

# LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES<sup>1</sup>

Samuel Mercier<sup>2</sup>

Université de Bourgogne

Jean-Pascal Gond

Université de Nottingham et Université Toulouse I

## **FARGO - Centre de recherche en Finance, ARchitecture et Gouvernance des Organisations**

Cahier du FARGO n° 1050502

Mai 2005

Mots-clés : Construction Théorique, Gouvernance, Légitimité, Partie prenante, Pouvoir, Responsabilité sociale de l'entreprise, *Stakeholder*.

Résumé : l'objectif de cet article est de présenter une mise en perspective critique du vaste corpus théorique regroupé sous l'étiquette de théorie des parties prenantes (*stakeholder theory*) qui s'est développé depuis l'ouvrage de Freeman (1984). Cette approche propose une analyse des relations nouées entre l'entreprise et son environnement entendu au sens large. Nous présentons les origines et principaux fondements conceptuels de cette théorie. Puis, nous montrons que la grande diversité des approches qui en relèvent invite à évoquer des théories des parties prenantes. Une analyse critique des problèmes conceptuels de ces théories est ensuite menée, en se focalisant sur le thème de leur intégration, de leur absence de caractère dynamique et de leur difficile conciliation avec un modèle de gouvernance actionnarial.

---

<sup>1</sup> Ce texte est une version remaniée d'une communication présentée lors du 15<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH qui s'est tenu à l'UQAM (Montréal) du 1<sup>er</sup> au 4 septembre 2004.

<sup>2</sup> [samuel.mercier@u-bourgogne.fr](mailto:samuel.mercier@u-bourgogne.fr); Adresse postale : CERT – UFR Droit et Science politique – Université de Bourgogne – 4, Boulevard Gabriel – 21000 Dijon.

## Introduction

L'objectif de cette contribution est de clarifier la littérature portant sur la théorie des parties prenantes ou *Stakeholder Theory* (SHT désormais) qui foisonne depuis la publication de l'ouvrage de Freeman en 1984. Cette approche propose une analyse des relations nouées entre l'entreprise et son environnement entendu au sens large. Le concept de Stakeholder (SH à présent) a d'abord été mobilisé en management stratégique (par exemple Freeman, 1984 ; Martinet, 1984) avant de devenir incontournable dans les réflexions centrées sur les systèmes de gouvernance des entreprises (Charreaux & Desbrières, 1998). La SHT est surtout devenue l'une des références théoriques dominantes dans l'abondante littérature portant sur l'éthique organisationnelle et la responsabilité sociale de l'entreprise<sup>3</sup>. Elle est également introduite, de façon croissante en gestion des ressources humaines, notamment pour appréhender sa contribution à la performance organisationnelle. L'évaluation des performances sociales (ou sociétales) des entreprises se fonde ainsi le plus souvent sur une approche *Stakeholder*.

L'engouement contemporain pour la notion de SH a pour contrepartie une certaine confusion conceptuelle, liée à la multiplicité des niveaux d'analyse et aux différents sens qui lui sont accordés. La SHT fait, en effet, l'objet d'interprétations concurrentes, étant conçue tantôt dans un sens managérial relativement étroit, comme un outil d'analyse de l'environnement organisationnel et/ou une théorie descriptive du fonctionnement de l'entreprise, et tantôt dans une perspective élargie, comme une véritable théorie de la firme, alternative aux approches contractuelles, et visant à reformuler les objectifs organisationnels pour y intégrer une dimension éthique.

On peut constater aujourd'hui que si le concept s'est complètement intégré dans le vocabulaire académique, ses fondements théoriques sont restés à un stade de développement « embryonnaire » (Donaldson et Preston, 1995 ; Jones et Wicks, 1999).

La diversité des approches théoriques nous conduit à identifier « des théories » des parties prenantes et à porter un regard critique sur leurs limites conceptuelles. Après avoir précisé les origines de ces théories et présenté un panorama rendant compte de leur stade de développement contemporain, nous nous attacherons à analyser les contradictions structurantes de ce domaine théorique et les problèmes qu'elles soulèvent de manière récurrente.

### 1. Les théories des parties prenantes : origines et développements contemporains

Après un retour sur le contexte d'émergence de la SHT et une présentation des dimensions et fondements du concept de SH, nous proposons une typologie des différents courants.

#### 1.1. Aux origines de la SHT

##### 1.1.1. Emergence : la reconnaissance progressive de la notion de Stakeholder

Le rôle de l'entreprise, de ses dirigeants et la nature de leurs obligations envers le reste de la société font l'objet d'un débat ancien. L'approche Stakeholder prend véritablement ses racines dans le travail de Berle et Means (1932), qui constatent le développement d'une pression sociale s'exerçant sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leur responsabilité auprès de tous ceux dont le bien-être peut être affecté par les décisions de l'entreprise. Décrivant l'évolution probable du concept d'entreprise, ils indiquent que « le contrôle des grandes entreprises devrait conduire à

---

<sup>3</sup> Le concept de *Stakeholder* rencontre également un écho favorable en politique. Il constitue l'un des éléments centraux de la troisième voie prônée par Giddens et défendue par Tony Blair en Grande-Bretagne. La suite de cette contribution se centre sur la version managériale de la SHT.

une technocratie neutre équilibrant les intérêts des différents groupes de la communauté » (Berle et Means, p. 312). Cette idée est reprise notamment par Bowen (1953), dont l'étude sur la doctrine de la responsabilité sociale, insiste à de très nombreuses reprises sur l'obligation sociale et morale qu'ont les hommes d'affaires de mieux tenir compte des groupes externes affectés par leurs décisions dans leur gestion.

C'est au cours des années 1960 qu'émerge le terme de SH<sup>4</sup>. Selon Freeman (1984 ; p. 31), il apparaît pour la première fois en 1963 lors d'une réflexion menée au sein du Stanford Research Institute par Ansoff et Stewart. Ce néologisme provient, à l'époque, d'une volonté délibérée de jouer avec le terme de Stockholder (désignant l'actionnaire) afin d'indiquer que d'autres parties ont un intérêt (*Stake*) dans l'entreprise.

Il semble qu'Ansoff (1968) soit le premier à se référer à la SHT dans sa définition des objectifs organisationnels : l'entreprise doit ajuster ses objectifs de manière à donner à chaque groupe une part équitable de satisfactions (p. 35). Cependant, Ansoff (1968, p. 52) opère une distinction importante : les responsabilités sont des obligations qui limitent la réalisation des objectifs, les SH constituent donc avant tout des contraintes qu'ils convient de gérer.

Le terme de SH est véritablement popularisé par Freeman (1984, p. 46). Il lui donne une acception très large (voir tableau 1). Cet élargissement considérable du spectre des interlocuteurs de l'entreprise conduit les promoteurs du concept de SH à en justifier la pertinence théorique.

### 1.1.2. Fondements : les justifications de l'existence de Stakeholders

L'existence d'une « théorie » des parties prenantes implique une justification théorique de l'existence de SH. Les arguments s'organisent au sein de deux grandes catégories : légitimité et pouvoir constituent les deux justifications principales de la pertinence de la SHT (Andriof et Waddock, 2002 ; p. 30-33). Ces deux concepts permettent de répondre à la question à laquelle renvoie le principe de Freeman (1994) : « *Who and what really counts*<sup>5</sup> ? »

#### La reconnaissance de la légitimité des SH

La reconnaissance du statut de SH à une entité s'appuie largement sur un processus d'analyse du caractère légitime de cette entité. La légitimité est entendue dans son sens « stratégique » et sociologique d'adaptation culturelle aux attentes de la société au sein de laquelle agit l'entreprise et de processus de mise en conformité avec les pratiques considérées comme légitimes au sein du champ organisationnel où se situe l'entreprise (DiMaggio & Powell, 1983).

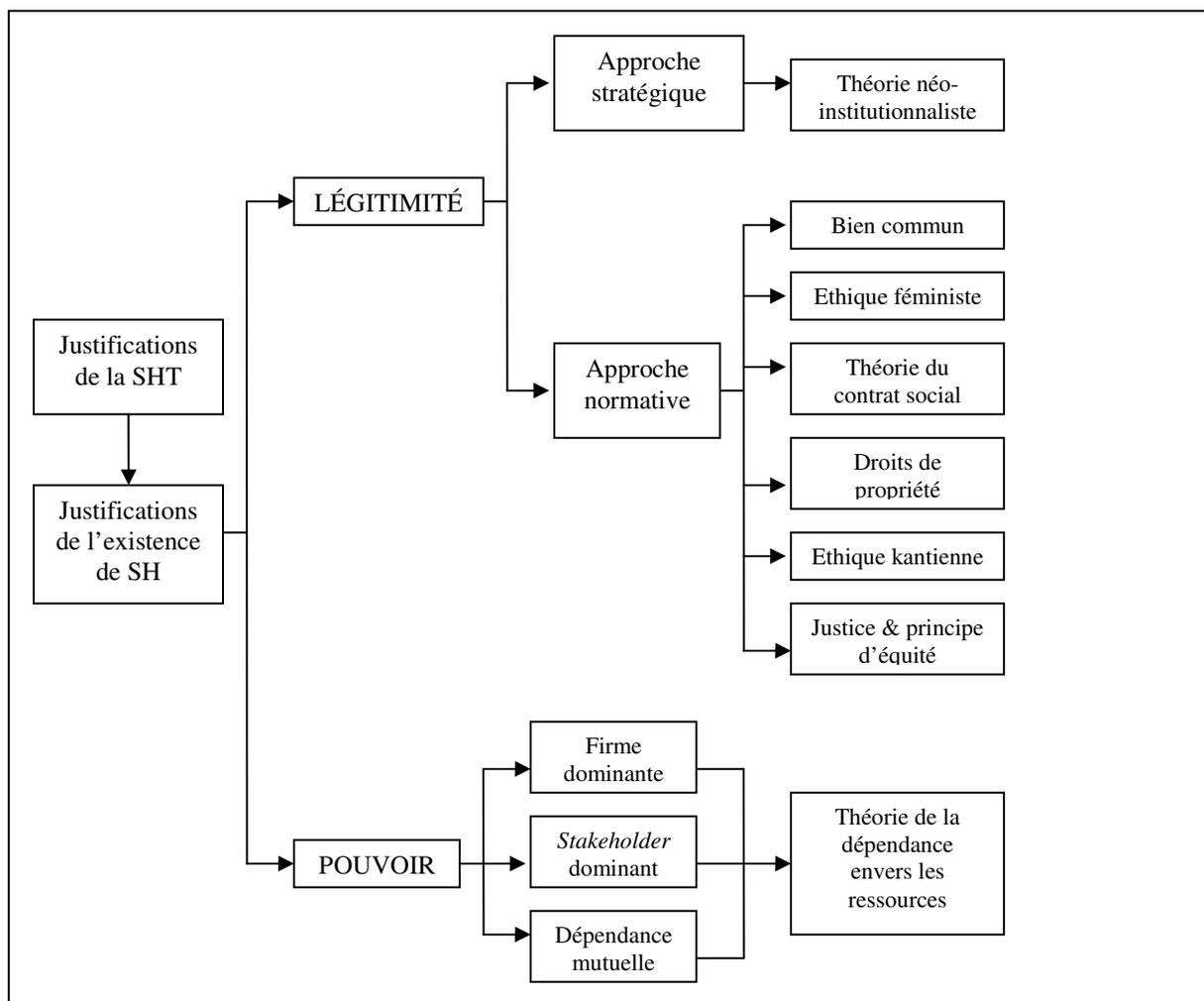
Mais la légitimité peut également être appréhendée dans un sens plus large, car la SHT vise aussi (et surtout) à identifier ce qui fonde la légitimité d'un SH, d'un point de vue normatif. De nombreuses théories de philosophie morale sont mobilisées pour justifier, d'un point de vue éthique, la nécessaire intégration des SH. Phillips et al. (2003, p. 480-482) retiennent huit fondements théoriques qui constituent le « cœur normatif » de la SHT (voir figure 1).

---

<sup>4</sup> Le terme est traduit le plus souvent par l'expression « partie prenante », mais également par « partie intéressée », voire « ayant droit ».

<sup>5</sup> Nous ne retenons pas ici la dimension « d'urgence » de Mitchell et al. [1997] qui relève d'un niveau d'analyse différent (la prise en compte du temps).

Figure 1 : Les justifications théoriques de l'existence de parties prenantes



Source : adapté de Andriof et Waddock (2002 ; p. 32), Phillips et al. (2003, p. 482).

### Les relations de pouvoir avec les SH

Une deuxième catégorie d'arguments s'inscrit dans une logique stratégique, puisqu'il s'agit de justifier l'existence des SH par l'existence de relations de pouvoir et donc d'une interdépendance entre l'entreprise et les différents groupes qui composent son environnement et avec lesquels elle interagit (Andriof et Waddock, 2002). La théorie de la dépendance envers les ressources (Pfeffer et Salancick, 1978) constitue ici un ancrage théorique incontournable (voir par exemple, Mitchell et al. 1997 ; Rowley, 1997).

L'ensemble de ces justifications peut être représenté sous la forme d'un arbre (voir figure 1). Les différents fondements théoriques seront mobilisés de manière simultanée et/ou concurrente pour identifier et structurer les SH.

#### 1.1.3. Définitions et typologies des stakeholders

Comme le font remarquer Phillips et al. (2003), la notion de SH n'a pas le même sens pour tous les auteurs. Les différentes acceptions reflètent les controverses concernant les droits attribués aux SH (voir les principales définitions recensées chronologiquement dans le tableau 1).

Tableau 1 : Définition des SH

Auteurs	Définition proposée
Stanford Research Institute (1963)	« les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » (cité par Freeman, 1984 ; p. 31)
Rhenman et Stymne (1965)	« groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence »
Sturdivant (1979, p. 54)	1 - « individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité » 2 - « 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 »
Freeman et Reed (1983)	- « groupes qui ont un intérêt dans les actions de l'entreprise » (p. 89) - sens restreint : « groupe ou individu dont l'entreprise dépend pour assurer sa survie » (p. 91) -sens large (p. 91) : voir Freeman, 1984 ; p. 46
Freeman (1984, p. 46)	« individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »
Hill et Jones (1992, p. 133)	« les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise »
Evan et Freeman (1993, p. 392)	« groupes qui ont un intérêt ou un droit sur l'entreprise »
Clarkson (1994)	« encourent un risque en ayant investi une forme de capital, humain ou financier dans une firme » (cité par Mitchell et al., 1997 ; p. 856)
Clarkson (1995, p. 106)	« personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités »
Mitchell, Agle et Wood (1997)	« possèdent au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence »
Charreaux et Desbrières (1998, p. 58)	« agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme »
Kochan et Rubinstein (2000, p. 373)	« apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise »
Post, Preston et Sachs (2002, p. 8)	« 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 »

Les conceptions les plus larges de la notion de SH semble poser des problèmes, soulevés par exemple par Orts & Strudler (2002) et de façon plus radicale par Jensen (2002) ou Sternberg (2001) : n'importe qui pourrait revendiquer un intérêt dans une organisation.

Hill et Jones (1992) et Clarkson (1995) sont partisans d'une acception plus étroite du concept de SH. Ainsi, Clarkson (p. 106) distingue les SH volontaires (ou primaires) et involontaires (ou secondaires) selon qu'ils acceptent ou qu'ils soient exposés à un certain risque en nouant une relation avec l'entreprise. Dans l'acception de *Stake*, il se réfère à la notion d'enjeu et de pari plutôt que d'intérêt<sup>6</sup>.

Le fait de donner une acception large ou restreinte au terme de SH conduit à une diversité d'approches théoriques.

## 1.2. Typologie des différents courants : des théories des parties prenantes ?

Nos réflexions prolongent la typologie menée par Donaldson et Preston (1995, p. 74). Ces auteurs distinguent trois utilisations de la SHT : dans une optique descriptive, l'entreprise est appréhendée comme une constellation d'intérêts coopératifs et concurrents ; dans une vision instrumentale, la recherche porte sur la nature des connexions entre gestion des relations avec les SH et performance organisationnelle ; enfin, d'un point de vue normatif, l'analyse se centre sur la légitimité des intérêts des SH. Le tableau 1 (page suivante) intègre également les réflexions de Jones et Wicks (1999) et Andriof et Waddock (2002) et permet de schématiser la diversité des approches théoriques mobilisant la notion de SH.

### 1.2.1. La version instrumentale et descriptive de la SHT

Les SH sont abordés comme des facteurs permettant à l'entreprise de réaliser ses objectifs et donc aux dirigeants de satisfaire leurs obligations fiduciaires vis-à-vis des actionnaires.

Dans une optique contractuelle, Jones (1995, p. 422) indique que les firmes qui contractent avec leurs SH sur la base de la coopération et de la confiance mutuelle s'octroient un avantage concurrentiel sur celles qui ne le font pas. L'entreprise est vue comme le centre d'un réseau d'intérêts et de participants interdépendants (Post et al., 2002, p. 8).

Tableau 1 : Typologies et caractéristiques des théories des parties prenantes

(1)	(2)	(3)	Justification	Unité d'analyse (et niveau d'analyse)	Cadre théorique mobilisé et auteurs (*)
	Approches narratives	Métaphorique	Les SH prennent part à une histoire sur la vie des entreprises	Participants aux processus organisationnels (perspective macro-organisationnelle et systémique)	Management stratégique : Mitroff (1983), Freeman (1994)

<sup>6</sup> Cela rejoint la définition du terme *Stakeholder* donnée par le Webster's : « *One who holds the stake in a game* ». Le dictionnaire *Oxford* indique que le terme « *Stakeholding* » apparaît pour la première fois en 1708 avec comme sens premier la notion de « pari » mais également « intérêt ».

SHT : version éthique		Normative	Principe de fiduciarité et de légitimité de l'entreprise fondant la responsabilité sociale de l'entreprise	Bien-être social et justice sociale (Perspective systémique)	Théorie élargie des droits de propriété : Donaldson et Preston (1995) ; Donaldson et Dunfee (1999) Théories de la justice : Rawls (1971) ; Freeman (1994) ; Phillips (1997)
				Ethique de l'agent (perspective organisationnelle)	Théorie principal-agent : Wood et Jones (1995)
				Réseaux relationnels (perspective organisationnelle)	Ethique féministe : Wicks et al (1994) ; Burton & Dunn (1996)
				Capitalisme kantien (perspective systémique)	Théorie déontologique : Freeman et Evan (1990)
SHT : version managériale	Approches analytiques	Instrumentale	Effet de la prise en compte des SH sur la performance organisationnelle	Efficiences des relations / transactions / contrats relationnels	- Théorie des réseaux sociaux et théories contractuelles : Preston et al. (1991) ; Hill et Jones (1992) ; Jones (1995) ; Charreaux et Desbrières (1998)
				Descriptive	Prise en compte des SH dans le management de l'entreprise
		Etude de la nature et des valeurs des SH (perspective organisationnelle)	Théories de la décision : Brenner & Cochran (1991) ; Berman et al. (1999)		

(1) Typologie proposée par Jones et Wicks (1999)

(2) Catégorisation des approches de Andriof et Waddock (2002 ; p. 34)

(3) Typologie de Donaldson et Preston (1995) amendée par la dimension métaphorique identifiée par Freeman (1994).

(\*) Tous les auteurs ne sont pas repris en bibliographie, voir directement Andriof et Waddock (2002).

L'objectif de création de valeur nécessite de porter une attention systématique aux intérêts et préoccupations des différents individus ou groupes qui sont affectés par l'activité de l'entreprise. Les dirigeants ne sont pas seulement responsables de la maximisation de la valeur actionnariale, ils doivent prendre en compte le bien-être des autres SH affectés par les décisions de l'entreprise. Le problème de la répartition de la valeur (qui ne se pose pas dans le modèle actionnarial) devient ici central. Le recours à des principes éthiques permet de légitimer les intérêts des SH.

### 1.2.2. La version éthique de la SHT

La firme est appréhendée comme un véhicule permettant de coordonner les intérêts des différents SH (Evan et Freeman, 1993 ; p. 102-103). Pour fonder l'existence d'une relation fiduciaire entre les dirigeants et les SH, ces auteurs (p. 82) s'inspirent des principes kantien :

- l'entreprise doit être dirigée pour le bénéfice de ses SH, ceux-ci doivent être reconnus et participer aux décisions qui affectent leur bien-être ;
- les dirigeants ont une relation fiduciaire avec les SH.

Chaque SH mérite de la considération et pas seulement parce qu'il est capable de servir les intérêts des autres.

Il est également fait référence aux théories de la justice pour compléter cette analyse. Freeman (1994) s'inspire des principes de Rawls (1971) : chacun a droit à une égale considération, c'est-à-dire à être traité de manière équitable. Il emprunte à Rawls le concept de « voile d'ignorance » : les SH, délibérant de façon rationnelle derrière un tel voile, adopteraient des principes de contractualisation équitables et souhaiteraient la représentation des intérêts de tous. Ces tentatives conduisent à un courant de la SHT davantage préoccupé la recherche de la justice sociale<sup>7</sup>.

Enfin, la théorie des contrats sociaux intégrés (ou *Integrative Social Contracts Theory*) de Donaldson & Dunfee (1999) considère que les dirigeants de l'entreprise ont l'obligation éthique de contribuer à l'augmentation du bien-être de la société. Les auteurs se fondent sur l'existence d'un contrat implicite (ou contrat social) entre l'entreprise et la société.

La recherche de fondements éthiques de la SHT est toutefois largement inachevée. La question de son articulation avec la vision instrumentale est également un problème en suspens.

## 2. Perspectives critiques : problèmes et débats structurant les théories contemporaines

La SHT est au cœur de nombreux débats et fait l'objet de plusieurs critiques. Cela tient tout d'abord aux multiples façons de définir le concept de SH. Il en découle une certaine forme de confusion et d'ambiguïté qui menace la cohérence interne de ce corpus théorique.

Par ailleurs, l'approche n'a pas réellement réussi à s'imposer aux dépens d'une représentation plus financière et économique de l'entreprise.

Notre revue des problèmes théoriques se focalise en premier lieu sur les problèmes « internes » à la théorie que sont l'intégration conceptuelle des différentes approches de la SHT et les dérives potentielles liées à une focalisation excessive des recherches sur une dimension plutôt que l'autre (2.1). Ensuite, nous présentons les limites liées à l'absence de prise en compte du caractère dynamique de la gestion des SH (2.2). Finalement, nous analysons les débats liés à la prise en compte des SH sur la performance, débats qui amènent à reconsidérer les objectifs de l'entreprise (2.3).

---

<sup>7</sup> Il existe également une version dite « féministe » de la SHT qui insiste sur les valeurs spécifiques facilitant le développement d'un réseau relationnel favorable à la création de l'entreprise.

## 2.1. Intégrer ou désintégrer les théories ? Sens et apories d'un débat récurrent

### 2.1.1. Le problème de l'intégration comme débat central

La question de l'intégration des différentes approches de la SHT (voir *Academy of Management Review*, 1999, 24 (2)) conduit aux deux questions suivantes :

- dans quelle mesure les approches normatives de la théorie et les approches stratégiques (ou instrumentales) sont-elles conciliables ?

- faut-il ou non chercher à intégrer ces approches ?

Ces questions renvoient à la possibilité de conceptualiser la SHT comme un corpus unifié et à la diversité des fondements théoriques permettant de justifier l'existence du concept de SH. Si l'on se réfère à Donaldson et Preston (1995), l'approche normative constitue néanmoins le cœur, le socle sans lequel les deux autres dimensions perdent leur sens. Il existerait une hiérarchie des dimensions de la SHT, et un primat de l'approche normative comme justification ultime de tout l'édifice théorique. Jones et Wicks (1999) ont eux aussi cherché à dégager les traits communs à une catégorie de travaux pour définir le plus petit dénominateur commun aux approches stakeholders. Ils réaffirment le caractère indissociable et inséparable des deux approches de la SHT en esquissant les caractéristiques d'une théorie des parties prenantes « convergente » qu'ils nomment « théorie hybride ».

A contrario, d'autres auteurs défendront une vision plus critique, et constateront le caractère tout à fait prématuré d'une telle intégration (Friedman & Miles, 2002, p. 2), du fait de la divergence des paradigmes auxquels font référence les auteurs s'inscrivant dans l'un ou l'autre versant de la théorie (Gioia, 1999).

Si ces débats reposent en partie sur des logiques de légitimité académique et de reconnaissance institutionnelle (les promoteurs des approches « intégrées » appartiennent le plus souvent à la communauté des chercheurs en *Business Ethics* soucieux de faire intégrer leurs préoccupations en management stratégique, ses détracteurs se comptant plutôt dans le camp des financiers et des stratèges), ils renvoient aussi à des clivages et des débats plus profonds.

### 2.1.2. Les débats sous-jacents

Une controverse importante s'est développée autour de la thèse dite de la « séparation », avancée par Goodpaster (1991, p. 54), qui postule que la prise en compte des intérêts des SH peut-être appréhendée sous l'angle stratégique ou éthique mais que ces deux interprétations sont exclusives l'une de l'autre. Cette thèse a été critiquée avec virulence par Freeman (1999) pour qui une telle séparation est nécessairement arbitraire.

Cette controverse renvoie à des oppositions latentes entourant la SHT : la vision économique sur laquelle s'appuient certains détracteurs de la SHT est difficilement compatible avec la prise en compte d'une dimension éthique, le processus de construction de la théorie économique relevant très largement d'une émancipation de cette dernière à travers la prise en compte de l'intérêt comme motivation principale du comportement humain. Elle renvoie aussi à des questions fondamentales liées à la possibilité de prendre en compte de manière simultanée les faits et les valeurs en sciences sociales. Dans cette optique, les démarches se focalisant sur la recherche d'une intégration complète des théories des parties prenantes peuvent apparaître comme utopiques. Elles sont cependant nécessaires pour éviter des dérives qui pourraient être nuisibles aux développements théoriques ultérieurs.

### 2.1.3 La recherche d'une perspective « équilibrée »

Derrière la volonté de certains auteurs d'intégrer des approches relevant de domaines contradictoires, se profilent des dérives potentielles que sont une focalisation excessive sur un

versant ou l'autre des approches alternatives ou un recours systématique à des théories voisines et complémentaires menaçant la crédibilité et la pertinence du corpus. Il s'agit d'arbitrer entre plusieurs risques : une « managérialisation » excessive rendrait l'approche triviale, une focalisation sur les valeurs la rendrait naïve et un recours aux théories complémentaires la condamnerait à l'inutilité.

Tout d'abord, la SHT, lorsqu'elle est appréhendée dans une optique purement instrumentale, s'avère parfois décevante. Les SH considérés dans les travaux empiriques sont extrêmement génériques (ce sont principalement les SH primaires qui sont retenus<sup>8</sup>). Il convient de s'interroger sur la plus-value d'un tel cadre par rapport aux outils préexistants. Les approches empiriques s'appuyant sur une vision aussi simplifiée de la théorie risquent de déboucher sur des prescriptions triviales.

De manière symétrique, certains auteurs en éthique d'entreprise appréhendent les dimensions stratégiques d'une manière qui peut apparaître naïve. A l'instrumentalisation appauvrissante répond donc une logique d'incantation et d'exhortation à mieux tenir compte des SH, pour des raisons éthiques et parfois dans une optique clairement plus idéologique et politique que rationnelle. La prise en compte de l'environnement comme SH constitue un cas typique où l'analyse fait parfois place à une croyance naïve et à un certain angélisme.

D'un point de vue plus empirique, les études de Berman et al. (1999), testant le degré de prise en compte des SH par les entreprises (logique instrumentale ou logique normative), montrent que la prise en compte des SH, indépendamment d'objectifs de performance, n'est pas encore de mise, tout au moins aux Etats-Unis. Hillman & Keim (2001) montrent quant à eux que seule la prise en compte des SH les plus proches des activités économiques de l'entreprise est propre à générer de la performance économique.

Dans le même ordre d'idées, d'autres auteurs ont critiqué le caractère émotionnellement marqué de la SHT (Jensen, 2002) qui relèverait plus d'une logique de persuasion faisant appel à des réflexes collectivistes que d'une analyse rationnelle.

Enfin, les développements théoriques et empiriques les plus récents de la SHT s'appuient très souvent sur des théories connexes. Ainsi, la théorie des réseaux sociaux a pu être mobilisée pour étudier la façon dont l'entreprise se trouve contrainte (Rowley, 1997). La logique qui prévaut dans le cadre d'analyse proposé par Mitchell et al. (1997) renvoie plutôt à une analyse cognitive et la théorie des ressources et compétences (*Resource-Based View*) est souvent mobilisée de manière complémentaire à la SHT pour justifier la prise en compte des SH (par exemple, Hillman & Keim, 2001). Ce recours systématique à des théories connexes tendrait à montrer, comme le souligne ironiquement Gioia (1999), que plus la théorie se développe et plus elle s'éloigne de ce qui constitue ses fondements, au point que l'on peut légitimement se demander quelle est son degré de pertinence et quelle est la valeur ajoutée théorique du concept de SH. Le seul intérêt majeur de cette approche serait alors de conduire les chercheurs à se pencher sur certains acteurs parfois négligés dans les approches stratégiques (comme les groupes de pression par exemple).

## 2.2. Des théories en quête de dynamique

L'une des limites de la SHT tient à son incapacité à intégrer une dimension dynamique (Beaulieu & Pasquero, 2002). D'abord focalisée sur l'identification des SH existants et le décryptage de l'environnement de l'entreprise, la SHT a proposé de nombreuses typologies des SH, qui constituent autant d'outils de classification et d'analyse mais elle reste largement statique. Les

---

<sup>8</sup> Voir sur ce point : Wolfe & Putler [2002].

outils proposés permettent d'expliquer ex-post, dans une situation donnée qui sont les Stakeholders, mais ne permettent pas d'appréhender l'émergence possible de nouveaux SH.

L'analyse empirique proposée par Beaulieu & Pasquero (2002) invite à repenser les fondements théoriques et épistémologiques de la SHT, en en proposant une version constructiviste, beaucoup plus apte à saisir la dynamique de construction des SH dans un contexte social donné.

Ces efforts restent néanmoins aujourd'hui insuffisants, autant dans une logique descriptive que normative. Dans la première approche, la SHT revendique une utilité comme outil heuristique susceptible d'aider les managers à éclairer leurs choix (Wolfe & Putler, 2002), alors même qu'elle est incapable de saisir la dynamique des processus à travers lesquels les SH se constituent en « catégorie cognitive » dans les schémas mentaux des dirigeants. Dans la seconde perspective, la prise en compte d'une dimension dynamique permettrait de rendre compte de la façon dont les systèmes de valeurs se constituent, s'affinent et s'altèrent à travers le temps et s'altèrent au fil des interactions avec les SH et des changements sociaux.

### 2.3. Le débat sur les objectifs de l'entreprise : vision actionnariale versus vision partenariale

#### 2.3.1. Le compromis entre modèle actionnarial et SHT

L'existence d'obligations éthiques entre le dirigeant et les SH ne fait pas l'objet d'un consensus<sup>9</sup>. Goodpaster (1991), en cherchant à résoudre le « paradoxe » apparent entre gestion stratégique et éthique des SH, propose une approche qui est en fait une vision actionnariale atténuée : l'entreprise a des responsabilités envers ses SH mais elles ne sont pas d'ordre fiduciaire. Sa mission économique est contrainte par des obligations éthiques<sup>10</sup> (Goodpaster, 1991, p. 69). De façon similaire, Jensen (2002)<sup>11</sup> se livre à un plaidoyer en faveur d'une « version éclairée de la SHT » : l'objectif des dirigeants est de prendre les décisions qui contribuent à augmenter la valeur de marché à long terme de l'entreprise compte tenu des limites en connaissances et compétences.

#### 2.3.2. La primauté de la vision actionnariale

La défense du modèle actionnarial s'organise de façon duale. D'une part, la supériorité de la vision actionnariale en termes de performance organisationnelle est réaffirmée. L'entreprise qui doit gérer les relations avec ses SH selon les préconisations de la SHT risque de devenir ingouvernable en créant une confusion sur les buts à suivre (Jensen, 2002). En outre, le fait d'être affecté ou d'affecter les SH n'implique pas que l'entreprise leur soit redevable et la prise en compte de leurs intérêts ne leur donne pas pour autant un droit à la gouvernance (Sternberg, 2001 ; p. 23). Les revendications des SH ne sont pas forcément toutes légitimes et certains de leurs droits élémentaires sont reconnus légalement.

D'autre part, la défense se centre sur la légitimité des intérêts des actionnaires. Pour cela, les partisans du modèle actionnarial, se référant au concept de droit de propriété, mobilisent trois arguments majeurs :

---

<sup>9</sup> Voir, à ce sujet, le dossier portant sur les finalités de l'entreprise dans *Organization Science*, 15(3), 2004, p. 349-371.

<sup>10</sup> Cette position est voisine de celle de Ansoff [1968].

<sup>11</sup> La théorie d'agence est souvent assimilée au *Shareholder Model* dans la littérature en éthique et responsabilité sociale d'entreprise. Dans ses travaux précédents (notamment avec Meckling), Jensen appréhende bien la firme comme un nœud de contrats entre les dirigeants et les SH mais il centre ses analyses sur les seules relations entre actionnaires et dirigeants.

- la SHT nie le droit (fondamental) des propriétaires à déterminer la façon dont leur propriété est utilisée : les actionnaires sont dépossédés de l'attribut Usus (Sternberg, 2001 ; p. 31) ;
- les préconisations de la SHT sont faites pour arranger les intérêts des dirigeants (Jensen, 2002 ; p. 2 ; p. 11). Elles conduisent à augmenter leur latitude discrétionnaire, ce qui augmente les coûts d'agence. Cette idée avait déjà été avancée par Berle (1932 ; p. 1367) ;
- enfin, les actionnaires sont vus comme les créanciers résiduels exclusifs et en supportent entièrement les risques. Ils sont donc les mieux placés pour contrôler la performance organisationnelle.

Afin de justifier la primauté de l'actionnaire, les partisans du modèle traditionnel précisent que la maximisation de la valeur actionnariale entraîne, sous certaines conditions<sup>12</sup>, celle du bien-être collectif (Jensen, 2002). La société, dans son ensemble, tire parti du système économique dans lequel les dirigeants cherchent à satisfaire les intérêts des actionnaires (Berle, 1932).

### Conclusion

La mise en évidence de ses racines historiques permet de mieux appréhender ce que recouvre la SHT à l'heure actuelle. La philosophie originelle était de mieux comprendre l'environnement de l'organisation.

La diversité actuelle des cadres, des méthodologies et des perspectives est, certes, source de confusions et de problèmes, mais contient des opportunités appréciables pour le renouvellement et l'amélioration de la SHT.

La notion de SH permet d'identifier et d'organiser les obligations de l'entreprise envers les différents groupes qui y contribuent, même si cela génère des problèmes complexes non encore résolus :

- le concept de SH reste à préciser. Dans un souci de simplification, il est souvent supposé que les catégories de SH ont des préférences homogènes (Wolfe & Putler, 2002) ;
- la SHT n'appréhende pas vraiment la dynamique du processus de construction sociale et cognitive par lequel un SH est reconnu comme saillant par une entreprise, ou celui par lequel une entreprise est ciblée par un SH donné ;
- la SHT ne permet pas de résoudre les dilemmes éthiques : comment traiter avec les SH secondaires, comment évaluer la légitimité de leurs revendications ?
- la SHT ne garantit pas forcément un traitement éthique des SH. Elle se heurte au problème de l'identification de principes éthiques universels.

La SHT semble cependant posséder un potentiel explicatif élevé pour analyser les nouvelles formes organisationnelles dont l'excellence relationnelle est vue comme une ressource clé. Elle fournit également une grille d'analyse féconde pour expliquer les mécanismes de management des SH introduits de façon croissante dans les organisations.

Elle permet enfin, dans une optique plus normative, d'introduire les problèmes de respect de la personne et de justice organisationnelle dans le management. La SHT se pose ainsi comme une alternative au modèle de gouvernance actionnariale en intégrant les problèmes d'origine et de répartition de la valeur créée.

---

<sup>12</sup> Notamment l'établissement de droits de propriété clairement définis.

## Références bibliographiques

- Andriof, J. & Waddock, S. (2002), "Unfolding stakeholder engagement", in Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. and Rahman, S., S. (eds), *Unfolding Stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement*, Sheffield, Greenleaf, p. 19-42.
- Ansoff I. (1968), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Editions Hommes & Techniques, Paris.
- Beaulieu, S. & Pasquero, J. (2002), "Reintroducing stakeholder dynamics in stakeholder thinking. A negotiated order perspective", in Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. and Rahman, S., S. (eds), *Unfolding Stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement*, Sheffield: Greenleaf, p. 101-118.
- Berle A. A. (1932), "For Whom Corporate Managers Are Trustees: A Note", *Harvard Law Review*, 45 (8), p. 1365-1373.
- Berle A. A., Means G. (1932), *The Modern Corporation and the Private Property*, New-York, Mc Millan.
- Berman S. L., Wicks A. C., Kotha S., Jones T. M. (1999), "Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 42 (5), p. 488-506.
- Bowen H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Brothers, New York.
- Charreaux G., Desbrières P. (1998), "Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale", *Finance Contrôle Stratégie*, 1 (2), p. 57-88.
- Clarkson M. B. (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 20 (1), p. 92-117.
- DiMaggio P. J., Powell W. W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48, p. 147-160.
- Donaldson T., Dunfee T. W. (1999), *Ties That Bind: a Social Contracts Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press.
- Donaldson T., Preston L. E. (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, 20 (1), p. 65-91.
- Evan W. M., Freeman R. E. (1993), "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism", in Beauchamp T., Bowie N. (eds.), *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, p. 75-84.
- Freeman R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Freeman R. E. (1994), "The politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions", *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), p. 409-421.
- Freeman R. E. (1999), "Divergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, 24 (2), p. 233-236.
- Freeman R. E., Reed D. L. (1983), "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, 25 (3), spring, p. 88-106.
- Friedman A. L., Miles S. (2002), "Developing Stakeholder Theory", *Journal of Management Studies*, 39 (1), January, p. 1-21.
- Gioia D. A. (1999), "Practicability, paradigms and problems in stakeholder theorizing", *Academy of Management Review*, 24 (2) : 228-232.
- Goodpaster (1991), "Business Ethics and Stakeholder Analysis", *Business Ethics Quarterly*, 1, p. 53-73.
- Hill C. W. L., Jones T. M. (1992), "Stakeholder Agency-Theory", *Journal of Management Studies*, 29 (2), p. 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, p. 125-139.
- Jensen M. C. (2002), "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function", *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), p. 235-256.
- Jones T. M. (1995), "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics", *Academy of Management Review*, 20 (2), p. 404-437.
- Jones T. M., Wicks A. C. (1999), "Convergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, 24 (2), p. 206-221.
- Kochan T. A., Rubinstein S. A. (2000), "Towards a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership", *Organization Science*, 11 (4), p. 367-386.
- Martinet A. C. (1984), *Management stratégique : organisation et politique*, McGraw-Hill, Paris.
- Mitchell R. K., Agle B. R. et 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), p. 853-886.
- Orts E. W., Strudler A. (2002), "The Ethical and Environmental Limits of Stakeholder Theory", *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), p. 215-233.
- Pfeffer J., Salancik G. R. (1978), *The External Control of Organizations, A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.
- Phillips, R. A., Freeman, R. E. & Wicks A. C. (2003). "What stakeholder theory is not", *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), p. 479-502.
- Post J. E., Preston L. E., Sachs S. (2002), *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press.
- Rawls J. (1971), *A Theory of Justice*, Harvard University Press, Cambridge.
- Rowley T. J. (1997), "Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences", *Academy of Management Review*, 22 (4), p. 887-910.
- Sternberg E. (2001), *The Stakeholder Concept: A Mistaken Doctrine*, Foundation for Business Responsibilities, Issue Paper n° 4, London.
- Sturdivant F. D. (1979), "Executives and Activists: Test of Stakeholder Theory", *California Management Review*, 22 (1), p. 53-59.
- Wolfe R. A., Putler D. S. (2002). "How tight Are the Ties that Bind Stakeholder Groups", *Organization Science*, 13 (1), january-february, p. 64-80.