'il soumettra sa dernière offre aux propriétaires.

4 janvier 1999 (Jour 188) :

Le syndicat présente son offre «finale» pour les propriétaires, qui la rejète. David Stern annonce que « la ligue pourrait utiliser des joueurs de remplacement pour la saison 1999-2000 ».

6 janvier 1999 (Jour 190) :

Suite à une réunion secrète, David Stern et Billy Hunter parviennent à un accord pour mettre fin au Lock-out à la veille de la ligue « drop-head », date d'annulation de la saison. Les joueurs ont ratifié l'accord.

18 janvier 1999 (Jour 202) :

Les équipes peuvent commencer à signer des agents libres et effectuent des opérations.

20 janvier 1999 (Jour 204) :

Une nouvelle convention collective est signée par les deux parties, mettant fin aux 204 jours du « Lock-out ».

24 janvier 1999 :

Les matchs préparatoires commencent, chaque équipe doit disputer deux matchs.

5 février 1999 :

La saison NBA raccourcie à 50 matchs commence.

Quelques chiffres sur la NBA et le « Lock-out »:

Seulement 50 matchs de la NBA ont été joués, mais les joueurs NBA les ont joués en seulement 89 jours.

464 matchs de saison régulière ont été annulés.

La fréquentation moyenne a chuté de 2,2% par match.

NBA vu audimat déposer pendant trois années consécutives

Les équipes ont joué de multiples back-to-back-to-back matchs.

Les équipes ont donc joué quatre matchs en cinq nuits.

- ✓ **NBA Lock-out timeline: saison 2011-2012**

Année 2005:

L'année 2005 est marquée par la signature d'une nouvelle convention collective d'un mandat de six ans par le syndicat et les propriétaires. Certains des éléments de l'accord comprennent:

- ✓ Âge minimum requis: 19 ans avec comme particularité pour les joueurs américains une année minimum à l'école secondaire. Les joueurs internationaux sont éligibles à la « Draft » s'ils ont au moins 19 ans dans l'année civile de celle-ci. Les contrats de premier tour de « Draft » sont remaniés. Initialement d'une durée garantie de trois ans avec une option pour la franchise pour une quatrième année, le contrat sera d'une durée garantie de deux ans avec une option pour la franchise sur les troisième et quatrième années.
- ✓ La taxe de luxe: Auparavant, la taxe de luxe était en vigueur que lors des saisons où le ratio salaires/ revenus de la ligue dépassait les 61%.
- ✓ La durée maximale des contrats est réduite: il était possible pour les agents libres de re-signer avec leur équipe un contrat de sept ans, et un contrat de six ans envers une nouvelle. La durée devient respectivement six et cinq ans.
- ✓ Formation de la NBA D-League.

Année 2009:

Le commissaire de la NBA David Stern et le directeur exécutif de la National Basketball Association des joueurs Billy Hunter apparaissent lors d'une conférence au cours du All Star Week-end à Phoenix afin d'annoncer une réouverture des pourparlers concernant la convention collective qui expire en 2011.

Ils se sont rencontrés à plusieurs reprises pour des discussions de fond, du modèle économique de l'entreprise NBA à travers la négociation d'une nouvelle convention. Lors de la réunion du 5 août, Les propriétaires et les syndicats décident d'un commun accord de ne pas exercer l'option de prolongation de la convention au cours de la saison 2011-2012. Aucune proposition de convention ne sera faite ce jour.

Année 2010:

Fin janvier, le syndicat reçoit une proposition de la NBA et des propriétaires qui appelle à un changement financier drastique. Les principales caractéristiques de la prochaine convention sont:

- ✓ Hard Salary cap,
- ✓ Réduction de la durée des contrats,
- ✓ Réduction de la part des revenus de la ligue distribuée aux joueurs (BRI) de 57% à 50% en sont les principaux points.

La réunion de février s'est soldée par un refus du syndicat malgré l'affirmation de fortes pertes financières (400 millions de dollars) de la NBA faite par David Stern.

Courant juillet, une contreproposition est soumise à la partie adverse. Elle comprend de laisser le plafond actuel avec des exceptions et la taxe de luxe en place, mais également de tendre à un meilleur modèle de répartition des salaires parmi les équipes.

L'estimation du mois d'octobre précise les pertes du prochain exercice (350 millions de dollars) ; David Stern souhaite modifier drastiquement le modèle économique.

Certaines équipes pourraient ainsi faire l'objet de discussions quant à leur possible suppression compte tenue de leur situation financière.

En cette fin d'année, l'ombre d'un « Lock-out » plane sur la ligue.

Année 2011

La ligue effectue une nouvelle proposition durant le mois d'avril au syndicat après avoir rencontré préalablement les représentants des joueurs.

Le 24 mai, une action préventive est lancé par le syndicat au près du National Labor Relations Board, organisme chargé de veiller au bon déroulement des relations syndicales, afin d'empêcher le « Lock-out ».

Les représentants des joueurs demandent une injonction contre les pratiques de négociations illicites de la NBA et la menace de lock-out illégal. Les propriétaires déclarent : « Il n'y a aucun fondement à l'accusation portée aujourd'hui par l'Association des joueurs. Nous avons respecté toutes les lois fédérales du travail. »

Malgré une série de propositions et de contre-propositions effectuées par les deux parties entre les mois de juin et juillet, la ligue annonce le début du « Lock-out » au 1er juillet à 00H01. La convention collective sera alors échue.

12 juillet 2011:

Un rapport de NBA.com démontre que les joueurs n'ont pas reçus la totalité des 57% des revenus de la NBA prévus dans la convention. 160 millions de dollars seront donc reversés aux joueurs.

13 juillet 2011:

Le syndicat des joueurs envoie une note aux joueurs désirant de s'exporter à l'étranger pour jouer au basket-ball Durant le Lock-out.

Plusieurs joueurs majeurs décident alors de signer des contrats à l'étranger (principalement dans leur pays d'origine avec une clause suspensive du contrat envers un retour en NBA à la fin du Lock-out) durant le Lock-out. Ils sont soutenus par la Fédération International de Basket-ball.

On notera principalement des joueurs tels que Tony Parker (San Antonio Spurs), Nicolas Batum (Portland Trail Blazers), Nenad Kristic (New Jersey Nets), Andréï Kirilenko (Utah Jazz), Deron Williams (New Jersey Nets), Wilson Chandler (Denver Nuggets). Certains sont restés jusqu'au terme de la saison par choix d'autres par obligations contractuelles (Fédération de Basket-ball Chinoise).

Août 2011:

Jugeant un poids excessif des charges sociales, la NBA dépose également une action en justice contre le syndicat des joueurs.

« Pour les deux parties et afin de parvenir à un accord sur une nouvelle convention collective, le syndicat doit s'engager pleinement et en toute bonne foi dans le processus de négociation collective », a déclaré le commissaire adjoint de la NBA et chef de l'exploitation Adam Silver.

Certains joueurs majeurs tel que Dwayne Wade expriment leur désir de partir jouer à l'étranger si le lock-out n'est pas résolu.

Les autres fédérations de basket-ball comptent profiter des problèmes de négociation afin attirer ces joueurs dans leur championnat. C'est le cas de la Fédération de Basket-ball Chinoise qui a annoncé qu'elle pourrait accueillir des joueurs NBA. Cependant, les contrats ne bénéficieront d'aucune clause de rupture si le Lock-out venait à s'arrêter. Ainsi, les joueurs s'engageront pour la totalité de la saison en Chine.

Dix jours plus tard, le joueur des Denver Nuggets, (agent libre) Wilson Chandler signe pour le club du Zhejiang Guangsha.

D'autre joueur qui ne veulent pas s'engager en dehors des Etats Unis décident d'utiliser les ligues d'été (ligue normalement faite pour développer les « Rookies » et trouver d'éventuelles recrues) pour rester en forme. On constate que les joueurs et les ligues étrangères commencent à anticiper une annulation probable de la saison NBA 2011.

Fin aout les deux parties décident de rendre le contenu des débats secret dans le but d'éviter toute fuite d'information ou commentaires inopportun qui envenimerait les débats.

Septembre 2011:

Début septembre les réunions continuent .Les deux parties restent prudentes.

« Le temps est compté, mais je pense que nous ressentons tous que si nous continuons à y travailler, nous pouvons peut-être trouver un moyen de trouver un accord, » a déclare Derek Fisher.

8 septembre 2011:

Les deux parties se rencontrent pour une deuxième journée consécutive, acceptant à nouveau de garder les détails en privé.

Les deux parties suggèrent que les futures sessions pourraient et devraient avoir plus de parties en présence.

«Je ne sais pas vraiment si c'est positif ou négatif, je pense juste qu'il est temps d'amener les parties responsables à trouver un accord ou non, » a déclaré David Stern.

12 septembre 2011:

Le propriétaire des Charlotte Bobcats, Michael Jordan, écope d'une amende de 100.000 $ pour commentaires publics sur le conflit actuel.

13 septembre 2011:

Les discussions reprennent pour la troisième fois en deux semaines avec la participation supplémentaire du comité des propriétaires des relations de travail et du comité exécutif du syndicat. Malgré l'augmentation des parties présentes à la réunion, les discussions se révèlent ne pas être positives puisque les deux parties continuent d'être en désaccord sur les changements apportés à la structure du plafond salarial.

« Compte tenu de la réunion du jour et du calendrier à venir, je pense que nous ne pouvons espéré un début des camps d'entraînement et de saison à l'heure, » a déclaré Derek Fisher.

"Franchement, nous allons avoir du mal à comprendre en quoi le “hard-cap” bloque les négociations; c'est ce dont nous avons discuté pendant une longue période au sein du comité, puis avec les joueurs," selon Adam Silver.

14 septembre 2011:

JR Smith signe un contrat d'un an avec le club de Zhejiang Chouzhou. En vertu de la décision de la ligue chinoise, JR Smith ne sera pas en mesure de revenir en NBA, si il y a une saison 2011-12.

15 septembre 2011:

Les deux parties se séparent et participent à une réunion du conseil d'administration (pour les propriétaires) à Dallas et une réunion du syndicat (pour les membres de celui-ci) à Las Vegas. Chacun affirme que son camp est unifié.

22 septembre 2011:

Après une autre réunion infructueuse entre les chefs de la NBA et le syndicat des joueurs, la menace d'annulation des camps d'entraînements et de matchs d'exhibition devient des plus réels. David Stern et Derek Fisher affirme que le temps presse, ainsi les partis continuent de travailler activement sur une nouvelle convention collective.

Certain joueur n'hésite pas à affirmer que l'annulation d'une saison est envisageable si les négociations son caduque. Le joueur des Boston Celtics Ray Allen affirme qu'il est prêt à "sacrifier" une saison NBA pour le Lock-out. En effet, « Personne ne veut manquer une année, mais je suis prêt à faire ce qu'il faut pour l'équipe, pour l'association des joueurs, parce que nous voulons nous assurer d'obtenir un contrat équitable. »

23 septembre 2011:

La ligue annonce que les camps d'entraînement sont reportés indéfiniment et tous les matchs préparatoires prévus du 9 au 15 octobre seront annulés.

"Nous avons atteint la date limite où nous ne sommes plus en mesure d'ouvrir des camps d'entraînement. Il est également nécessaire d'annuler la première semaine des matchs de pré-saison" a déclaré Adam Silver dans un communiqué.

29 septembre 2011:

Kobe Bryant (une des plus grosses vedettes NBA) envisage de signé un contrat de 10 matchs pour 3 millions de dollars avec l'équipe italienne Virtus Bologne.

30 septembre 2011:

Avec la présence des joueurs stars tels que Dwayne Wade, LeBron James, Carmelo Anthony

et Paul Pierce, le syndicat et les propriétaires décident de reprendre le dialogue. Derek Fisher qualifie la réunion d'engageante mais aucun accord n'est signé.

« Nous pensons que la présence des joueurs majeurs facilite le processus, » a déclaré Derek Fisher.

Quelques progrès ont été fait. La ligue s'est engagée à travailler dans l'hypothèse de quadrupler le partage des revenus envers les plus petites équipes dans la troisième année d'un plan de partage des recettes nouvelles de la ligue.

« Les deux parties conviennent des conséquences quant à la poursuite du « Lock-out », l'annulation de la saison régulière, » a déclaré David Stern. « Nous savons que plus le « Lock-out » durera, plus les positions resteront fixes quant aux pertes engendrées par les joueurs, les propriétaires, etc. et un accord sera des plus difficiles. »

1 octobre 2011:

La plus longue réunion entre les deux parties depuis le début du « Lock-out » a eu lieu entre la NBA et le syndicat des joueurs durant sept heures. La majorité de la réunion fut consacrée à la structure du plafond salarial. Les joueurs insistent pour maintenir le plafond comme dans la dernière convention tandis que les propriétaires désirent le modifier.

« Les joueurs ont exprimé leurs souhaits pour le prochain plafond « Cap », y compris le « Mid-level cap » et les exceptions « Larry Bird » qui restent prioritaires dans les négociations" a déclaré Derek Fisher. « Nous avons encore beaucoup de chemin à faire pour parvenir à un accord, » selon Derek Fisher. « Les échanges du jour ne nous permettent pas de trouver un terrain d'entente entre nos propositions et celles des propriétaires. Cependant, nous continuons d'essayer de trouver un accord. »

Aucune annulation n'est proposée, mais la menace est bien là et le calendrier continue de tourner.

4 octobre 2011:

Les parties se rencontrent pendant environ quatre heures et n'arrivent pas à trouver d'accord concernant la répartition des revenus. La NBA annonce l'annulation de la pré-saison soit 114 matchs. David Stern prononce un premier ultimatum en disant que si aucun n'accord n'est trouvé avant le 10 octobre les deux première semaines de la saison régulière seront annulé. (Le début de la saison étant fixé au 1er Novembre).

Aucunes autres réunions ne sont prévues, ce qui rend encore plus probable l'annulation de matchs de la saison régulière et ce dû à un arrêt de travail pour la deuxième fois seulement de l'histoire de la ligue.

David Stern et Adam Silver ont déclaré « les propriétaires ont offert aux joueurs une répartition 50-50 des revenus liées au basket-ball. C'est en dessous des 57% garantis par la précédente convention collective, mais plus que les 47% proposes aux fonctionnaires syndicaux. »

10 octobre 2011:

Les deux parties sont de nouveau convoquées pour un peu plus de sept heures, mais ils sont incapables de trouver une solution. Il en résulte une annulation des deux premières semaines de la saison NBA.

David Stern a déclaré que les deux côtés sont « loin, très loin » de signer une nouvelle convention. De plus, plus le Lockout durera, plus les propriétaires chercheront à récupérer les pertes subies à travers l'annulation des matchs.

12 octobre 2011:

Le syndicat des joueurs et la NBA conviennent de se réunir au début de la semaine prochaine avec un médiateur fédéral afin de tenter d'élaborer une nouvelle convention collective. Fan inconditionné du basket, Barack Obama nome le médiateur fédéral, George Cohen, pour tenter de résoudre le conflit. Membre du Service fédéral de médiation et de conciliation, il a déjà été nommé par Barack Obama en 2009 pour arbitré avec succès des médiations similaires qui avaient permis d'aider à la fois la NFL et la Major League Soccer (par exemple) afin de conclure des ententes sur leurs propres conventions collectives.

Dans une interview avec NBA TV et David Aldridge, David Stern révèle que si aucun progrès significatif n'est fait lors de la session avec le médiateur, le reste de la saison sera en danger. Chacune des parties rencontreront le médiateur le lundi 17 octobre.

17 octobre 2011:

Le médiateur fédéral George Cohen rencontre individuellement les deux parties dans la préparation d'une session conjointe prévue pour le lendemain.

18 octobre 2011:

Les joueurs de la NBA et les propriétaires se sont rencontrés pendant16 heures sous la tutelle de George Cohen avec l'intention de se retrouver le lendemain pour poursuivre les pourparlers.

Une nouvelle convention n'a pas émergé mais les discussions se sont traduites, pour les propriétaires, par une modification de leurs plans. Selon la recommandation de George Cohen, les deux parties ont quitté la réunion sans faire de commentaires.

19 octobre 2011:

Après la réunion marathon de 16 heures, les parties se rencontrent pendant plus de huit heures et conviennent de poursuivre les discussions le lendemain.

« Les discussions ont été directes et constructives, nous sommes ici pour continuer à contribuer à aider les parties à s'efforcer de parvenir à un accord », a déclaré George Cohen.

Bien que l'insertion de George Cohen dans les négociations a été considérée comme un atout majeur, sa tâche la plus importante reste à trouver un terrain d'entente entre les joueurs et les propriétaires.

20 octobre 2011:

La NBA a rompu les négociations suites aux trois jours de réunions qui aurait pu aboutir à un accord pour mettre fin aux 112 jours de lock-out, augmentant la probabilité d'une annulation complète de la saison.

Après 30 heures de négociations devant un médiateur fédéral, les parties sont restées divisées sur deux points: la part de revenus de la NBA reversée aux joueurs et de la structure du système de plafond salarial.

« Nous avons passé les derniers jours à faire de notre mieux pour essayer de trouver une solution, pas nécessairement gagnant-gagnant. Ce ne serait pas une victoire pour nous, ni pour eux. Nous souhaitons tous une reprise des matchs, de revenir jouer, que nos vendeurs recommencent le travail, que les salles ouvrent de nouveaux, que la communauté renaisse, » selon Derek Fisher.

Après la rupture des pourparlers, Derek Fisher s'est entretenu avec David Aldridge au sujet de ses frustrations dans les négociations et quelle pourrait être la prochaine étape dans le processus.

26 au 27 octobre 2011:

Les deux parties ont négocié pendant plus de 15 heures, et des progrès ont été fait quant à l'issue du conflit.

Les propriétaires et les joueurs acceptent de reprendre les pourparlers, dans l'espoir d'un nouvel accord et, d'éventuellement, jouer une saison de 82 matchs.

27 octobre 2011:

Après avoir négocié pendant plus de sept heures, les parties conviennent de se réunir le lendemain. Dans leurs conférences de presse, il s'est ressenti de l'optimisme quant à un accord dans les prochains jours.

«Je pense que nous sommes en très bonne voie pour obtenir un accord », a déclaré Billy Hunter.

David Stern a déclaré qu'il avait déjà une «idée» de ce à quoi pourrait ressembler l'accord. Compte tenu de la dynamique actuelle, ne pas parvenir à un accord serait un échec a répondu David Stern lors d'une interview.

« Il n'existe aucune garantie que cela soit fait, mais nous allons faire le nécessaire, » a déclaré David Stern.

28 octobre 2011:

Après des progrès visibles, les pourparlers se sont une nouvelle fois arrêtés, avec comme cause principale le « BRI ». Avec les pourparlers au point mort, David Stern a annulé tous les matchs jusqu'au 30 novembre.

« Nous avons eu cet espoir commun, mais au vu de l'échec des négociations, il n'y aura en aucun cas une saison complète, » a déclaré David Stern.

Aussi près que les choses semblaient être, un accord n'a jamais été aussi loin d'être trouvé. Maintenant, nous devons étudier la possible annulation des matchs de noël ainsi que du reste de la saison 2011-2012.

3 novembre 2011:

Les joueurs de la NBA et les propriétaires ont l'intention de reprendre les négociations au cours du week-end. Les dirigeants du syndicat se disent unis et souhaitent résoudre le « Lock-out ». Derek Fisher, Billy Hunter et les membres du comité exécutif ont déclaré, après une réunion de 3 heures, qu'il n'y avait pas de fossé aussi important que relaté dans la presse.

5 novembre 2011:

Après avoir rencontré séparément le médiateur fédéral George Cohen dans la matinée, les deux parties se sont réunies pendant 8,5 heures pour trouver un compromis.

La NBA a proposé une nouvelle offre aux joueurs, et fixe une date limite, le 9 novembre, pour les joueurs. Les joueurs ont qualifié l'offre «d'ultimatum» et n'ont donné aucune indication sur leur décision.

8 novembre 2011:

43 joueurs, dont les représentants des 29 équipes et les superstars Carmelo Anthony et Blake Griffin, se sont réunis pendant environ trois heures mardi après-midi pour débattre de la dernière proposition des propriétaires. Dans une conférence après la réunion, ils ont rejeté la proposition et ont déclaré que le syndicat souhaiterait de nouvelles négociations avant le mercredi 9 novembre 17 heures, date limite imposée par David Stern.

Le syndicat a indiqué qu'il était nécessaire de faire des modifications pour que les joueurs acceptent un partage des revenus (BRI) de l'ordre de 49-51% et non de 50-50% comme proposé par les propriétaires.

9 novembre 2011:

Après une autre réunion marathon, d'une durée de 12 heures, aucun «progrès significatif» n'a été fait vers un nouvel accord. Cependant, les deux parties acceptent de se réunir à nouveau, tandis que le commissaire de la NBA a accepté de cesser la date limite.

« Je ne voudrais pas voir d'optimisme ou de pessimisme, » a déclaré David Stern. « Nous sommes en échec. Nous en sommes juste là. »

À ce stade, le syndicat et la NBA ont eu besoin de 22 séances et 148 heures de réunions afin de tenter de trouver une nouvelle convention collective.

10 novembre 2011:

Une saison de 72 matchs débutant le 15 décembre serait possible si le syndicat des joueurs acceptait la proposition revisitée par la NBA.

Le syndicat a déclaré qu'il se regroupera et examinera l'offre en début de semaine prochaine.

14 novembre 2011:

Après avoir passé le week-end à étudier l'offre de la NBA, les joueurs sont arrivés à New York et ont prononcé une réponse risquée à l'ultimatum de David Stern. Rendez-vous au tribunal.

L'association des joueurs a rejeté la dernière proposition de la ligue et a commencé à démanteler le syndicat, ouvrant la voie à un procès mettant la saison en péril.

Dernièrement une pétition circulait au sein des joueurs NBA afin de proposer la « *Decertification* » de leur syndicat. Pourtant, c'est le syndicat lui-même, par le biais de Billy Hunter et Derreck Fisher (les représentants du syndicat), qui a pris l'initiative de renoncer à poursuivre les négociations en proclamant ce « déni d'intérêt » ou « *disclaimer of interest* ».

La *« Decertification »* est une initiative des joueurs contre leur syndicat : ils révoquent son autorité à les représenter lors de négociations collectives. Au contraire, dans le cas de la renonciation ou « *disclaimer of interest »,* c'est le syndicat qui prend les devants. Il renonce volontairement à son pouvoir de représentation et de négociation d'accords collectifs. Les deux procédures aboutissent néanmoins au même résultat : la dissolution du syndicat, en tant que représentant les droits des salariés à la table des négociations de la convention collective et à son rôle dans les rapports employeurs/salariés. Ceci permet ainsi aux joueurs de négocier individuellement.

Le syndicat ne devient alors qu'une simple « association commerciale » ou *trade association* qui gère l'image des joueurs (contrats publicitaires collectifs pour les jeux vidéos, etc.), mais ne les représente plus dans la défense de leurs droits salariaux.

Au contraire de la « *Decertification* », la renonciation (« *disclaimer of interest* ») est immédiate et ne nécessite pas de forme particulière (pétition, vote, etc.).

Concernant la *« Decertification »*, la procédure est beaucoup plus complexe et surtout beaucoup plus longue. Il faut en effet qu'au moins 30 % des joueurs inscrits dans les effectifs de la saison précédente signent la pétition indiquant qu'ils ne souhaitent plus que le NBPA les représente. Ensuite, cette pétition doit être déposée auprès du *National Labor Relations Board* qui la vérifie et fixe un calendrier pour le vote qui doit avoir lieu le plus rapidement possible (en général entre 30 et 60 jours après le dépôt de la pétition). Lors du vote, le syndicat est dissout seulement si 50% des joueurs votent pour.

En déposant cette renonciation, le syndicat a terminé son rôle en tant qu'agent de négociation collective et le directeur exécutif de Billy Hunter est devenu le directeur général d'une « association commerciale ».

Que va-t-il se passer maintenant ?

En cas de *« Decertification »*, les négociations auraient pu reprendre jusqu'au moment du vote. Avec cette renonciation, la NBA n'a, immédiatement, plus d'interlocuteur.

Néanmoins, deux avocats, Jeffrey Kessler (déjà avocat du NBPA et du NFLPA au moment du lock-out en NFL au printemps 2011) et David Boies (avocat des propriétaires de la NFL au printemps dernier), ont été désignés par le NBPA pour représenter les joueurs qui souhaitent engager des actions contentieuses. Ils vont devenir les personnes clés, prenant la suite de Derek Fisher et Billy Hunter.

Une des hypothèses les plus probables est que les joueurs engagent des « *class-action »* (actions collectives) contre la NBA sur le fondement de la loi *anti-trust* et réclament ainsi des dommages-intérêts pour les salaires non versés. Les joueurs espèrent ainsi faire pression sur les propriétaires afin qu'ils revoient leur position.

Ils peuvent également obtenir une injonction pour forcer les propriétaires à stopper le lock-out et ainsi relancer la saison.

Un accord peut-il être encore conclu ?

En théorie, non. Un *«* Collective *Bargaining Agreement »* (la convention collective) ne peut être signée qu'entre la NBA et le syndicat représentant les joueurs.

La seule solution serait que la justice considère que le « Lock-out » mis en place par les propriétaires est illégal et qu'il était donc de mauvaise foi au moment de la négociation. Dans ce cas, le juge pourrait ordonner la reprise de la saison sans nouvel accord ou sur les bases de l'ancien accord qui a pris fin au 30 juin 2011.

Mais une telle procédure peut durer plusieurs mois. La saison 2011-2012 est donc en danger.

15 novembre 2011:

Les joueurs en lock-out, y compris Carmelo Anthony et Kevin Durant, lance une procédure en justice « procès antitrust » contre la ligue dans le nord de la Californie et à Minneapolis. David Boies a déclaré que le lock-out NBA viole les lois antitrust, en refusant de permettre aux joueurs de travailler.

Deux plaintes ont été ainsi déposées par Maître David Boies au nom de plusieurs joueurs auprès de deux Cours différentes : ils considèrent que le « Lock-out » viole la loi anti-trust et demandent des dommages-intérêts.

21 novembre 2011:

David Boies et les joueurs ont retiré la plainte déposée en Californie pour se concentrer sur celle du Minnesota.

«Il y a moins d'encombrement et la plainte sera traitée plus rapidement » a déclaré David Boies.

La NBA doit soumettre sa réponse avant le 5 décembre. L'affaire a été confiée au juge Patrick Schiltz J.

23 novembre 2011:

Les discussions visant à mettre fin au « Lock-out » NBA ont repris. Comme la stipulé Steve Aschburner sur NBA.com, une reprise de la saison pour Noël serait un magnifique cadeau pour les fans et un point positif pour les deux parties.

Le Commissaire de la NBA David Stern a déclaré à plusieurs reprises que la ligue aurait besoin de 30 jours à partir d'une entente à l'amiable pour débuter la saison régulière, non seulement le temps de ratifier la nouvelle convention collective, mais aussi de prévoir les camps d'entraînement, un ou deux matchs de pré-saison. Cela suggère un accord avant le 25 novembre pour une reprise de la saison le jour de Noël.

24 novembre, 2011: (proposition en annexe)

Une proposition d'une nouvelle convention collective est faite par les propriétaires. Voici les principales concessions effectuées:

- ✓ Les revenus de la NBA (BRI) sont répartis à hauteur de 50% / 50% chaque saison entre les joueurs et les propriétaires.
- ✓ La mise ne place d'un « Mini mid-level exception » pour les franchises soumises à la « Luxury tax ». Initialement prévu un montant de 2,5 millions pour une durée maximale de deux ans, elle sera de 3 millions pour une durée maximale de trois ans.
- ✓ L'interdiction des « Sign and trade » (cela consiste pour une équipe à re-signer l'un de ses joueurs avant de le transférer instantanément vers une autre équipe. L'intérêt pour le joueur est d'obtenir un salaire ou une durée de contrat supérieur à celui qu'il aurait obtenu dans sa nouvelle équipe. La franchise ayant transférée obtient quelque chose en retour (financier, tours de « Drafts », etc.)) pour les équipes soumises à la « Luxury tax » est abandonnée.

- ✓ La durée de la nouvelle convention collective sera valable dix ans avec une clause de pouvoir de sortie au bout de six ans.

25 au 26 novembre, 2011:

Les Propriétaires de la NBA et les joueurs ont trouvé un accord de principe samedi matin. Après une réunion secrète plus tôt cette semaine, les parties se sont rencontrées pendant plus de 15 heures le vendredi, afin de travailler pour essayer de sauver la saison. Cette entente à l'amiable doit encore être ratifié par les propriétaires et les joueurs.

«Nous avons trouvé un terrain d'entente provisoire qui est soumise à diverses approbations, mais nous sommes optimistes quant au début de la saison NBA en date du 25 décembre » a déclaré David Stern.

David Stern a dit et répété que 30 jours seront nécessaires à partir d'un accord à l'amiable. Pour que les joueurs approuvent cet accord, ils doivent reformer le syndicat. Un vote à la majorité simple des membres du syndicat ainsi que des 430 joueurs est nécessaire pour approuver ou rejeter le règlement.

Au moins 15 des 29 propriétaires sont nécessaires pour ratifier la convention. La ligue prévoit une saison de 66 matchs et vise à ouvrir des camps le 9 décembre. La NBA propose de commencer par un trio de matchs: l'équipe des Boston Celtics face à celle des New York Knicks, l'équipe du Heat de Miami face à celle des Dallas Mavericks et l'équipe des Chicago Bulls face à celle des Los Angeles Lakers le jour de Noël.

8 décembre 2011:

La ratification de la convention collective par le syndicat des joueurs et les propriétaires sera valable pour une durée de 10 ans renégociable au bout de 6 ans à la demande des joueurs ou des propriétaires. Cela se traduit par l'ouverture des camps d'entraînement et la possibilité de signer des agents libres pour la saison 2011-12 débutera le vendredi 9 décembre à 14 heures.

«Je suis heureux d'annoncer que nous avons conclu le processus de négociation collective et sommes parvenus à un accord», a déclaré le commissaire de la NBA David Stern. « Cette convention collective nous aidera à progresser vers un meilleur modèle d'affaires, un championnat plus compétitif et un meilleur alignement entre rémunération et performance. »

L'accord comprend un partage 50-50 des revenus liés à la NBA (BRI), une taxe de luxe plus élevée avec des taux d'imposition progressifs et le maintien d'un système de plafond salarial « soft-cap ». La longueur maximale des contrats des joueurs sera de cinq ans (précédemment

six ans) et le maximum de l'augmentation annuelle des salaires sera de 7,5% pour les équipes qui re-signe leur propre joueur et de 4,5% pour les équipes qui signeront un agent libre.

Cet accord prend fin officiellement après 161 jours de lock-out.

- ✓ **Lettre du syndicat envoyée aux joueurs « Disclaimer »**

TO: All players
FROM: G. WILLIAM HUNTER, DEREK FISHER AND THE NBPA EXECUTIVE COMMITTEE
DATE: November 14, 2011
RE: NBPA DISCLAIMER

Today, by unanimous vote of the executive committee and player representatives, the National Basketball Players Association disclaimed its status as your collective bargaining representative. As a result, we will now function as a trade association to assist and support NBA players, but we will no longer engage in collective bargaining with the NBA owners. The Players Association will instead dedicate itself to supporting individual NBA players in the assertion of your non-labor rights to be free of any illegal restrictions on competition for your services.

For two and a half years and through more than 50 collective bargaining sessions, we sat at the table and attempted to negotiate a fair labor agreement with the owners. Last week, with the issuance of yet another ultimatum - a take it or leave it final offer of a long-term agreement with unacceptable terms - Commissioner Stern and the owners left us with no other option. It has become clear to us that we have exhausted our rights under the labor laws, and continuing in that forum would not be in the best interests of the players.

With no labor union in place, it is our sincere hope that the NBA will immediately end its now illegal boycott and finally open the 2011-12 season. Individual teams are free to negotiate with free agents for your services. If the owners choose to continue their present course of action, it is our view that they subject themselves to significant antitrust liability.

Today's decision was not made lightly and holds enormous consequences, including among other things, the following:

- ✓ As mentioned, we cannot engage in collective bargaining with the owners.

- ✓ We can no longer assert any labor law rights on behalf of players, and we will be withdrawing our unfair labor practice charge before the National Labor Relations Board.
- ✓ We can no longer prosecute individual grievances on behalf of players. We will communicate in the future regarding the status of any pending grievances or appeals.
- ✓ We can no longer regulate agents. Our status in regulating agents derives from our authority under the National Labor Relations Act as the players' bargaining representative. With that status ended, likewise our agent regulation program is terminated.

The NBPA will always be here to assist individual players in asserting your rights outside of the labor laws and to improve business conditions of all professional basketball players in the NBA. So, for example, among other things, we will seek to:

- ✓ Engage in group licensing activities;
- ✓ Create opportunities for players to enhance off-court income;
- ✓ Enable and encourage players to engage in charitable and civic activities to benefit both your fellow citizens and your communities;
- ✓ Serve as a clearinghouse for information related to your services as NBA players; and
- ✓ Otherwise do all we can to promote, protect, and enhance your careers as professional basketball players.

We will continue to correspond with you on business matters on a regular basis, and our New York headquarters will remain open. Please feel free to contact Billy or the NBPA legal staff with any questions or concerns you may have. We urge you very strongly as a legal matter to please not make any public or private comments on these matters. You may refer any questions to the NBPA legal staff.

As always, thank you for your support.

Annexes tableaux:

Table 1 Fortunes des propriétaires NBA

Fortunes des propriétaires NBA							
N°	Propriétaires	Équipes	Fortunes (milliards)	N°	Propriétaires	Équipes	Fortunes (milliards)
1	Mikhail Prokhorov	New Jersey Nets	$ 18,00	8	Mark Cuban	Dallas Mavericks	$ 02,30
2	Paul Allen	Portland Trail Blazers	$ 13,20	9	Glen Taylor	Minnesota Timberwolves	$ 01,80
3	Philip Anschutz	Los Angeles Lakers	$ 07,00	10	Herbert Simon	Indiana Pacers	$ 01,60
4	Richard DeVos	Orlando Magic	$ 05,00	11	Michael Heisley	Memphis Grizzlies	$ 01,50
5	Micky Arison	Miami Heat	$ 04,20	12	Donald Sterling	Los Angeles Clippers	$ 01,50
6	Stanley Kroenke	Denver Nuggets	$ 03,20	13	Dan Gilbert	Cleveland Cavaliers	$ 01,50
7	Tom Gores	Detroit Pistons	$ 02,50	14	Joshua Harris	Philadelphia 76ers	$ 01,45

Table 2 Valeur des franchises NBA

Valeur des franchises NBA						
Équipes	Valeur (millions)	Variation	Résultat (millions)	Rang Par Valeur	Rang Par Résultat	Rang Par Variation
Los Angeles Lakers	$ 900	40%	$ 24,0	1	6	1
New-York Knicks	$ 780	19%	$ 75,0	2	1	3
Chicago Bulls	$ 600	17%	$ 59,0	3	2	4
Dallas Mavericks	$ 497	13%	$ - 03,9	4	19	6
Boston Celtics	$ 482	7%	$ 07,7	5	13	8
Miami Heat	$ 457	8%	$ 26,0	6	4	7
Houston Rockets	$ 453	0%	$ 18,0	7	8	20
Golden State Warriors	$ 450	24%	$ 22,0	8	7	2
San Antonio Spurs	$ 418	3%	$ 14,0	9	9	14
Phoenix Suns	$ 395	-4%	$ 13,0	10	10	25
Orlando Magic	$ 385	0%	$ - 16,0	11	26	20
Toronto Raptors	$ 382	-4%	$ 07,4	12	14	25
Portland Trail Blazers	$ 370	4%	$ - 07,4	13	21	12
New Jersey Nets	$ 357	14%	$ - 24,0	14	28	5
Oklahoma City Thunder	$ 348	6%	$ 25,0	15	5	9
Utah Jazz	$ 335	-2%	$ - 16,0	16	26	24
Detroit Pistons	$ 332	-8%	$ 09,7	17	11	29
Cleveland Cavaliers	$ 329	-7%	$ 33,0	18	3	28
Washington Wizards	$ 328	2%	$ - 03,4	19	18	16
Los Angeles Clippers	$ 324	6%	$ 09,4	20	12	9
Denver Nuggets	$ 316	0%	$ - 01,2	21	16	20
Philadelphia 76ers	$ 314	-5%	$ - 10,0	22	23	27
Sacramento Kings	$ 300	2%	$ 06,4	23	15	16
New Orleans Hornets	$ 285	2%	$ - 02,7	24	17	16
Indiana Pacers	$ 283	5%	$ - 10,0	25	23	11
Charlotte Bobcats	$ 277	-1%	$ - 25,0	26	29	23
Minnesota Timberwolves	$ 272	3%	$ - 06,8	27	20	14
Atlanta Hawks	$ 270	-8%	$ - 15,0	28	25	29
Memphis Grizzlies	$ 269	1%	$ - 25,0	29	29	19
Milwaukee Bucks	$ 268	4%	$ - 07,6	30	22	12

Violet : valeur de la franchise supérieure à la moyenne.

Vert : franchise en bénéfice.

Rouge : franchise en déficit.

Table 3 Représentants des joueurs par équipe

Représentants des joueurs par équipe (*Membre du Comité exécutif)					
Team	Player représentative	Player représentative (alternates)	Team	Player représentative	Player représentative (alternates)
Atlanta Hawks	Willie Green	Zaza Pachulia	Milwaukee Bucks	Luc Mbah A Moute	-
Boston Celtics	Paul Pierce	Rajon Rondo	Minnesota Timberwolves	Anthony Tolliver	Kevin Love Martell Webster
Charlotte Bobcats	Matt Carroll	Eduardo Najera	New Jersey Nets	Shelden Williams	Sundiata Gaines
Chicago Bulls	Carlos Boozer	Joakim Noah	New Orleans Hornets	Emeka Okafor	-
Cleveland Cavaliers	Anthony Parker	-	New York Knicks	Baron Davis	Steve Novak
Dallas Mavericks	Jason Terry	Brian Cardinal	Oklahoma City Thunder	Kevin Durant	Russel Westbrook
Denver Nuggets	Arron Afflalo	Al Harrington	Orlando Magic	Chris Duhon	Jameer Nelson
Detroit Pistons	Ben Gordon	Rodney Stuckey	Philadelphia 76ers	Andre Iguodala	Spencer Hawes
Golden State Warriors	Stephen Curry	-	Phoenix Suns	Jared Dudley	Josh Childress
Houston Rockets	Kyle Lowry	Chase Budinger	Portland Trail Blazers	Wesley Matthews	Nolan Smith
Indiana Pacers	David West	Dahntay Jones	Sacramento	John Salmons	-
LA Clippers	Blake Griffin	Ryan Gomes	San Antonio Spurs	Matt Bonner*	-
LA Lakers	En cours d'élection	En cours d'élection	Toronto Raptors	Jerryd Bayless	-
Memphis Grizzlies	Sam Young	Mike Conley	Utah Jazz	Raja Bell	-
Miami Heat	Norris Cole	James Jones	Washington Wizars	Maurice Evans*	-

Table 4 Top 10 des salaires des joueurs NBA en activité : *(by Forbes 2012)*

Top 10 des salaires des joueurs NBA en activité			
Joueurs	Salaire basketball (millions)	Salaire publicité (millions)	Total (millions)
Kobe Bryant	$ 23,2	$ 28,0	$ 53,2
Lebron James	$ 16,0	$ 33,0	$ 49,0
Dwight Howard	$ 17,9	$ 11,0	$ 28,9
Dwayne Wade	$ 15,7	$ 12,0	$ 27,7
Carmelo Anthony	$ 18,5	$ 08,0	$ 26,5
Amar'e Stoudemire	$ 20,0	$ 06,2	$ 26,2
Kevin Garnett	$ 21,2	$ 05,0	$ 26,2
Kevin Durant	$ 15,5	$ 09,0	$ 24,5
Tim Duncan	$ 21,3	$ 02,0	$ 23,3
Chris Paul	$ 16,4	$ 06,0	$ 22,4

Table 5 Top 10 des salaires des entraineurs NBA en activité : *(by Forbes 2012)*

Top 10 des salaires des entraineurs NBA en activité *(by Forbes2012)*		
Entraineurs	Équipe	Salaire (millions)
Doc Rivers	Boston Celtics	$ 7,0
Mike D'Antoni	New-York Knicks (resigned)	$ 6,0
Gregg Popovich	San Antonio Spurs	$ 6,0
Nate McMillan	Portland Trail Blazers	$ 5,5
Rick Adelman	Minnesota Timberwolves	$ 5,0
Flip Saunders	Washington Wizards (fired)	$ 4,8
Rick Carlisle	Dallas Mavericks	$ 4,5
Mike Brown	Los Angeles Lakers	$ 4,5
Stan Van Gundy	Orlando Magic	$ 4,5
Scott Skiles	Milwaukee Bucks	$ 4,5

Phil Jackson gagnait $ 12,0 millions la saison 2010-2011.

Glossaire

Sommaire Glossaire:

- ✓ **Agent libre :.....197**
- ✓ **Convention collective ou *« Collective Bargaining Agreement »* (CBA): 198**
- ✓ **Franchise: 200**
- ✓ ***« National Basketball Association »,* NBA:.....203**
- ✓ ***« National Basketball Players Association »,* NBPA:.....205**
- ✓ ***« Rookie »* : 207**
- ✓ ***« Salary-cap »*:.....208**

Agent libre :

Tout joueur libre de signer où il le désire est nommé Agent libre.

Deux types d'Agents libres :

- *« Unrestricted »* : le joueur est totalement libre. Il a la possibilité de répondre à toutes les offres de toutes les équipes.
- *« Restricted »* : l'équipe actuelle de l'agent libre peut s'aligner sur toute offre extérieure s'il le désire. Ce droit n'est valable que pour une durée de 7 jours. Que ce soit au terme de la quatrième de son contrat de *« Rookie »* (pour un premier tour de *« Draft »)* ou au terme de son contrat (inférieur à 3 saisons dans la ligue pour les seconds tours de *« Draft »* ou joueurs non *« Draftés »)* un joueur devient *« Restricted »* en signant une *« Qualifying Offer »*. Ce contrat dure un an. La NBA fixe à l'avance son montant dans le cas des premiers tours de « Draft », les autres joueurs bénéficieront de la somme la plus élevée entre le salaire minimum de + 175000$ et 125% du précédent salaire. Au terme d'une saison d'un an en tant que *« Restricted »*, le joueur deviendra *« Unrestricted »*.

Un Agent libre en attente de re-signature est pris en compte dans le calcul du *« Salary-cap »* d'une équipe. En effet un *« Salary-cap «* à hauteur de 70 millions pour une masse salariale de 55 millions ne sous-entend pas catégoriquement 15 millions à dépenser sur le marché si l'effectif compte un ou plusieurs joueurs Agent libre. Assorti d'un coefficient multiplicateur, le salaire précédent du joueur est ajouté à la masse salariale réelle de l'équipe. Les joueurs en seconde ou troisième année de contrat *« Rookie »* peuvent prétendre un salaire maximum dans ce calcul. Ce système a été créé afin d'éviter toutes manipulations possibles. Une d'entres elles consisterait à signer un joueur provenant d'une autre équipe en utilisant sa place sous le *« Salary-cap »*. Ensuite, le club utiliserait la *« Bird Exception»* pour résigner ses propres joueurs sans tenir compte du *« Salary-cap»*.

La re-signature du joueur dans son équipe provoque la modification du calcul de la masse salariale, le nouveau salaire sera pris en compte. Si le joueur est libéré (une renonciation des droits de l'équipe sur le joueur) ou si le joueur quitte son équipe, cela modifie la masse salariale. Elle n'intègrera plus ce joueur.

Les *« Bird Exceptions »* permettent de renoncer à la possibilité de résigner un joueur. Cependant, elle n'aura plus la possibilité de le signer en dépassant le *« Salary-cap »* ; Le salaire de celui-ci ne pourra excéder le minimum salarial ou un montant inférieur au *« Salary-cap »*. Ce procédé permet une augmentation de la *« place »* sous le *« Salary-cap »* via l'exclusion de la masse salariale du joueur.

Les contrats des joueurs sont protégés. Lors d'un licenciement, le joueur continuera de toucher son salaire et de peser dans la masse salariale de l'équipe jusqu'au terme de son contrat initial.

Convention collective ou « Collective Bargaining Agreement » (CBA):

La CBA est un contrat entre la NBA (les 30 propriétaires de franchises et le commissionnaire) et l'association des joueurs de la NBA (*« National Basketball Players Association »*, NBPA). Cette convention est obligatoire pour qu'un match NBA ait lieu. Le contrat comprend les règles du contrat des joueurs, les transferts, les salaires, ceux de la *« Draft »*, la masse salariale, etc.

Bob Cousy a commencé à former une organisation de joueurs de la NBA en 1954, bien que la ligue ait refusé de reconnaître le syndicat jusqu'en 1957. Une grève à proximité du All-Star Game de 1964 a forcé la ligue à adopter un régime de retraite. La première CBA est établie en 1970, et de nouveaux accords ont suivi en 1973, 1976 et 1980.

La convention de 1976 a coïncidé avec le règlement de la «Oscar Robertson" costume, qui a été déposée par l'association des joueurs en 1970 afin de bloquer la fusion NBA-ABA. L'accord de 1976 a également fourni une limite aux agents libres par l'élimination des clauses qui lient les joueurs à des équipes à perpétuité.

En 1983, les parties ont convenu de partager les revenus de la ligue. Le nouvel accord a également institué le plafond salarial moderne, qui est entré en vigueur en 1984. Lorsque cet accord a expiré les joueurs ont intenté un procès antitrust, entrainant le *« Bridgeman »*, accord qui régit les agents libres, la réduction de la *« Draft »* à deux tours, et a ajouté des dispositions contre la collusion (Entente secrète entre deux ou plusieurs parties au préjudice de quelqu'un.). Un autre procès antitrust s'ensuivit en 1994 après l'expiration de la convention de 1988, contestant le plafond salarial, la *« Draft »* universitaire, et le droit de refuser des propositions. Les parties sont finalement parvenues à un «pas de grève, pas de *« Lock-out »*, entente qui a permis à la saison 1994-95 d'être jouée. Les parties sont arrivées à terme sur un nouvel accord en 1995, mais les joueurs ont déposé un vote pour la dissolution du syndicat. La ligue a réagi en imposant un « *Lock-out »*. Les parties ont rapidement trouvé un accord, et les joueurs ont voté contre cette dissolution. Un nouveau mandat de six ans a été ratifié. L'accord a levé le « Lock-out ». Aucun match n'a été annulé bien que l'accord ne soit pas effectivement signé jusqu'en 1996. La NBA a exercé son droit optionnel de mettre fin à la convention de 1995 à la suite de la saison 1997-98, en imposant un « Lock-out » qui a pris effet le 1er juillet 1998. Il a entraîné l'annulation du début de la saison 1998-1999 et du All-Star week-end de

1999. Les parties sont parvenues à un accord sur un nouveau contrat de six ans au début de l'année 1999. 50 matchs de la saison furent sauvés. Le nouvel accord introduit un salaire maximum, la *« Mid-level exception »*, et les systèmes de dépôt judiciaire et la *« Luxury tax »*. La ligue fait valoir son option d'étendre cet accord à travers la saison 2004-05. La NBA et NBPA ont ratifié l'accord actuel en Juillet 2005. Il a expiré à la fin de la saison 2010-2011, le 30 juin 2011. La ligue avait la possibilité de l'étendre jusqu'au terme de la saison 2011-2012, mais a choisi de ne pas utiliser cette option.

La convention peut être résiliée de façon anticipée sous certaines conditions:

- ✓ Certains types de collusion (Seule l'association des joueurs peut la résilier).
- ✓ Recettes de la télévision nationale en baisse de manière significative (seule la ligue peut la résilier).
- ✓ Certains évènements qualifiés de «force majeure» (comme la guerre ou le terrorisme), il est impossible ou économiquement irréalisable pour la ligue d'exécuter le contrat (seule la ligue peut la résilier).
- ✓ Certaines dispositions de la convention peuvent être annulées par la Cour (chaque partie peut la résilier).

Résumé des dernières CBA's		
Année de signature	**Année de fin**	**Principale réforme**
1970	1973	Première convention, salaire minimum, per diem.
1973	1976	Arbitrage
1976	1979	Suit le blocage de la fusion NBA/ABA, droits de l'agent libre.
1980	1983	Suppression des restrictions de mobilités.
1983	1987	Plafond salarial et les clauses *« Bird »*.
1988	1994	Pas de restrictions pour les agents libres, réduction de la *« Draft »* à deux tours.
1994	1995	Pas de grève pas de *« Lock-out »* temporaire.
1995	2001	Fin de *« Lock-out »*, réforme contrat des *« Rookies »*, convention signée en 1996, et réouverture en 1998.
1999	2005	*« Lock-out »* de 1998 à 1999, salaire maximum fixé, « *Mid-level exception », « Luxury tax »*.
2005	2011	*« Luxury tax »* effective chaque saison, réduction de la durée et des montants des contrats.

Franchise:

Au sens sportif du terme une franchise est une équipe admise dans une ligue professionnelle selon le principe commercial du franchising. Une franchise de sport professionnel est une marque à part entière et ses dirigeants se doivent de cultiver l'attachement émotionnel des fans à leur franchise et de capitaliser sur celui-ci afin de susciter leur confiance et d'instaurer leur loyauté (Bobby, 2002 ; Underwood, Bond et Baer, 2001).

Les franchises s'intègrent dans une ligue dite « fermée » qui rassemble tous les clubs participant à un championnat. La particularité de cette ligue fermée est qu'aucun club ne peut être promu en division supérieure ou relégué en division inférieure à la fin de la saison. Cette forme de ligue est adoptée par les ligues majeures en Amériques du Nord et plus particulièrement par la National Basketball Association (NBA). Cette ligue a pour but de maximiser les revenus et le profit des clubs. Dans une ligue fermée, les clubs sont de véritables entreprises franchisées, en effet chaque propriétaire de club paie un droit d'entrée onéreux pour participer au championnat. Le Commissaire (régulateur) de la ligue fixe la

valeur de la franchise après avoir effectué une étude du marché de la ville pouvant accueillir un nouveau club. La ligue n'accepte que peu de nouveaux clubs dans la ligue, en effet le but est de ne pas faire concurrence aux clubs déjà présents dans la ligue. L'objectif de chaque club étant la maximisation du profit. La plupart des propriétaires de clubs sportifs professionnels aux Etats-Unis ont bâti des empires financiers grâce aux franchises. Le profit maximum est obtenu grâce à l'organisation de spectacles sportifs (ventes de billets, etc.) ainsi qu'aux retransmissions des matchs vendues aux télévisions par la ligue.

Au contraire la ligue dite « ouverte » rassemble les clubs dans une organisation pyramidale qui a pour particularité un processus de promotion et relégation des clubs en fin de saison. Ainsi un club peut monter successivement les échelons locaux, régionaux, puis nationaux et enfin professionnels ou bien descendre le long de la hiérarchie. Ce type de ligue est caractérisé par le modèle européen. L'objectif des clubs consiste à maximiser le nombre de victoires pour être promu, sous la contrainte budgétaire de ne pas faire (trop) de déficit. Les clubs professionnels européens sont souvent déficitaires; à l'inverse si un club américain est durablement en déficit, sa franchise sera revendue ou encore délocalisée. La compétition sportive est omniprésente dans la ligue ouverte alors que dans la ligue fermée c'est la concurrence économique qui domine.

Institutions	Choix américains	Choix européens
Ligue	Fermée	Ouverte
Firmes (clubs)	Maximisation du profit	Maximisation des victoires
Mobilité des clubs	Horizontale : délocalisation de la franchise	Verticale : système de relégation et de promotion
Marché du travail	Très régulé	Dérégulé (depuis 1995)
Nouveaux financements	« Naming, merchandising »"	Droits TV, cotation en bourse
Concurrence	Exemption de la loi antitrust, monopole/monopsone de la ligue	Européenne, pouvoir de marché des grands clubs/ligues
Sponsoring	Non	Oui, investissements possibles

Le sport professionnel américain est soumis à de nombreuses règles éditées par les ligues en ce qui concerne le basketball, le baseball ou encore le football américain. La régulation économique des franchises sportives est semblable aux entreprises classiques. En effet, nous observons qu'il y a des barrières à l'entrée d'une ligue. Un propriétaire qui souhaite introduire une nouvelle franchise doit convaincre les autres propriétaires de clubs déjà membres de la ligue que son entrée augmentera fortement les revenus et le profit collectif, de plus la ligue impose la localisation de cette nouvelle franchise dans une aire métropolitaine qu'elle choisit. Ces barrières à l'entrée peuvent inciter des propriétaires à créer une ligue concurrente mais cela est souvent peu viable et très compliqué. Le prix des franchises est si élevé qu'il dépasse les moyens de propriétaires individuels et ceux sont les médias ou les grandes firmes de communication qui deviennent propriétaires d'un nombre croissant de franchises.

Une ligue américaine est enfin régulée par une redistribution des revenus, égalisatrice entre les clubs, des recettes au guichet et des droits de télévision. La NBA égalise les revenus totaux des clubs en répartissant seulement le montant des contrats qu'elle signe avec la télévision au niveau national. Le partage des revenus aide à stabiliser les finances de la ligue et le nombre de clubs dans celle-ci. Les revenus inhérents de la télévision ont dépassé ceux des recettes au guichet. Ainsi, les matchs sont à présent interrompus par des pauses publicitaires. En d'autres termes, le jeu est arrêté pour pouvoir diffuser des publicités en plein match (et non seulement à la mi-temps) pour qu'elles soient vues par les téléspectateurs. Une

autre source de revenus des clubs provient des contrats qu'ils signent eux-mêmes (et non la ligue) avec des chaînes de télévision locales.

Depuis une trentaine d'années, la valeur des franchises NBA a monté en flèche. A l'arrivée de David Stern en 1984, la valeur moyenne des franchises était de $15 millions, elle est aujourd'hui de 369 millions de dollars.

« National Basketball Association », NBA:

Fondée en 1946, la *"National Basketball Association"* est l'une des quatre grandes ligues sportives professionnelles en Amérique du Nord, avec 30 équipes : 29 équipes aux États-Unis et 1 au Canada. La NBA supervise les règles du jeu et l'arbitrage, les marchés de ses équipes et les joueurs, et réglemente la propriété de franchise. Elle octroie également des droits de radiodiffusion et perçoit des revenus de commandites du secteur privé. En outre, la NBA s'occupe également d'une ligue féminine de 12 équipes appelée WNBA et d'une chaine de télé NBA TV.

La naissance du basketball en tant que tel intervient le 15 janvier 1882. En effet, les treize règles inventées par James Naismith sont imprimées dans *le « Sprinfield YMCA training school newspaper »*.

Le premier match se déroulera cinq jours plus tard. En 1946, la deuxième Guerre Mondiale vient de se terminer. Un groupe d'hommes, composé principalement de propriétaires de salles sportives dans quelques grandes villes américaines, décide de se réunir. En effet, ils se contentent de quelques matchs de hockey, de boxe pour remplir leurs salles. Les rencontres sont trop peu nombreuses pour rentabiliser les investissements effectués. Il leur faut alors trouver un événement qui complètera le calendrier.

De plus, dans ce contexte d'après-guerre, le peuple américain a besoin de spectacle, de divertissement. Initialement, créée en 1946 sous le nom de *« Basketball Association of America »* (BAA), elle porte aujourd'hui le nom de *« National Basketball Association »* (NBA) suite à une fusion avec la *« National Basketball League »* (NBL). L'acte de naissance ainsi signé la NBA va devenir la plus fantastique *« machine à spectacles et à dollars »* de l'histoire du sport. Dans les années 50, le succès de la NBA se fait sentir et les franchises installées dans les petites villes déménagent progressivement vers les grandes métropoles. Dans ces années glorieuses deux équipes vont se distinguer, tout d'abord les Lakers de Minneapolis (aujourd'hui à Los Angeles) et les Boston Celtics. Ces deux équipes vont dominer le basket des années 1950/1960/1970. Ce sont toujours les équipes en activité les plus titrées.

En parallèle, le jeu évolue et les règles aussi. Afin de le dynamiser, la NBA impose, dès 1954, la règle des 24 secondes (une équipe qui attaque a 24 secondes pour shooter sinon elle perd le ballon). Plus tard, elle créera la ligne des trois points pour encourager les tirs de longue distance et écarter les défenseurs du panier.

Le premier « commissionnaire » (directeur de la ligue) fut Maurice Podoloff, ancien Président de l'AHL, ligue de hockey. Depuis 1984, la NBA est dirigée par David Stern, 4ème *« commissionnaire ».* La NBA comprend 30 franchises réparties en deux conférences puis chacunes en trois divisions. Au terme de la saison régulière composée de 82 matchs, 16 équipes (8 de chaque conférence) sont qualifiées pour les *« Playoffs »* (séries éliminatoires au meilleur des 7 matchs, 4 victoires sont nécessaires pour éliminer son adversaire). L'équipe vainqueur des *« Playoffs »* remporte le titre de Champion NBA et reçoit le trophée Larry O'Brien et une bague de champion (d'une valeur inestimable : nom et numéro du joueur, équipe, année, la production est unique) pour chaque joueur et entraineur de l'équipe.

La NBA connait une explosion planétaire dans les années 1980 et 1990. C'est l'époque des stars, comme Michael Jordan, l'un des sportifs les plus célèbres de la planète mais aussi Magic Johnson, Larry Bird, Charles Barkley.

Avec la mondialisation, la NBA décide d'intégrer des franchises étrangères. En 1995, les Raptors de Toronto et les Grizzlies de Vancouver (aujourd'hui à Memphis) deviennent les premières franchises étrangères à participer au championnat, alors que de plus en plus de joueurs étrangers sont recrutés. Aujourd'hui, 30 équipes sont franchisées et près de 20 % des joueurs ne sont pas américains. Depuis bientôt 20 ans, certains matchs d'exhibition sont organisés en Europe : 48 rencontres dans 18 villes européennes suivies par 75 000 spectateurs et près de 10,3 millions de téléspectateurs. Ces matchs constituent un bel outil de communication qui pourrait déboucher sur la création d'équipes de NBA en Europe voire en Asie d'ici une dizaine d'années. Avec la mondialisation la NBA a su s'adapter aux nouvelles formes de sport-business. La NBA s'internationalise. En effet près de 15 % de son chiffre d'affaires est réalisé à l'étranger.

Avec une popularité de plus en plus grandissante dans les pays d'Asie (surtout en Chine) et d'Amérique du Sud, la NBA compte bien se développer. Selon les estimations, elle générerait un chiffre d'affaires compris entre 3 et 3,6 milliards de dollars. Sans compter les contrats de sponsoring et de merchandising, 13 bureaux dans le monde travaillent avec 202 télévisions partenaires, 19 marques partenaires, 200 sous-traitants patentés, 100 000 points de vente, etc.

Les perspectives à l'international sont énormes pour la NBA : on estime, par exemple, à un tiers les connexions sur le site de la fédération provenant de la Chine. Une filiale a été créée à

Pékin en mai 2007 ; elle est estimée à près de 2,3 milliards de dollars. Dans un même temps, la NBA devrait ouvrir un bureau en Inde où la ligue a organisé son premier match en juillet. A cette occasion, une opération marketing d'envergure concernera 65 000 écoles du pays. Le développement de la NBA constitue un modèle de développement pour les autres fédérations.

« National Basketball Players Association », NBPA:

Fondée en 1954, la *« National Basketball Players Association »* (NBPA) est l'union d'actuels joueurs professionnels de basket dans la National Basketball Association (NBA).

Elle prend la forme juridique de syndicat. Un syndicat est une association de personnes destinée à la défense de leurs intérêts professionnels communs.

La « *National Basketball Players Association* » représente tous les joueurs de la NBA de plusieurs manières, notamment par:

- ✓ Négocier les termes d'une convention collective (CBA) avec la NBA, qui régissent tous les aspects de l'emploi des joueurs.
- ✓ Veiller à ce que la NBA et ses équipes respectent leurs obligations en vertu de la convention collective (CBA).
- ✓ Certifier, éduquer, réguler les agents de joueurs.
- ✓ Offrir une gamme complète de services, de prestations et l'assistance à travers le département de la NBPA focalisé sur les services aux joueurs.
- ✓ Négocier et suivre l'administration de la retraite et des prestations d'assurance.
- ✓ Fournir des personnes qualifiées ou des professionnels pour aider les joueurs à répondre à des questions de propriété ou de nature délicate.
- ✓ Aider les organismes communautaires et caritatifs.
- ✓ Promouvoir l'image positive et de la réputation des joueurs de la NBA, sur et hors du terrain.

Au cours de la carrière d'un joueur, il existe un certain nombre de cas où les services de la NBPA se révèlent nécessaires. Disponible pour répondre aux préoccupations des joueurs, sept jours par semaine, 365 jours par an, la NBPA agit de manière virulente afin de protéger les droits et les intérêts des joueurs. En effet, la majorité des joueurs demandent à la NBPA de l'aide au cours de leur carrière afin de :

- ✓ Obtenir des conseils d'experts juridiques et / ou une représentation dans un litige.
- ✓ Recevoir un salaire et des informations pertinentes pour les aider (ou leurs agents) lors de la négociation de contrats individuels.
- ✓ Déposer un grief.
- ✓ Faire appel dans le cas d'une amende ou de suspension.
- ✓ Aider, résoudre les différents entre joueurs / agents.
- ✓ Protéger les prestations médicales et autres droits.

Depuis 1996, Bill Hunter est le directeur exécutif de la NBPA. Sa principale mission est de défendre le bien financier, éducatif, affectif des 430 joueurs de la NBA. Le comité de direction est composé de 9 joueurs de la NBA présidé par Derek Fisher. Chaque équipe est représentée par un ou deux joueurs qui sont en relation avec le comité de direction. La NBPA se décompose en différents départements :

- ✓ Bureau du directeur général ;
- ✓ Département juridique ;

- ✓ Département financier ;
- ✓ Département de la sécurité et de l'administration ;
- ✓ Département des évènements spéciaux et sponsoring ;
- ✓ Département de la communication ;
- ✓ Département des programmes de joueurs ;
- ✓ Programme de développement de carrière ;
- ✓ Avantages joueurs et services de conciergerie
- ✓ Opérations WNBPA ;
- ✓ Administration générale.

Comité exécutif (9 membres joueurs)		
Derek Fisher (président)	Keyon Dooling (1er vice-président)	James Jones (vice-président)
Matt Bonner (vice-président)	Maurice Evans (vice-président)	Roger Mason (vice-président)
Chris Paul (vice-président)	Theo Ratliff (vice-président)	Etan Thomas (vice-président)

« Rookie » :

Suite à de vives négociations avec des « *Rookies stars* » (prétendant à des salaires très élevés sans même avoir joué), la NBA a adopté un système de contrats prédéfinis pour les premiers tours de *« Draft »* en 1995. Chaque année, chaque position à la *« Draft »* se voit affectée un nouveau contrat. Celui-ci est du même acabit: deux années garanties suivies de deux années optionnelles pour l'équipe et d'une 5ème saison correspondant à la *« Qualifying Offer »*, le salaire augmentant de saison en saison.

Ce genre de contrat ne s'applique pas au second tour de *« Draft »*. Un joueur sélectionné peut ainsi percevoir un salaire dans la limite d'une offre inférieure au *« Salary-cap »*.

30% inférieur à la valeur de l'euro, le dollar, conjugué avec la hausse du pouvoir financier de gros clubs européens, n'attire plus les convoitises pour les joueurs européens et les premiers tours de *« Draft »*. En effet, un important club européen peut parfois proposer un salaire jusqu'à 10 fois supérieur. Fort de cet avantage, de nombreux prospects européens demandent à être *« Draftés »* au second tour afin de ne pas être soumis à la grille de salaire. La négociation d'un contrat plus avantageux leur sera donc possible.

« Salary-cap »:

Le *« Salary-cap »* est une mesure prise en 1983. Elle a pour but d'équilibrer les chances des franchises, d'une part, limiter la masse salariale des équipes, d'autre part, restaurer les profits de la ligue en calquant les salaires des joueurs en fonction de l'évolution des revenus des franchises ; le système est donc très complexe. Le *« Salary-cap »* est un montant minimum qui doit être consacré à l'équipe dans son ensemble, ce qui est à distinguer du salaire minimum pour chaque joueur. Un plafond salarial peut être défini soit comme *« Hard-cap »*, limite absolue, soit comme *« Soft-cap »*, seuil souple. Le *« Hard-cap »* représente un montant maximum qui ne peut être dépassé pour une raison quelconque. Les équipes signant des contrats impliquant un dépassement de cette limite sont soumises à d'importantes sanctions, y compris l'annulation de championnats gagnés, de contrats, etc. Il est conçu pour dissuader les équipes qui tentent occasionnellement ou systématiquement de le dépasser. Le *« Soft-cap »* représente un montant qui peut être dépassé, dans des circonstances limitées, mais déclenchant une pénalité connue à l'avance. En général, ces sanctions sont de nature financières, la *« Luxury tax »* est une sanction couramment utilisée par les ligues. La différence entre le plafond salarial et la masse salariale réelle d'une équipe est appelée *« Payroll room»* de l'équipe ou *« Cap room »*.

Initialement identique, le *« Salary-cap »* bénéficie de nombreuses exceptions suite aux fortes contestations du syndicat des joueurs. Il est qualifié de soft cap.

Les exceptions sont :

- ✓ La *« Mid Level Exception (MLE) »* : elle permet la signature d'un contrat pour un agent libre d'un montant avoisinant le salaire moyen des joueurs NBA (5,5 millions de dollars par an) sans tenir compte de la masse salariale. La durée maximale du contrat est de 5 ans, cette exception est utilisable chaque saison.
- ✓ La *« Bi-Annual Exception »* : elle permet la signature d'un contrat de deux ans maximum avoisinant les 2 millions de dollars par saison. Cette exception est divisible pour signer différents joueurs. Dans ce cas, elle n'est pas utilisable deux saisons de suite.
- ✓ La *« Minimum Player Salary Exception »* : elle permet la signature d'un contrat, d'une durée maximale de deux saisons, pour un nombre illimité de joueurs au salaire minimum quelque soit la masse salariale.
- ✓ La *« Rookie Exception » :* Quelque soit la masse salariale, l'équipe peut signer ses premiers tours de *« Draft »* au tarif en vigueur fixé par la NBA.
- ✓ La *« Larry Bird Exception »* : Cette disposition a été mise en place lors de la reconduction du contrat de Larry Bird aux Boston Celtics. Elle permet la signature de contrats (avec comme limite le salaire maximum sur une durée de 6 ans) de ses propres Agents-libres sans tenir compte du *« Salary-cap »*. Afin d'être éligible à cette exception, le joueur doit être depuis 3 ans en NBA (sans avoir été Free-Agent durant cette période). Cette exception ne pourra en aucun cas être utilisée pour la signature d'un nouveau contrat de *« Rookie »* avec un salaire supérieur au précédent (lors de la 4ème et dernière année du contrat *« Rookie »).* Le second avantage de cette exception réside dans le montant du contrat. En effet, si une autre équipe désire signer le joueur, elle ne pourra proposer qu'un contrat d'une durée maximale de 5 ans et avec un salaire maximum inférieur à celui proposé par l'équipe propriétaire du joueur.
- ✓ La *« Early Bird Exception »* : Le dispositif est similaire au précédent. Ses particularités résident dans la durée du contrat (2 à 5 ans), le montant (dans la limite de 175% du salaire précédent ou au salaire moyen NBA s'il est plus élevé). Les joueurs éligibles sont les propres Agents libres de l'équipe, qu'ils aient 2 saisons sans changement d'équipes en tant qu'agent libre. Si un joueur a signé un contrat d'une année lui offrant la possibilité de prétendre à un contrat au terme de cette saison selon cette exception, il doit donner son accord pour tout transfert. Un

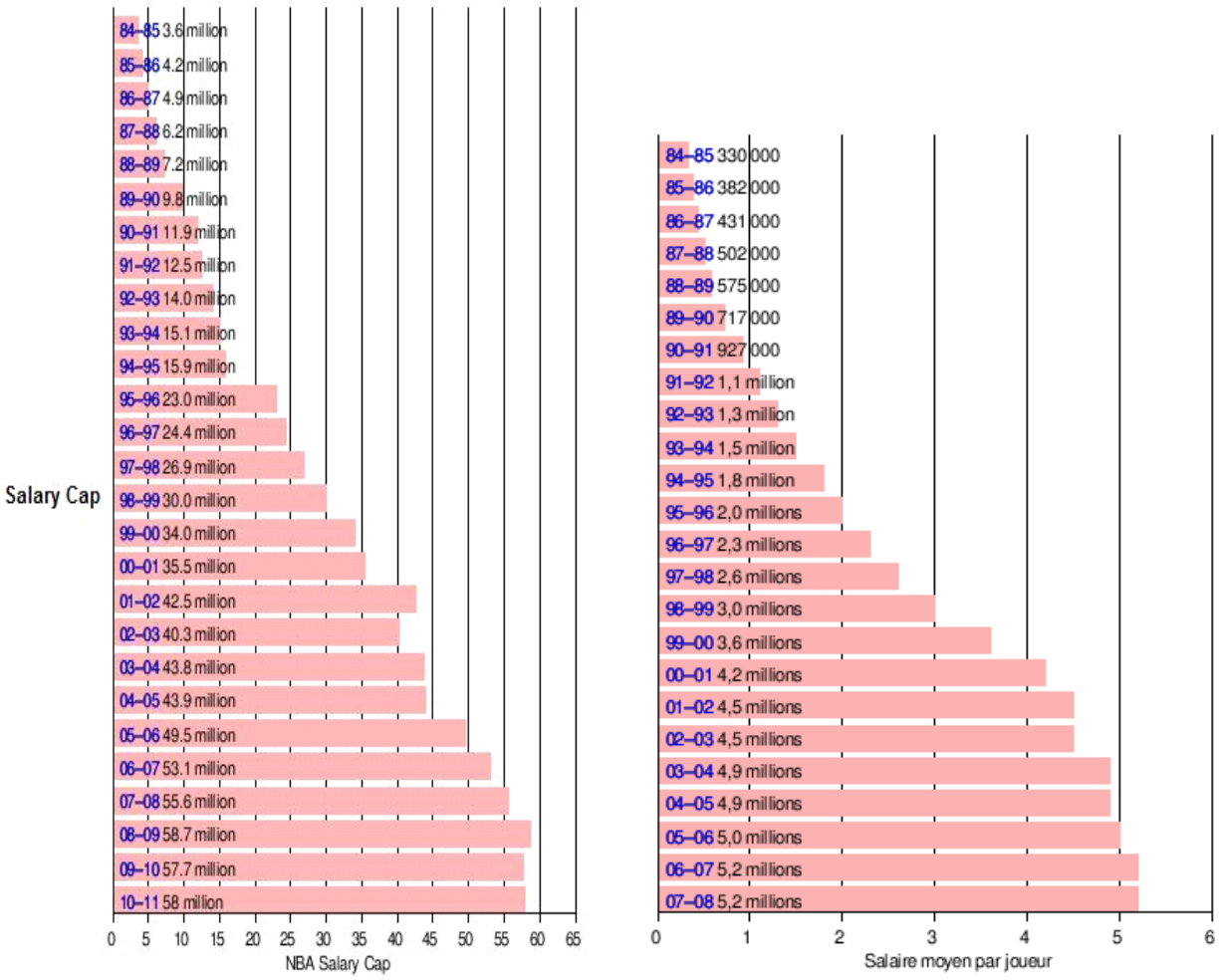
accord lui supprimerait son droit à une signature avec cette option. Il deviendra un *« Non Bird Agent libre»*.

- ✓ La *« Non Bird Exception »* : Cette option permet la signature de ses propres Agents libres, agents qui ne correspondent pas aux critères des deux options citées précédemment. Le contrat ne pourra pas durer plus de 6 ans, ni dépasser 120% du précédent salaire ou du salaire minimum de la NBA. Il est donc compréhensible qu'un joueur pose son véto pour un transfert lui conférant le statut de *« Non Bird Agent libre »*.
- ✓ La *« Disabled Player Exception »* : Ce dispositif est extrêmement rare. Il résulte dans l'incapacité pour un joueur de jouer pour l'ensemble d'une saison (blessure ou décès). Un accord de la NBA est nécessaire. Celui-ci donne la possibilité à l'équipe propriétaire du joueur de diminuer le salaire de 50% maximum ou au niveau de salaire moyen NBA (la somme la plus faible sera retenue) afin de signer un (et un seul) joueur de remplacement.

Dès lors que le plafond salarial est dépassé, l'équipe n'a le droit de signer que des agents libres au salaire minimum.

Les franchises sont contraintes au respect d'une masse salariale minimale. Au delà du *« Salary-cap »,* il existe un autre plafond salarial. Si la masse salariale dépasse 58 millions de dollars, l'équipe sera taxée à 100%, chaque franchise devra payer un dollar pour chaque dollar de dépassement de ce seuil. Cette taxe est appelée *« Luxury tax »*.

Le salaire maximum d'un joueur est fixé en fonction de son expérience dans le championnat et du plafond salarial global. Ainsi, les joueurs de moins de 6 ans d'expérience ont un salaire maximal à hauteur de 25% de la masse salariale globale, 30% entre 7 et 9 ans d'expérience et 35% pour 10 ans et plus. De plus, chaque contrat doit être signé par les parties prenantes et validé par le *« commissionnaire »* au plus tard dans les 48H suivant la signature afin d'assurer le respect du *« Salary-cap »*.



✓ Salaires :

Les salaires n'ont pas toujours été aussi élevés qu'ils ne le sont maintenant. A titre d'exemple, Kareem Abdul-Jabbar (figure emblématique du basketball nord américain) a gagné 1,8 millions de dollars en vingt ans de carrière (1969-1989). Depuis la fin des années 80, les salaires n'ont fini de grimper. En effet, au sommet de sa popularité avec des joueurs comme Michael Jordan ou Larry Bird, la NBA gagnait un demi milliard de dollars de chiffre d'affaire. La ligue s'ouvre aux yeux du monde. Le premier *« dérapage salarial »* date de 1989. John Koncak, modeste pivot, signe un contrat de 13,1 millions de dollars sur six ans. Convoitises, jalousies deviennent les maîtres mots. Ainsi, en dix ans, le salaire moyen va être multiplié par 5. En 1997, Kevin Garnett signe le plus gros contrat de l'histoire, 126 millions de dollars sur sept ans. A titre d'exemple, le *« Salary-cap »* était de 3,8 millions, de 26,9 millions en 1997 et 58 millions en 2011.Cette démesure entraine le premier *« Lock-out »* à la fin de la saison 1997-1998, déclenché par David Stern *(nous y reviendrons ultérieurement dans notre étude*). Salaire maximum et minimum : un joueur NBA peut prétendre à un salaire compris entre une

borne inférieure et supérieure. En effet, elles sont fixées en fonction de l'expérience passée en NBA. Plus un joueur sera expérimenté plus son salaire minimum et maximum seront élevés.

Table 7: Les tentatives et chronologie de définitions du concept de parties prenantes: source adaptée de Mitchell, Agle & Wood, 1997, 1999 et Mullenbach 2007

Auteurs	Définitions
Standford Memo 1963	« Those groups without whose support the organization would cease to exist » (cité par Freeman & Reed, 1983 et Freeman, 1984, p. 31)
Rhenman 1964	« … are depending on the firm in order to achieve their personal goals and on whom the firm is depending for its existence » (cité par Carroll et Näsi, 1997, p. 50)
Ahlstedt & Jahnukainen 1971	« Driven by their own interests and goals are participants in a firm, and thus depending on it and whom for its sake the firm is depending » (cité par Näsi, 1995)
Sturdivant 1979	« individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité » « tout groupe dont le comportement collectif peut affecter directement l'avenir de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de celle-ci » p. 54
Freeman & Reed 1983	Large: « can affect the achievement of an organization's objectives or who is affected by the achievement of an organization's objectives » Etroite: « on which the organization is dependent for its continued survival »
Mitroff 1983	« groupes d'intérêt, parties, acteurs, prétendants et institutions (tant internes qu'externes) qui exercent une influence sur l'entreprise. Parties qui affectent ou sont affectés par les actions, comportements et politiques de l'entreprise » p.4 « groupes qui ont un intérêt dans les actions de l'entreprise » (p.89) Sens restreint (voir SRI) : « groupe ou individu dont l'entreprise dépend pour assurer sa survie » (p. 91) Sens large (p. 91) : voir Freeman, 1984, p. 46
Freeman 1984	« … can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives »
Freeman 1984	« individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » p.46
Freeman & Gilbert 1987	« … can affect or is affected by a business »

Cornell & Shapiro 1987	« claimants » who have « contracts »
Evan & Freeman 1988	« have a stake in or claim on the firm »
Evan & Freeman 1988	« benefit from or are harmed by, and whose rights are violated or respected by, corporate actions »
Bowie 1988	« without whose support the organization would cease to exist »
Alkhafaji 1989	« groups to whom the corporation is responsible »
Carroll 1989	« asserts to have one or more of these kinds of stakes » – « ranging from an interest to a right (legal or moral) to ownership or legal title to the company's asserts or property »
Freeman & Evan 1990	contract holders
Thompson et al 1991	in « relationship with an organization »
Savage et al 1991	« have an interest in the actions of an organization and… the ability to influence it »
Hill & Jones 1992	« constituents who have a legitimate claim on the firm… established through the existence of an exchange relationship » who supply « the firm with critical resources (contributions) and in exchange each expects its interests to be satisfied (by inducements) »
Brenner 1993	« having some legitimate, non-trivial relationship with an organization (such as) exchange transactions, actions impacts, and moral responsibilities »
Carroll 1993	« asserts to have one or more of the kinds of stakes in business » … may be affected or affect…

Evan et Freeman 1993	« groupes qui ont un intérêt ou un droit sur l'entreprise » p.392
Freeman 1994	participants in « the human process of joint value creation »
Wicks et al 1994	« interact with and give meaning and definition to the corporation »
Langtry 1994	the firm is significantly responsible for their well-being, or they hold a moral and legal claim on the firm
Starik 1994	« can and are making their actual stakes known » – « are or might be influenced by, or are or potentially are influencers of, some organization »
Clarkson 1994	« bear some form of risks as a result of having invested some form of capital, human or financial, something of value, in a firm » or « are placed at risk as a result of a firm activities » (cité par Mitchell et al., 1997, p. 856)
Clarkson 1995	« have or claim, ownership, rights, or interests in a corporation and its activities »
Clarkson 1995	« personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités » p.106
Näsi 1995	« interact with the firm and thus make its operation possible »
Brenner 1995	« are or which could impact or be impacted by the firm/organization »
Donaldson & Preston 1995	« persons or groups with legitimate interests in procedural and/or substantive aspects of corporate activity »
Mitchell, Agle & Wood 1997	« possèdent au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence »

Charreaux et Desbrières 1998	« agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme » p.58
Kochan et Rubinstein 2000	« apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise » p.373
Post, Preston et Sachs 2002	« individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques » p.8

Table 8: Catégorie des parties prenantes selon les approches des auteurs de manières chronologiques.

Approche	Idée principale	Auteurs / sources
Relationnelle	Les parties prenantes sont celles qui ont une relation avec l'organisation.	Rhenman & Stymne, 1965. Freeman & Reed, 1983. Freeman, 1984.
Contractuelle	Les parties prenantes sont celles qui ont une relation contractuelle avec l'organisation.	Cornell & Shapiro, 1987.
Légitimité	Les parties prenantes sont celles qui sont perçues comme légitimes par l'organisation. Le lien peut être sous la forme d'une relation contractuelle ou non.	Donaldson & Preston, 1995.
Droits	Les parties prenantes sont celles qui ont des droits ou intérêts au regard de l'organisation.	Freeman & Evan, 1990. Hill & Jones, 1992. Clarkson, 1995.
Contribution	Les parties prenantes sont celles qui apportent une contribution à l'organisation. La forme de la contribution peut varier.	Wicks, Gilbert & Freeman, 1994. Clarkson, 1995.
Attributs	Les parties prenantes sont celles qui ont certains attributs tels que le pouvoir, la légitimité ou l'urgence.	Mitchell & al., 1997.

Engagement	Les parties prenantes sont celles qui ont un engagement sociétal ou organisationnel.	Girard & Sobczak, 2010.

Table 9: Catégories et sous-catégories des parties prenantes selon Mitchell et al.

Catégories des Parties Prenantes	Définitions	Sous-catégories	Attributs	Commentaires
Non-Parties Prenantes	Parties prenantes possédant 0/3 critères	8. « Non stakeholder »	-	
« Latentes » (latent)	Parties prenantes possédant 1/3 critères	1. « Dormant Stakeholder »	Power	Pouvoir inutile faute de posséder L et U. (Ex. Lobbying)
		2. « Discretionary Stakeholder »	Legitimacy	Volonté d'agir, mais ne peut exercer des pressions sur la firme. (Ex. actionnaires minoritaires)
		3. « Demanding Stakeholder »	Urgency	Demande répétitive, mais sans influence sur les décisions de l'entreprise. (Ex. riverains)
« En attente » (expectant)	Parties prenantes possédant 2/3 critères	4. « Dominant Stakeholder »	P + L	Possibilité de coalition dominante. (Ex. comité de direction)
		5. « Dangerous Stakeholder»	L + U	Parties Prenantes coercitives, voire violentes. (Ex. Grévistes)
		6. « Dependant Stakeholder»	P + U	Dépendance par rapport aux autres Parties Prenantes. (Ex. population touchée par la marée-noire)
« Qui font autorités » (definitive)	Parties prenantes possédant 3/3 critères	7. « Definitive Stakeholder»	P + L + U	Survie de l'entreprise dépend de leurs décisions. (Ex. clients)