

Aux origines de la Stakeholder Theory : 1916-1950

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

Cahier du FARGO n° 10610xx
Septembre 2006

Samuel MERCIER,

Professeur en Sciences de gestion,

Université de Bourgogne – LEG (UMR cnrs 5118)

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

Adresse électronique : samuel.mercier@u-bourgogne.fr

Aux origines de la *Stakeholder Theory* : 1916-1950

Résumé :

Cette communication vise à démontrer l'ancienneté des débats académiques portant sur le rôle de l'entreprise en société. Les premières réflexions organisées autour du concept de *Stakeholder* semblent commencer avec la publication de l'ouvrage majeur de Freeman (1984). Pourtant, ce dernier reconnaît lui-même qu'il n'est pas l'inventeur d'une notion apparue bien avant. Ainsi, la théorie des parties prenantes apparaît, de manière explicite, au début des années 1960 et est ancrée en management stratégique.

Ces considérations ne sont pourtant pas apparues *ex-nihilo*. Elles s'encastrent dans un contexte économique et juridique préexistant, propice à faire apparaître des controverses fondamentales sur la propriété et les objectifs de l'entreprise. Nous explorons les origines implicites de la théorie des parties prenantes et montrons qu'elles se recoupent très largement avec celles de la RSE.

Mots clés : *Stakeholder Theory*, *Stakeholders*, Parties prenantes, Théorie des parties prenantes, Responsabilité sociale, Gouvernance, Nature de l'entreprise.

Introduction :

Cette communication vise à démontrer l'ancienneté des débats académiques portant sur le rôle de l'entreprise en société même si les références à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE à présent) et à la théorie des parties prenantes (ou *Stakeholder Theory*, SHT désormais) ne sont devenues omniprésentes, en France, que depuis le début des années 2000.

Au cœur de la RSE, figure la conviction que les dirigeants de l'entreprise doivent à la société bien plus que des profits : ils possèdent des obligations vis-à-vis d'autres groupes d'intérêt que les seuls actionnaires, ces responsabilités dépassant le cadre purement légal.

Les grandes entreprises ont le pouvoir de contrôler et d'influencer la vie de leurs parties prenantes. Un tel pouvoir implique nécessairement des responsabilités. Le concept de *Stakeholder* (ou partie prenante, SH à présent) est, ainsi, de plus en plus mobilisé pour organiser les responsabilités de l'entreprise vis-à-vis des différents groupes (issus de l'environnement élargi) qui y contribuent.

Les premières réflexions organisées autour du concept de *Stakeholder* dans le champ de la RSE semblent commencer avec la publication de l'ouvrage majeur de Freeman (1984). Pourtant, ce dernier reconnaît lui-même qu'il n'est pas l'inventeur d'une notion apparue bien avant (voir Freeman, 2005).

Ainsi, la SHT apparaît, de manière explicite, au début des années 1960 et est ancrée en management stratégique. En 1963, dans une note interne du *Stanford Research Institute* (SRI), apparaît le néologisme de *Stakeholder* (selon Freeman, 1984, p. 31). 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 » (« *to have a stake in : to have something to gain or lose by the turns of events, to have an interest in* »). L'invention du terme « *Stakeholder* » est 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.

Ce concept est mobilisé en stratégie (l'analyse des SH s'intégrant dans le processus de planification de l'entreprise) et désigne alors les groupes d'individus qui sont indispensables à la survie de l'entreprise.

La notion de SH s'insère dans le développement des activités de conseil menées par Ansoff et Stewart au sein du SRI : ayant identifié une tendance au sein des entreprises à négliger fortement de prendre en compte les changements futurs en matière de législation, ils souhaitent proposer des stratégies de prévention de l'impact des activités de l'entreprise sur son environnement.

Dans une approche *Stakeholder*, au lieu de se centrer sur la seule responsabilité des dirigeants vis-à-vis de leurs actionnaires (*Shareholder Theory*), les dirigeants doivent se préoccuper de la responsabilité de leur entreprise vis-à-vis de tous les SH (ceux « sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister », comme le cite Freeman, 1984, p. 31).

Il semble qu'Ansoff (1968) soit le premier à se référer à la SHT dans sa définition des objectifs organisationnels. Il considère que la responsabilité de l'entreprise est de concilier les intérêts contradictoires des groupes qui sont en relation directe avec elle : dirigeants, employés, actionnaires, fournisseurs et distributeurs. L'entreprise doit donc ajuster ses objectifs de manière à donner à chacun d'eux une part équitable de satisfactions. Le profit représente l'une de ces satisfactions mais n'occupe pas nécessairement une place prépondérante au sein de cet ensemble d'objectifs (Ansoff, 1968, p. 35).

Cependant, Ansoff (p. 52) opère une distinction importante entre les responsabilités et les objectifs organisationnels : les responsabilités sont des obligations qui limitent la réalisation des objectifs, les SH constituent avant tout des contraintes qu'ils convient de gérer.

Ces considérations sur la notion de SH ne sont pourtant pas apparues *ex-nihilo*. Elles s’encastrent dans un contexte économique et juridique préexistant, propice à faire apparaître des controverses fondamentales sur la propriété et les objectifs de l’entreprise.

Nous proposons d’explorer, dans les développements qui viennent, les origines implicites de la SHT. Ces origines se recourent très largement avec celles de la RSE. Il convient, auparavant, de rappeler que, dans une approche *Stakeholder*, la mission essentielle du management est d’identifier tous les SH importants pour l’entreprise.

Nous souhaitons prévenir le lecteur des limites de notre contribution. Nous centrerons notre réflexion sur le développement des travaux académiques américains, laissant de côté des contributions européennes (et françaises) parfois encore plus anciennes et potentiellement intéressantes. Ainsi, nous ne reviendrons pas sur le développement du paternalisme d’entreprise au XIX^{ème} siècle qui consistait à offrir des services et de meilleures conditions de travail aux salariés. Il nous semble, tout de même, que la notion de partie prenante est absente de cette perspective.

Nous souhaitons montrer que le débat sur la nature et l’objectif de l’entreprise est ancien et qu’il a été suscité par l’avènement des grandes entreprises. Les questions posées restent d’une importance capitale : l’entreprise existe-t-elle uniquement dans le but de créer de la richesse pour ses actionnaires, les dirigeants doivent-ils prendre en compte également les intérêts des autres parties prenantes (salariés, fournisseurs, clients par exemple) et de la société dans son ensemble ?

Dans un premier temps, nous montrons que les premiers débats sur la nature et les objectifs de l’entreprise remontent au début du XX^{ème} siècle

(1916-1919), la loi américaine semblant consacrer la vision actionnariale de l'entreprise. Puis, dans un deuxième temps, nous analysons l'apparition d'une vision partenariale (ou *Stakeholder*) de l'entreprise, concomitante à la fameuse controverse académique entre Berle et Dodd au début des années 1930.

1. Les premières controverses relatives à la responsabilité de l'entreprise (1916-1919)

1.1. L'avènement de la responsabilité sociale

D'un point de vue académique, la contribution pionnière de l'économiste Clark, en 1916, permet d'introduire les notions d'éthique organisationnelle, de RSE et de SH. L'objectif de son article est d'analyser les évolutions économiques apparues au changement de siècle. Il écrit : « *Nous avons besoin d'une économie de la responsabilité qui se développerait et s'incarnerait dans notre éthique du travail* (notre traduction) » (1916, p. 210). Il montre comment, dans la société, s'est opéré un glissement important allant de la responsabilité individuelle vers la responsabilité sociale, tout en précisant que « *la responsabilité collective n'est autre qu'une responsabilité individuelle se reflétant dans le miroir social* (notre traduction) (p. 215) ». Ce changement est provoqué notamment par une interdépendance croissante des acteurs en société. Ses réflexions s'inscrivent dans l'école institutionnaliste (il cite d'ailleurs Veblen dans son article) et annoncent les débats qui vont apparaître dans les années 1930 sur les responsabilités de l'entreprise.

Clark constate déjà l'apparition d'une pression croissante en faveur d'un contrôle accru des entreprises (p. 220) et déplore les lacunes importantes dans la façon dont l'entreprise privée est alors régulée (p. 221). Il s'interroge sur les effets potentiellement délétères de formules telles que « *Business is business* », en vogue dans l'orthodoxie libérale de l'époque et dénonce ce que Freeman (1994) appellera plus tard la « thèse de la séparation » qui tend à cloisonner, de façon stricte, sphère économique et éthique. C'est ainsi qu'il plaide pour une meilleure prise en compte des travailleurs, victimes de licenciements, réclamant, pour eux, non pas plus de charité mais plus de justice.

Il propose une première formulation de la manière dont la RSE pourrait être appréhendée : « *Si les hommes sont responsables pour les conséquences connues de leur actes [Weber parlerait ici d'éthique de la responsabilité], les responsabilités de l'entreprise doivent alors prendre compte les conséquences connues des activités économiques, qu'elles soient ou non reconnues par la loi (notre traduction)* » (1916, p. 224). Il précise que la notion de responsabilité recouvre, en fait, des problèmes qui n'ont pu encore être cristallisés par des obligations légales.

Clark conclut de manière plutôt optimiste en montrant que « *la responsabilité de l'entreprise, qui va au-delà de la loi, ne constitue pas seulement un idéal mais est, dans une large mesure, une réalité (notre traduction)* » (p. 227). Il cite en exemple les effets bénéfiques de la prise en compte des intérêts mutuels entre les différents partenaires d'une filière industrielle (fournisseur, producteur, distributeur).

1.2. Le triomphe de la vision actionnariale de l'entreprise

Pourtant, c'est bien l'approche centrée sur la propriété légale de l'entreprise qui se trouve consacrée d'un point de vue académique. Historiquement, la primauté des actionnaires sur l'entreprise remonte aux théories relatives à la propriété privée. Ainsi, Locke considère que les êtres humains possèdent un droit naturel à la vie et à la propriété. Dans un état de nature, ce droit peut ne pas être protégé. Il propose comme solution l'élaboration d'un contrat social à partir duquel les citoyens forment un gouvernement civil dont le but est de sécuriser ce droit naturel.

A partir des années 1830, la primauté des actionnaires se développe et concerne principalement la réception des dividendes et le vote.

L'approche actionnariale (faisant du bien-être des actionnaires l'essence même de l'existence de l'entreprise) trouve véritablement ses fondements (symboliques et juridiques) dans le procès ayant opposé les frères Dodge à Ford Motor en 1919. La Cour suprême du Michigan donne raison aux actionnaires qui exigent que l'entreprise distribue sous la forme de dividendes les surprofits réalisés (voir Blair, 1995, p. 51). Elle indique clairement que les actionnaires doivent être les seuls ayant droits de l'entreprise.

Il convient de préciser le contexte de cette affirmation. En 1916, l'entreprise Ford vient de réaliser des profits très importants. En tant qu'actionnaire dominant (58 % des actions), Henry Ford décide de ne pas tout distribuer sous forme de dividendes mais plutôt de diminuer le prix de vente de ses véhicules, tout en maintenant leur niveau de qualité, et d'embaucher davantage de personnes. Certains actionnaires minoritaires, John et Horace Dodge (qui détiennent 10 % des actions) contestent vigoureusement cette décision et réclament le versement de dividendes plus importants. La Cour est donc appelée à statuer pour savoir s'il convient

d'autoriser Ford à gérer l'entreprise à des fins charitables (et plus seulement économiques).

Lors du procès en 1919, Henry Ford se justifie : « *mon ambition est d'employer encore plus de personnes, de partager les bénéfices de ce système industriel avec le plus grand nombre possible de personnes, de les aider à construire leur vie et leur maison. Pour cela, nous devons réinjecter la plus grande part de nos profits dans l'entreprise* (notre traduction) » (Dodge v Ford Motor Co, 1919, p. 84). Il poursuit : « *Bien qu'une entreprise ne puisse s'engager, à titre principal, dans des missions humanitaires, le fait qu'elle soit organisée pour réaliser des profits n'empêche nullement la prise en charge, pour des motifs humanitaires, de telles actions charitables, restant secondaires à son objectif premier* (notre traduction) (p. 84) ».

Le verdict que donne la Cour du Michigan est le suivant : l'entreprise est organisée d'abord pour le profit de ses actionnaires. La latitude discrétionnaire des dirigeants ne doit donc être mobilisée que dans ce but. Elle ne doit, en aucun cas, conduire à la réduction des profits ou à leur non distribution dans le but d'en faire bénéficier la communauté, rendant secondaires les profits des actionnaires. La poursuite d'intérêts autres que ceux des actionnaires est vue comme une mauvaise utilisation de leur propriété. Cela rappelle la conception « friedmanienne » de la RSE : « *La responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits* (notre traduction) » (Friedman, 1970). Cette vision va être remise en cause au cours des années 1930.

2. La reconnaissance de la *Stakeholder Theory* (1932)

2.1. L'évolution de la nature de l'entreprise (Berle & Means, 1932)

Il est intéressant de rappeler le contexte dans lequel les réflexions de Berle & Means apparaissent (voir notamment Macintosh, 1999, p. 139). Durant les années 1920, l'économie américaine est dominée par quelques grandes entreprises dans lesquelles les dirigeants exercent un pouvoir considérable. En 1929, les 200 plus grandes entreprises possèdent 49 % de la richesse produite par l'ensemble des entreprises américaines et 38 % de la richesse totale (Berle & Means, 1932).

Dans de nombreuses entreprises, les dirigeants semblent abuser de leur pouvoir et les actionnaires ont fréquemment recours aux tribunaux pour régler leurs différends. La propriété des entreprises est devenue de plus en plus dispersée. Ainsi, Berle & Means (1932) estiment qu'il y a, en 1929, 18 millions d'actionnaires aux Etats-Unis contre seulement 4 millions en 1900.

Dans le même temps, la législation sur les entreprises continue à relever de chaque Etat, les lois restant très variables d'un Etat à l'autre (Macintosh, 1999, p. 140). Il est également très difficile de les faire appliquer. Dès 1925, Berle, alors jeune juriste d'entreprise, se rend compte du caractère suranné du droit des entreprises. Il s'applique bien aux petites entreprises de la fin du XIX^{ème} siècle mais n'est plus adapté aux grandes entreprises des années 1920 dont la propriété est distincte du contrôle (Macintosh, 1999, p. 141). Berle considère que les actionnaires individuels sont incapables d'exercer le contrôle sur le management. Ce contrôle doit, en conséquence, être imposé par la loi.

L'ouvrage de Berle & Means (1932) paraît également dans le contexte économique de la Grande Dépression. En 1932, les Etats-Unis comptent 12 millions de chômeurs, soit 25 % de la population active. Le Président

Hoover déclare au plus fort de la crise : « La question la plus urgente aujourd'hui est d'équilibrer le budget de l'Etat ». Il n'est pas démenti, sur ce point, par l'opposition démocrate. La crise de 1929 jette la suspicion sur les entreprises et sur les gouvernants. L'opinion publique leur reproche de se préoccuper de leurs propres intérêts au détriment de ceux des travailleurs même si ces mécontentements ne représentent pas réellement une menace politique. En 1932, Roosevelt est élu Président après avoir fait campagne sur la promesse d'un « *New Deal* » pour les Américains. Le livre de Berle & Means permet de justifier les importantes régulations financières imposées durant le début de ce « *New Deal* » : le *Securities Act* de 1933 exige la divulgation complète de l'information par les offreurs de nouveaux titres, le *Glass-Steagall Banking Act* de 1934 exige la séparation des activités de commerce et d'investissement et le *Securities Exchange Act* de 1934 crée la *Securities and Exchange Commission*, chargée de surveiller les sociétés émettant des titres. Berle, lui-même, participa activement au *Brain Trust* de Roosevelt.

Berle & Means peuvent être considérés comme les pionniers de la SHT. Ils n'utilisent bien évidemment jamais le terme de SH, ni même celui de RSE mais leurs réflexions évoquent de manière irrésistible ces concepts. Leurs propos ont souvent été oubliés (voire déformés) par les partisans d'une vision purement actionnariale de la gouvernance d'entreprise.

En préface à leur ouvrage majeur, ils écrivent : « *N'importe quel observateur avisé peut constater que l'entreprise américaine a cessé d'être un mécanisme économique privé pour devenir une institution* (notre traduction) » (1932, p. v). Comme le formule Blair (1995, p. 52), l'entreprise est devenue une constellation d'intérêts plutôt qu'un instrument aux mains d'un seul individu.

Ils constatent la séparation croissante entre propriété et contrôle dans les grandes entreprises, ce qui remet en cause la vision traditionnelle de la propriété. Les actionnaires ont perdu leur statut spécifique et ne possèdent plus l'ensemble des droits liés à la propriété. Il leur reste des « droits dérivés », c'est-à-dire simplement le droit de garder ou de vendre leurs participations s'ils ne sont pas satisfaits des décisions de l'entreprise ou de ses résultats. Les actionnaires sont donc devenus, au mieux, des propriétaires passifs. Berle & Means (1932, p. 355) notent : « *En renonçant au droit de contrôle et de responsabilité, les actionnaires ont renoncé au fait que l'entreprise soit dirigée dans leur seul intérêt* (notre traduction) ». Voir les actionnaires comme les propriétaires de l'entreprise ne peut plus servir de fondement aux responsabilités fiduciaires des dirigeants. Ces derniers peuvent donc servir les intérêts plus larges de la société toute entière et plus seulement ceux des actionnaires-propriétaires.

Les dirigeants n'ont pas obtenu pour autant le droit de diriger l'entreprise pour leur seul avantage. Ils doivent représenter un ensemble d'intérêts bien plus large que les seuls propriétaires ou dirigeants (p. 355-356). Ils constatent ainsi 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 (p. 310). Décrivant l'évolution probable du concept d'entreprise, ils indiquent que « *le contrôle des grandes entreprises devrait conduire à une technocratie neutre équilibrant les intérêts des différents groupes de la communauté et assignant à chacun une portion des bénéfices sur la base d'une politique publique plutôt que de la cupidité privée* (notre traduction) » (Berle & Means, 1932, p. 312).

Ils considèrent que l'entreprise est devenue l'institution dominante du monde moderne (p. 313), la comparant deux autres institutions centrales et autrefois dominantes, l'église et l'Etat.

L'élimination des intérêts absolus des propriétaires passifs pose toutefois de gros problèmes : elle ne permet pas de fonder l'établissement de droits alternatifs pour que ces nouveaux pouvoirs puissent utiliser l'entreprise dans leur propre intérêt. C'est ce point qui va expliquer les positions plus traditionnelles énoncées par Berle dans ses échanges avec Dodd.

2.2. La controverse Berle-Dodd (1931-1932) et ses développements

En dépit de son intérêt marqué pour une conception de l'entreprise appréhendée comme une institution sociale (énoncée très clairement dans la conclusion de l'ouvrage de 1932), Berle considère comme dangereuse la redistribution du pouvoir au profit des dirigeants. Cela ne lui semble pas constituer une base solide pour le bien commun (1932, p. 1372).

Son premier article de 1931 est à l'origine d'un important débat avec Dodd. Les deux auteurs sont professeurs de Droit (Dodd est considéré à l'époque comme l'étoile montante du droit d'entreprise à Harvard) et s'expriment dans la *Harvard Law Review*.

Berle se focalise, dans cet article, sur le pouvoir concentré par les élites managériales et s'interroge sur la manière d'instaurer des garde-fous. Sa position semble très en retrait par rapport aux vues formalisées dans son ouvrage commun avec Means. Il exprime son insatisfaction à propos du droit d'entreprise des années 1920 (Weiner, 1964, p. 1459). Il indique toutefois qu'il n'est pas concevable d'abandonner la vision actionnariale de

l'entreprise tant qu'il n'existe pas une alternative claire et raisonnable. Le pouvoir des dirigeants doit donc être exercé exclusivement à l'avantage des actionnaires (1931, p. 1049).

Cette affirmation fait réagir Dodd en 1932. Il se pose la question suivante : de qui les dirigeants sont-ils censés être les fiduciaires ou mandataires (*trustees*) ?

Il donne tout d'abord raison à Berle sur un point : il convient de maintenir un contrôle légal important pour empêcher les dirigeants de détourner une partie des profits réalisés. Cependant, même si la loi donne raison à Berle, il considère que les préoccupations des salariés doivent également être prises en compte.

Pour Dodd, l'entreprise ne peut être appréhendée seulement comme une simple agrégation d'actionnaires mais comme une institution. Il indique que les actionnaires sont des « propriétaires par correspondance » dont les intérêts peuvent être assujettis à ceux d'autres groupes de l'entreprise et de la société au sens large.

Dodd (1932, p. 1148) affirme que les responsabilités des dirigeants doivent être élargies à tous les autres groupes (il emploie le terme de « *constituencies* »). Le pouvoir des dirigeants dépend donc de la communauté dans son ensemble. L'entreprise moderne est une « *institution économique qui a un objectif social aussi bien qu'une fonction économique qui est de faire des profits* (notre traduction) » (p. 1148). Il justifie cette assertion en indiquant que c'est l'opinion publique qui, en fin de compte, fait la loi. Or, il constate une progression irrésistible de cette conception moderne de l'entreprise dans la société. Il estime que cela a déjà eu des conséquences juridiques et que cette tendance ne pourra que s'intensifier dans un futur proche. Cela démontre l'importance de la pression sociale

(déjà mentionnée par Berle & Means) qui s'exerce sur l'attitude des dirigeants. Il illustre ce fait en s'appuyant sur un discours prononcé par Owen Young, dirigeant de *General Electric* (et ancien juriste), en 1929. Ce dernier affirme que les dirigeants doivent être les administrateurs de l'institution et non pas simplement les défenseurs des actionnaires. Young considère qu'il a des responsabilités envers trois grands groupes de personnes : les actionnaires, les salariés, les clients et le public en général.

Dodd développe sa conception de l'entreprise en reprenant les trois groupes d'intérêt :

- un premier groupe est constitué par tous ceux qui ont investi des capitaux dans l'entreprise, c'est-à-dire les actionnaires. Le dirigeant doit s'engager à sécuriser leur investissement, à être honnête et sage dans l'utilisation des capitaux ainsi qu'à leur donner une juste rétribution,
- un deuxième groupe comprend ceux qui ont investi leur travail et leur vie dans l'entreprise. Salaires équitables, sécurité de l'emploi et reconnaissance de leurs droits devraient être assurés,
- le troisième recouvre les clients et le public en général. Ce dernier groupe est en train de réclamer de l'entreprise qu'elle soit un bon citoyen (les produits doivent répondre à leurs attentes).

Bien des chartes d'éthique formalisées aujourd'hui par les plus grandes entreprises reprennent à leur compte ces responsabilités.

Les dirigeants ont le droit et même le devoir (cela fait référence à une conception déontologique de l'éthique) de prendre en compte (et de protéger) les intérêts de tous ceux qui sont en relation avec l'organisation. Les entreprises devraient volontairement, sans même attendre l'existence d'une contrainte légale, assumer de telles responsabilités (p. 1153). Il se réfère à des arguments téléologiques (ou conséquentialistes) : « *la prise en*

compte par les dirigeants du bien-être de leurs salariés et de leurs clients augmentera, sur le long terme, les profits des actionnaires (notre traduction) » (p. 1154). Dans une telle vision (que l'on pourrait qualifier aujourd'hui de partenariale), la prise en compte des aspects sociaux à long terme doit bénéficier à toutes les parties prenantes, y compris aux actionnaires.

Il poursuit en considérant que « *le manque de sécurité perçue de la part de ceux qui sont dépendants de l'entreprise est largement responsable de la sous-consommation actuelle, ce qui a des effets désastreux sur les profits des entreprises* (notre traduction) ». Cette conviction annonce la révolution keynésienne à venir. Dodd propose donc une vision éclairée de la SHT : les dirigeants assument des responsabilités élargies sans se départir pour autant de leur rôle traditionnel qui est de maximiser les profits pour leurs actionnaires. Nous parlerions, aujourd'hui, en reprenant la typologie de Donaldson & Preston, en 1995, de la dimension instrumentale de la SHT !

La réponse de Berle ne se fait pas attendre. Il reconnaît la nature évolutive de la responsabilité d'entreprise mais rejette toute incidence en matière de droit. Il craint que l'apparition de nouveaux groupes de pouvoir ne profite non pas à ces propres groupes mais ne conduise à donner un pouvoir absolu aux dirigeants. Il écrit, dans sa réponse à Dodd : « *Quand la responsabilité fiduciaire des dirigeants est faible ou éliminée, ces derniers deviennent absolus* (notre traduction) ». (Berle, 1932, p. 1367). La loi impose que les dirigeants soient responsables vis-à-vis des actionnaires et il serait dangereux pour la communauté et le système économique de remettre cela en cause. On ne peut abandonner la vision donnant la primauté à l'actionnaire tant que l'on ne peut proposer un schéma clair des

responsabilités envers les autres parties. Les intérêts de ces dernières peuvent être pris en compte seulement si les actionnaires y consentent.

Enfin, Berle justifie le fait que les entreprises doivent être dirigées au profit des actionnaires. Ce n'est pas parce qu'ils sont les propriétaires de l'entreprise ou parce qu'il existe une relation d'agence mais bien parce que les autres groupes s'en trouveront mieux. Il développe ainsi une vision actionnariale de la gouvernance : tout ce qui sert les intérêts des actionnaires contribuera à améliorer le bien-être collectif.

Ce n'est qu'en 1935 (trois années plus tard) que Dodd trouve l'occasion d'apporter une réponse en mettant en doute l'efficacité de la loi s'assurant que les dirigeants agissent dans l'intérêt des actionnaires.

C'est bien la question du dispositif qu'il convient de mettre en place pour prendre en compte les attentes légitimes de la communauté envers l'entreprise qui fonde l'essentiel de la controverse entre Berle et Dodd. Ils sont tous deux préoccupés par l'absence de responsabilité des dirigeants de l'entreprise. Pour Berle, la seule façon d'éviter que les dirigeants n'accaparent encore plus de pouvoir est d'exiger de rendre publiques leurs activités à travers la divulgation complète d'information.

A la suite de ce débat, les évolutions sont devenues de plus en plus favorables à la thèse de Dodd. Les entreprises sont devenues encore plus grandes et ont continué à accumuler du pouvoir, ce qui a conduit à redéfinir leurs responsabilités. Outre *General Electric*, citée par Dodd, d'autres grandes entreprises formalisent leurs responsabilités comme *Sears* ou *Johnson & Johnson* dont le *corporate credo* date de 1947. De même, en 1946, Franck Abrams, dirigeant de la *Standard Oil Company of New Jersey*, décrit le rôle du manager moderne comme devant maintenir un équilibre

équitable entre les droits des différents groupes d'intérêt (cité par Blair, 1995, p. 230).

Les vues de Dodd ont également été prolongées par Barnard en 1938. Il avance l'idée que l'entreprise doit équilibrer les intérêts concurrents des différents participants dans le but de maintenir leur coopération nécessaire. Pour Barnard, le but de l'entreprise est de servir la société. Les entreprises doivent être vues comme des moyens pour atteindre des buts plus larges, plutôt que comme des fins pour elles-mêmes.

Dodd (1942) reconnaît que ses points de vue sur la responsabilité d'entreprise ont été pris en compte. Certains droits spécifiques ont été accordés aux salariés et ils ont été incités à s'organiser pour négocier avec les dirigeants sur un plan d'égalité. Ces événements ont conduit à affaiblir les arguments de Berle (cité par Weiner, 1964, p. 1462).

Les contraintes légales imposées depuis le cas *Dodge v Ford* (1919) se sont assouplies et ont autorisé les entreprises à dépenser des fonds pour le bien-être commun. Là encore, un cas célèbre, *Smith Manufacturing Co* contre *Barlow* (1953) permet d'illustrer cette redéfinition du but de l'entreprise.

Le 24 juillet 1951, le conseil d'administration de *Smith*, entreprise de valves et bouches d'incendie, adopte une résolution pour contribuer à la hauteur de 1500 \$ à l'Université de Princeton. Les actionnaires remettent en question cette donation en considérant qu'elle se situe en dehors du champ des dépenses de l'entreprise. La Cour suprême du *New Jersey*, saisie de l'affaire, soutient cette contribution. Elle indique que « *les actionnaires individuels, dont les intérêts privées reposent entièrement sur le bien-être de l'entreprise, ne devraient pas fermer leurs yeux sur les réalités présentes et contrarier l'action à long terme de l'entreprise, en reconnaissant et en*

s'acquittant volontairement de leurs obligations (notre traduction) » (1953, p. 87). Ces précisions conduisent à légitimer la philanthropie d'entreprise et d'autres objectifs plus sociaux qu'économiques.

Au cours du procès, la Cour est particulièrement sensible au témoignage d'Irving Olds, ancien dirigeant de l'entreprise *United States Steel*. Il montre que si les entreprises américaines ne viennent pas en aide à des institutions aussi importantes que les universités privées, « *cela ne conduit pas à protéger les intérêts à long terme des actionnaires, salariés et clients* (notre traduction) » (1953, p. 86).

Quelques mois après cette décision, en 1954, Berle reconnaît sa défaite dans son débat avec Dodd. Il prend acte des changements importants apportés dans la société américaine et apporte un épilogue au débat en reconnaissant la validité des thèses énoncées par Dodd : « *le débat a tourné, au moins à l'heure actuelle, complètement en faveur de l'assertion du Professeur Dodd* (notre traduction) » (1954, p. 69 ; cité par Weiner, 1964, p. 1464).

Quelques années plus tard, il écrit, en 1960, dans son avant-propos, que la gestion de l'entreprise ne se limite pas à maximiser le profit pour ses actionnaires. Les dirigeants sont reconnus légalement comme les mandataires d'un système communautaire (cité par Weiner, 1964, p. 1464). Cependant, Berle (1960, p. xii) reste personnellement peu convaincu de la tournure prise par les événements et ne considère pas que Dodd avait raison sur toute la ligne.

En conclusion, il nous paraît important d'insister sur l'ancrage historique des développements actuels de la SHT. Les premiers textes académiques explorés sont intéressants à plus d'un titre.

Ils montrent la grande proximité d'origine des concepts d'éthique organisationnelle, de RSE, de partie prenante et de gouvernance d'entreprise. Cela peut expliquer les recoupements voire les confusions existant à l'heure actuelle pour isoler chaque champ.

Ils invitent également à actualiser les réflexions portant sur la notion de propriété de l'entreprise après plusieurs décennies d'évolution (voir Mahoney et al., 2004 par exemple). Les évolutions récentes doivent, comme celles du début du XX^{ème} siècle, conduire à un réexamen des responsabilités de l'entreprise. L'entreprise est-elle une simple agrégation d'actionnaires ou une institution socialement responsable, gérée dans le souci de l'intérêt collectif ? Voir les actionnaires comme les seuls créanciers résiduels de l'entreprise est, aujourd'hui, une description bien mince des relations réelles qui se nouent entre l'entreprise et ses SH. La vision actionnariale est devenue insuffisante pour appréhender deux questions majeures : celles de la création et de la distribution de la valeur dans les organisations. L'entreprise est de plus en plus appréhendée comme étant un instrument de création de valeur pour la société dans son ensemble. Toutefois, à l'heure actuelle, le problème de la répartition de la valeur créée entre les SH a finalement été encore peu abordé.

Enfin, ces textes pionniers introduisent également la question fondamentale des motifs liés à la prise en compte des SH. Il s'agit de trouver des fondements théoriques rigoureux à la SHT afin de proposer un guide clair facilitant la prise de décision des dirigeants. Ces derniers doivent-ils bien traiter leurs SH parce que cela permet de générer des profits ou parce que cela relève de leur devoir ? On retrouve, ici, les oppositions entre les cadres théoriques centrés sur le paradigme de l'efficience (notamment les théories contractuelles des organisations) et ceux sur la

recherche de légitimité (les théories sociologique néo-institutionnelles par exemple).

Références bibliographiques

ANSOFF Igor (1968), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Editions Hommes & Techniques, Paris.

BARNARD Chester I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press: Cambridge (Mass.).

BEAUCHAMP Tom L., BOWIE Norman E., *Ethical Theory and Business*, Pearson Prentice Hall: New Jersey, p. 83-85.

BERLE Adolf A. (1931), "Corporate Powers as Powers in Trust", *Harvard Law Review*, 44 (7), May, p. 1049-1076.

BERLE Adolf A. (1932), "For Whom Corporate Managers are Trustees: a Note", *Harvard Law Review*, 45 (8), June, p. 1365-1373.

BERLE Adolf A. (1954), *The 20th Century Capitalist Revolution*, Harcourt Brace, New York.

BERLE Adolf A. (1960), Foreword to Mason E. (ed.), *The Corporation in Modern Society*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

BERLE Adolf A., (1932), MEANS Gardiner, *The Modern Corporation and the Private Property*, McMillan, New York.

BLAIR Margaret M. (1995), *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*, Brookings Institution, Washington.

CLARK John Maurice (1916), "The Changing Basis of Economic Responsibility", *The Journal of Political Economy*, 24 (3), p. 209-229.

DODD Edwin M. (1932), "For Whom Corporate Managers are Trustees?", *Harvard Law Review*, 45 (7), May, p. 1145-1163.

DODD Edwin M. (1935), “Is Effective Enforcement of the Fiduciary Duties of Corporate Managers Practicable?”, *The University of Chicago Law Review*, p. 194-207.

DODD Edwin M. (1942), “Review of Dimock and Hyde, Bureaucracy and Trusteeship in Large Corporations”, Temporary National Commission Monograph n° 11, in *The Chicago Law Review*, 9, p. 538.

DODGE v. FORD MOTOR CO (1919), 104 Mich. 459, 170 N. W. 668 at 684, in BEAUCHAMP Tom L., BOWIE Norman E., *Ethical Theory and Business*, Pearson Prentice Hall: New Jersey, p. 83-85.

DONALDSON Tom, PRESTON Lee E. (1995), “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications”, *Academy of Management Review*, 20 (1), p. 65-91.

FREEMAN R. Edward (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

FREEMAN R. Edward (1994), “The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions”, *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), p. 409-421.

FREEMAN R. Edward (2005), “The Development of Stakeholder Theory: An Idiosyncratic Approach”, in SMITH K. G., HITT M. A. (eds), *Great Minds in Management*, Oxford University Press, p. 417-435.

FRIEDMAN Milton (1970), “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, *New York Times Magazine*, 13th September, p. 122-126.

MACINTOSH John C. (1999), “The Issues, Effects and Consequences of the Berle-Dodd Debate, 1931-1932”, *Accounting, Organizations and Society*, 24, p. 139-153.

MAHONEY Joseph, ASHER Cheryl C., MAHONEY James (2004), *Towards a Property Rights Foundation for a Stakeholder Theory of the*

Firm, Academy of Management Business Policy Strategy (BPS) Division Symposium, New Orleans, Working Paper (http://www.business.uiuc.edu/Working_Papers/papers/04-0116.pdf).

SMITH MANUFACTURING v BARLOW (1953), 96 A 2d 581, in BEAUCHAMP Tom L., BOWIE Norman E., *Ethical Theory and Business*, Pearson Prentice Hall : New Jersey, p. 85-87.

WEINER Joseph L. (1964), "The Berle-Dodd Dialogue on the Concept of the Corporation", *Columbia Law Review*, 64 (8), December, p. 1458-1467.