

PRÉSENTATION POUR UNE ÉVALUATION CRITIQUE DE LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES

Yvon Pesqueux

in Maria Bonnafous-Boucher et al., Décider avec les parties prenantes

La Découverte | « Recherches »

2006 | pages 19 à 40

ISBN 9782707147844

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/decider-avec-les-parties-prenantes--9782707147844-page-19.htm>

Pour citer cet article :

Yvon Pesqueux, « Présentation Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes », *in Maria Bonnafous-Boucher et al., Décider avec les parties prenantes*, La Découverte « Recherches », 2006 (), p. 19-40.

Distribution électronique Cairn.info pour La Découverte.

© La Découverte. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Présentation

Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes

Yvon Pesqueux

La théorie des parties prenantes est l'enjeu de nombreux débats. Elle sert souvent de référence aussi bien à des discours et des actes liés aux politiques de responsabilité sociale des entreprises, qu'à de nombreux travaux tant en « sciences de gestion » (*cf.* les innombrables articles publiés sur la question) qu'en analyse politique (*cf.* les discours des dirigeants politiques). La multiplicité des références fait penser à une véritable tour de Babel conceptuelle. La notion de partie prenante joue alors le jeu d'un « objet frontière » [Minvielle, 2004], c'est-à-dire d'une référence à un objet qui peut circuler à l'intérieur de plusieurs communautés en conservant le même nom sans pour autant recouvrir les mêmes réalités. Il en va ainsi au moins de son utilisation en sciences des organisations tout comme en sciences politiques. Elle permettrait ainsi de satisfaire aux besoins informationnels de différentes communautés de pensée en étant utilisée de manière à la fois robuste et plastique tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de ces communautés, tenant aussi bien à la fois du concret et de l'abstrait. Le recours à la notion de partie prenante pourrait alors être considéré comme une forme d'opportunisme sémantique.

La théorie des parties prenantes tend aujourd'hui à s'imposer comme référence au travers du mimétisme des politiques de responsabilité sociale des entreprises au point de prendre les aspects d'un discours dominant. C'est pourquoi il s'échange tant de faux arguments à son sujet. L'objet de ce texte est de rappeler les éléments de compréhension nécessaires à toute référence à la théorie des parties prenantes et de proposer des éléments d'évaluation de cette théorie.

La question posée est alors finalement de savoir si la théorie des parties prenantes ne plairait pas tant à cause de son apparente facilité alors que sa fausse évidence masquerait en fait des ambiguïtés qui, si elles ne sont pas assumées, risquent de conduire à de nombreuses « fausses pistes » d'autant que son contenu et ses

implications ont évolué dans le temps. Elle constitue aujourd'hui l'enjeu de « pseudo »-disputes venant attester du statut de la « chose sérieuse » que sont l'entreprise et sa mission, tout en étant aussi le signe de l'existence d'un intellectualisme américain en « sciences des organisations ». La multiplication des textes qui en découle permet ainsi de remplir les bibliographies de citations croisées et les revues de textes où tous, alternativement *reviewers* et *reviewés* y retrouvent leur compte dans les catégories de la construction d'un « capitalisme académique ». Cette critique peut d'ailleurs être également opposable à ce texte qui possède néanmoins pour ambition de positionner les éléments nécessaires à un « décodage » de la théorie des parties prenantes au-delà des évidences qui semblent être les siennes.

Le terme de « partie prenante » est devenu si courant aujourd'hui que l'on vient même à en oublier ses conditions d'apparition aux États-Unis comme réaction libérale (nos amis américains qualifient de libéral ce que nous appelons contestataire) à la primauté accordée à la valeur financière et à la figure de l'actionnaire (*shareholder*), primauté rendue légitime durant les mandats du président Reagan. La référence à des parties prenantes aurait donc pour vocation à faire des actionnaires l'une d'entre elles, mais en même temps leur matrice, les parties prenantes fondant leur existence et leur légitimité sur des raisonnements dérivés de ceux des actionnaires, c'est-à-dire dans la manière où chacune d'entre elles représenterait des intérêts suffisamment « égoïstement aveugles ». Elles apparaîtraient en contrepoint du « propriétaireisme » de la catégorie des actionnaires [Bonnafous-Boucher, 2005], « propriétaireisme » qui se caractérise par la légitimation d'un modèle qui conçoit l'organisation comme un système construit pour générer des rentes à ses propriétaires en relation avec des contrats « sociaux » établis avec les parties prenantes. À l'accroissement de la responsabilité des actionnaires correspondrait, en miroir, l'accroissement de la responsabilité de l'entreprise, « indépendamment » de ses actionnaires et de ses managers, les parties prenantes venant alors rendre compte de l'accroissement de cette responsabilité.

À ce titre, si l'on reprend la formule proposée par Ricœur [1997] dans le titre même de son ouvrage consacré à la question de l'idéologie, l'utopie questionne alors que l'idéologie légitime. La théorie des parties prenantes tient alors le rôle d'utopie. Mais P. Ricœur indique aussi la récupération de l'utopie par l'idéologie. C'est bien aussi de cela dont il est question ici dans les contours de la vieille utopie managériale de l'agonisme [Mouffe, 1994]¹, c'est-à-dire de l'utopie du refus de reconnaître l'existence d'antagonismes dans l'entreprise : à partir de parties prenantes dont chacune d'entre elles serait susceptible d'être caractérisée par une

1. Le terme « agonisme » est dérivé du terme « antagonisme » et indique un degré d'opposition moindre. Aux ennemis (de l'antagonisme) correspondent les adversaires (de l'agonisme). L'agonisme tresse donc les contours d'une société (d'une organisation pour ce qui nous concerne ici) où la quête du consensus prend la place de la reconnaissance des conflits

unité de point de vue. Ouvriers, actionnaires, même combat ! C'est d'ailleurs ce changement de statut qui fonde la modification de la signification du terme entre son apparition au début de la décennie 1980 et l'usage qui en est fait. On pourrait même évoquer, avec la référence aux parties prenantes, à la manifestation machiavélique d'un « diviser pour régner » qui va bien au-delà de la perspective d'une légitimité à accorder à chacune d'entre elles !

Il faut d'abord noter la rapidité de la constitution du corpus dont la multiplication des articles et des congrès est le signe. Les travaux académiques de ces dernières années lui ont réservé une place privilégiée. Selon Donaldson et Preston [1995], ce sont déjà plus de cent articles et une douzaine d'ouvrages qui lui sont consacrés, la majorité des articles ayant été publiée dans les revues *Business Ethics Quarterly* et l'*Academy of Management Review*. Mais, sorti de son contexte culturel américain, le concept de partie prenante reste très vague. Il bénéficie d'un effet impérialiste lié d'une part à son appartenance au domaine des « sciences des organisations » et, d'autre part, à son origine américaine. Les « sciences des organisations » étant principalement redevables des sources américaines, alors il n'y a qu'à accepter les parties prenantes comme telles. Et pourtant, la compréhension culturaliste est très riche de potentiel compréhensif pour qui veut bien y prendre garde. On pourrait dire alors que la théorie des parties prenantes se situe dans la compréhension que nous donne Tocqueville [1835] de la démocratie américaine (« un héritage de marchands pieux », la perspective d'une « égalité morale » de leurs intérêts), d'où la définition générique qui en est le plus souvent donnée.

Selon Mercier [1999], les parties prenantes sont « l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants ». Freeman [1984], dans une perspective d'abord stratégique et que Mintzberg *et al.* [1999] replacent dans l'« école du pouvoir » considère l'élaboration de la stratégie comme un processus de négociation convergente et définit les parties prenantes comme « tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise ». Les considérations éthiques sont depuis à l'origine des développements de la théorie des parties prenantes, considérations ayant servi à l'élaboration de son aspect normatif (nous serions tous alors des parties prenantes !).

Nous n'aurions plus qu'à accepter une forme d'évidence pragmatico-utilitariste des parties prenantes consensuelles, cette reconnaissance conduisant à les ériger comme parties quasi contractuelles afin de justifier, avec elles, une perspective d'allocation finalement « dé »-moralisée. Les parties prenantes deviennent alors des sortes d'« ayants droit » et contribuent en même temps à forger le « principe » d'*inclusiveness*. Remarquons qu'à ce titre, la référence à des parties prenantes sert à fonder « ce qu'est » l'entreprise, toutes les entreprises ayant peu ou prou les mêmes parties prenantes, classées suivant la même logique et devant construire une stratégie vis-à-vis d'elles.

Il y aurait donc deux difficultés majeures : d'abord en faire l'inventaire et ensuite les classer.

LES CLASSIFICATIONS

On peut distinguer des classifications archétypiques d'ordre principalement descriptif, des classifications reconnues et des classifications controversées, ces deux derniers types de classifications étant plutôt de l'ordre du normatif.

Pour Donaldson et Preston [1995], les parties prenantes sont définies par leur intérêt légitime dans l'organisation, ce qui implique que les ayants droit sont des groupes et personnes ayant des intérêts légitimes ; ils sont connus et identifiés et que les intérêts de tous les groupes de parties prenantes ont une valeur intrinsèque.

On distingue aujourd'hui classiquement [Caroll, 1989] :

- les parties prenantes primaires ou contractuelles qui concernent les agents organisationnels² en relation directe et déterminée contractuellement, comme son nom l'indique, avec l'entreprise (ou encore qualifiées de parties prenantes « contractuelles »). Elles ont été les premières à avoir été mises en évidence, fondant ainsi une conception partenariale au regard des relations tressées entre l'organisation et « ses » parties prenantes ;

- les parties prenantes secondaires ou diffuses qui regroupent les agents situés autour de l'entreprise envers lesquels l'action de cette entreprise se trouve avoir un impact mais sans pour autant se trouver en lien contractuel (qualifiées encore de « diffuses »). Elles ont été les secondes à avoir été mises en évidence, venant pour leur part fonder une conception « sociétale » des relations entre l'organisation et son « environnement ».

D'autres classifications existent comme celles qui distinguent les parties prenantes « volontaires » ou « involontaires » [Clarkson, 1995], les parties prenantes « stratégiques » ou « morales » [Goodpaster, 1991]. Frooman [1999, p. 191] insiste sur trois aspects : la nécessité de savoir qui sont les parties prenantes, ce qu'elles veulent et comment elles vont essayer de l'obtenir.

Il faut d'ailleurs remarquer le développement de la référence aux parties prenantes au regard de « crises » dans la vie de l'entreprise (*cf.* le naufrage de l'*Erika*), l'occurrence de ces crises faisant apparaître les parties prenantes « diffuses » en focalisation miroir de l'action des grandes entreprises, la théorie des parties prenantes n'est d'ailleurs rendue possible que par l'existence de ces grandes entreprises. À ce titre, et d'un point de vue politique, on pourrait noter la substitution de la notion de « crise » à celle de « lutte », et celle de partie prenante

2. Cette acception du terme « agent » n'a rien à voir avec son usage dans la théorie de l'agence. Elle est sociologique. À ce titre, l'agent se distingue de l'acteur qui, pour sa part, est ancré dans une sociologie du pouvoir. L'agent se caractérise par sa nature de sujet autonome mais soumis à des injonctions hétéronomes du fait des hiérarchies dans lesquelles il se situe.

à un raisonnement en « classes sociales » et en termes d'exploitation. Tout comme dans les *cultural studies*, on assiste à la substitution de la « masse » à la « classe » comme objet d'analyse, les parties prenantes permettant de tenir compte de l'existence d'un grand nombre d'agents sociaux qui coexistent à un moment donné, des « classiques » (tels les syndicats) tout comme des « nouveaux » (telles les organisations non gouvernementales). L'identification des parties prenantes constitue la condition d'existence de la théorie, mais elle acte l'incertitude quant aux intérêts servant de fondement. La notion de partie prenante confond intérêt et tension avec les autres agents sociaux, en faisant comme si la tension ne pouvait être que l'expression d'un intérêt et devait aboutir à un agonisme dans la perspective d'exclure toute pensée du conflit.

La question d'un classement possible des parties prenantes conduit à la question posée par Mitchell, Agle et Wood [1997] et qui est de savoir qui compte vraiment. Ils nous proposent d'ailleurs davantage un principe de classement qu'un classement s'appuyant sur la trilogie « pouvoir-légitimité-urgence ». Ici, les parties « incontournables » sont à l'intersection des trois perspectives : les parties « dominantes » à l'intersection des critères de pouvoir et de légitimité ; les parties « dangereuses » à l'intersection des critères de pouvoir et d'urgence ; et les parties « dépendantes » à l'intersection des critères de légitimité et d'urgence. Ferrary [2004] nous propose, pour sa part, de se référer à ce qui se trouve à l'origine de leurs logiques d'optimisation, à leurs moyens d'action et à leurs principes de justification.

D'autres distinctions existent comme, par exemple, celle qui est établie entre les parties prenantes internes, externes classiques, et externes à pouvoir d'influence, celle qui est établie entre les parties qui supportent les risques, les cibles et les acteurs [Clarkson, 1995] ou encore [Pelle Culpin, 1998] celle qui distingue entre les parties prenantes institutionnelles (liées aux lois, réglementations, entités interorganisationnelles, organisations professionnelles propres à une industrie), les parties prenantes économiques (les acteurs opérant sur les marchés de l'entreprise concernée) et les parties prenantes éthiques (qui émanent des organismes de pression éthique et politique), plus difficiles à figurer. Il est aussi possible de noter des perspectives globalisantes : la société civile [Lépineux, 2004] ou encore la trilogie « nature-société-génération futures » [Zsolnai, 2004].

Face à la multiplicité de ces classifications, Minvielle [2004] souligne combien la référence aux parties prenantes éloigne peu à peu du centre de l'entreprise, lieu d'émission du volontarisme managérial et comment ces parties prenantes sont elles-mêmes classées en fonction de leur éloignement par rapport au centre ainsi que les difficultés de l'exercice du volontarisme managérial pour ce qui les concerne. Elle met l'accent sur l'instabilité croissante de l'identification et de la classification des parties prenantes au fur et à mesure que l'on s'éloigne du centre. Cette classification aurait alors pour conséquence d'éloigner de toute description événementielle de l'entreprise. À ce titre, les parties prenantes sont « de » l'entreprise (son essence en quelque sorte). Enfin, si l'acteur n'est pas catégorisable, on

est alors hors du champ des parties prenantes. Elle montre que la classification du CJD (Centre des jeunes dirigeants) qui, en 2004, mettant l'accent sur la seconde partie de la notion, repose sur un jeu avec le qualificatif de « prenante » :

- les parties apprenantes (les clients),
- les parties comprenantes (les fournisseurs),
- les parties « coentreprenantes » (les salariés, et l'on voit ici le projet d'accaparement de la ressource humaine qui les concerne),
- les parties omniprenantes (pour le si inclassable « environnement » de l'entreprise),
- les parties surprenantes (pour le « sociétal » qui prendrait ainsi au-dessus),
- les parties entreprenantes (pour les actionnaires et les associés).

Et nous ne résistons pas à l'envie d'ajouter :

- les parties reprenantes qui, de notre point de vue, sembleraient mieux qualifier les actionnaires,
- les parties déprenantes qui viseraient ainsi les exclus.

En d'autres termes, peut-on finir par clore cette galerie de portraits des parties prenantes ? Cette infinitude n'est-elle pas le signe d'une sorte de difficulté à fonder la théorie ? Cette infinitude ne buterait-elle alors pas sur l'aporie de la « non »-partie prenante ? On pourrait alors finir par se demander qui n'est pas une partie prenante ! Ou alors, ne peut-on considérer la notion de partie prenante comme opérateur d'une modélisation relationnelle de l'organisation plus que comme fondatrice d'une perspective stratégique ? Cette infinitude est en fait liée aux identités multiples que peut prendre un sujet donné dès que l'on raisonne en partie prenante (par exemple, un sujet peut à la fois être salarié, actionnaire, client etc.), d'où également la difficulté d'en véritablement figurer les intérêts.

Toutes ces perspectives pour indiquer le projet d'autoproduction d'une image de soi à l'usage des cadres dirigeants qui opère au travers de cette référence aux parties prenantes dans le projet agoniste d'une interaction vertueuse à l'exclusion, bien sûr, du recours à un tiers extérieur. La « pseudo »-prise en compte par consultation et croisement des points de vue peut-elle garantir la multiplicité des points de vue ou encore permettre de construire une synthèse « neutre » dans une visée utilitariste à partir d'une théorie qui se veut non utilitariste ?

La genèse de la référence aux parties prenantes conduit donc à examiner leur projet normatif au regard du groupe qu'elles représentent, la partie prenante concernée étant alors autonormée pour mieux légitimer une théorie autocentrée de l'entreprise. Soulignons ainsi son utilité pour garantir le fait de continuer à faire de bonnes affaires. La partie prenante fonde son omniscience par rapport à des normes qui lui sont propres, omniscience légitimée au nom du principe de liberté et de la légitimité accordée à la proximité avec le « terrain », ce qui décline d'autant l'omniscience générale des pouvoirs publics de l'État administratif, ramené au statut de simple partie prenante.

La référence aux parties prenantes ouvre aussi un champ de possibilités dans la création de marchés nouveaux comme ceux de l'assurance (pour se garantir

contre le jeu de telle ou telle partie prenante) qui va conduire à ériger en dogme la responsabilité de conformité (pour pouvoir faire jouer l'assurance) et de créer, en conséquence, les marchés des avocats, des consultants et des certificateurs de tous ordres.

RAPPEL DES FONDEMENTS DE LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES

Avant de proposer une investigation du champ de la théorie des parties prenantes, rappelons-en les postulats :

- l'organisation est en relation avec plusieurs groupes qui affectent et sont affectés par ses décisions [Freeman, 1984],
- la théorie est concernée par la nature de ces relations en termes de processus et de résultat vis-à-vis de la société et des parties prenantes,
- les intérêts des parties prenantes ont une valeur intrinsèque et aucun intérêt n'est censé dominer les autres [Clarkson, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995],
- la théorie s'intéresse à la prise de décision managériale [Donaldson et Preston, 1995],
- les parties prenantes construisent une constellation d'intérêts à la fois coopératifs et concurrents [Donaldson et Preston, 1995].

Par ailleurs, la théorie des parties prenantes se réfère aussi à la responsabilité sur la base de deux variantes :

- la première concerne l'aspect empirique de la responsabilité. La théorie est construite dans la perspective d'une prise en compte des intérêts de l'organisation qui va répartir ses efforts entre les parties prenantes selon leur importance. L'information est un élément majeur lui permettant de gérer ses relations afin d'éviter l'opposition des parties prenantes ou d'en gagner l'adhésion,
- la seconde conçoit la relation « organisation-parties prenantes » comme une relation sociale qui implique la genèse d'une responsabilité de l'organisation envers celles-ci. Il s'agit ainsi d'une approche normative de la responsabilité.

L'article de Donaldson et Preston [1995] offre une taxonomie des différentes théories des parties prenantes en trois catégories :

- les entreprises et leurs managers agissent au regard de perspectives morales (catégorie de type normatif),
- l'obtention de résultats est plus probable si les managers agissent selon des perspectives morales (catégorie de type empirique et instrumental),
- les organisations et les managers se comportent au regard de perspectives morales spécifiées (catégorie de type empirique et descriptif).

C'est à ce titre qu'ils proposent, au-delà des « disputes » mentionnées plus haut, une théorie convergente des parties prenantes fondée sur les arguments suivants : l'organisation opère publiquement sur un marché économique qualifié de compétitif, les décisions sont prises par des managers professionnels, les comportements sont contingents (aux circonstances et aux contextes) ; la théorie

s'intéresse aux relations « managers-parties prenantes », relations considérées comme ayant des fondements moraux ; elle est simultanément empirique et normative car elle offre des résultats pratiques au regard de normes possibles à décrire.

Mais cette perspective a été critiquée car elle manque de construction formelle et de variables empiriquement testables.

LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES, UNE THÉORIE EMPIRIQUE OU NORMATIVE ?

Cette première interrogation nécessite tout d'abord une délimitation précise du cadre de la théorie des parties prenantes sous deux variantes.

La théorie descriptive des parties prenantes

Aux yeux de Donaldson et Preston [1995], cette théorie, de nature descriptive, considère que l'organisation est au centre de coopérations et de compétitions possédant chacune leur valeur intrinsèque. La théorie est alors utilisée pour décrire et parfois expliquer des caractéristiques et des comportements spécifiques comme, par exemple, la nature de la firme [Brenner et Cochran, 1991], la manière de penser la gestion des entreprises effectuée par les managers [Brenner et Molander, 1977], comment certaines organisations sont actuellement gérées [Halal, 1990 ; Clarkson, 1991 ; Kreiner et Bhambir, 1991], la diffusion d'informations sociétales [Ullmann, 1995 ; Pelle Culpin, 1998], les parties prenantes visées [Mitchell *et al.*, 1997], l'importance accordée à chacune des parties prenantes qui varie selon la phase du cycle de vie de l'entreprise. Mais cette approche descriptive ne permet pas de fournir des propositions exploratoires ni de faire la connexion entre le management des parties prenantes et les objectifs traditionnels de l'entreprise (croissance, profit, etc.).

L'idée de théorie instrumentale des parties prenantes a été avancée par Jones [1995]. L'idée principale en est que les entreprises qui pratiquent le management des parties prenantes, toutes choses égales par ailleurs, seront plus performantes en termes de rentabilité, de stabilité, de croissance, etc. On admet alors que « certains » résultats peuvent être obtenus par l'adoption de « certains » comportements. La théorie instrumentale est donc une théorie contingente (à un type de comportement).

La théorie des parties prenantes : une théorie normative ?

Donaldson et Preston [1995] insistent également sur les bases normatives de la théorie des parties prenantes. Il s'agit, pour eux, d'une perspective qui se distingue du fonctionnalisme de la théorie descriptive. Il s'agit alors de spécifier les

obligations morales sur lesquelles se fondent les parties prenantes. Le point commun entre les différentes approches de ce type est que les parties prenantes doivent être traitées comme des fins et que leurs intérêts possèdent une valeur intrinsèque. Au regard de cette perspective normative, la mise en œuvre d'une politique de responsabilité sociale de l'entreprise est de vouloir répondre aux attentes des entreprises.

LES AMBIGUÏTÉS DE LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES

Malgré son apparente facilité et sa « fausse » évidence, la théorie des parties prenantes naît corrélativement au « moment libéral » de la décennie 1980 et prend racine dans les développements de la pensée philosophique que l'on peut qualifier de communautarienne. C'est par rapport à ces logiques que seront donc offertes les modalités d'une lecture compréhensive « épaisse », avec toutes les précautions « culturalistes » qu'il sied de mentionner si l'on se réfère à ce corpus. Il semble en effet totalement infondé de commenter quoi que ce soit de la théorie des parties prenantes indépendamment du constat de ses présupposés enracinés dans les fondements de la philosophie pragmatique. Les auteurs eux-mêmes reconnaissent cette affiliation. C'est au moins le cas pour Donaldson et Freeman. N'ont-ils pas suivi, au préalable, des études de philosophie ? Au regard de cette théorie, Phillips, Freeman et Wicks [2003] ont été obligés de s'exprimer sur les mauvais usages qui en sont faits. Ils affirment ainsi qu'elle est aujourd'hui une théorie éthique des organisations, ce que l'on reprendra en fin de cette argumentation, mais avec des arguments différents.

Cette théorie n'est pas contractualiste. Elle est née dans les perspectives philosophiques communautariennes dont l'objet central est la construction d'une théorie politique de l'équité. Le concept de partie prenante se référerait donc à une perspective communautarienne sortie de l'ornière du communautarisme, la partie prenante contribuant ainsi à la définition des contours d'un groupe auquel les agents organisationnels pourraient appartenir sans que ce soit pourtant à l'exclusion d'un autre. Et c'est cela qui constitue à la fois la richesse et l'ambiguïté de cette théorie. Un citoyen peut ainsi être à la fois client, actionnaire, salarié et partie prenante « diffuse », l'analyse de la position se faisant dans les catégories de la recherche de l'équité qui sera portée par la partie prenante concernée. Cette première remarque est liée à la nécessité de mettre en évidence un postulat quant au fond « échangiste ». Pour être partie prenante, il faut avoir un « bien » à échanger. Cette théorie conduit en fait à chercher à rendre compatible l'incompatible justifié par une forme d'injonction à une compétition coopérative entre des parties prenantes aux identités fuyantes mais autour d'un centrage en constellation autour de l'entreprise. La théorie des parties prenantes est donc bien une conception finalement autocentrée de l'entreprise.

La première fausse évidence de la théorie des parties prenantes est liée à son caractère apparemment descriptif. Ne pourrait-on, à ce titre, qualifier cette perspective théorique de « complexe de Mintzberg » [1999]. Là où les organisations qui vivaient « heureuses » avant lui seraient subitement devenues des adhocraties ou des bureaucraties professionnelles, elles seraient, de la même manière, devenues enjeu des parties prenantes aujourd'hui ! On pourrait ainsi dire que la théorie des parties prenantes serait la reformulation de la vieille leçon introductive sur l'« entreprise et ses partenaires » avec un discours d'apparence plus « moderne ». La référence aux parties prenantes induit d'ailleurs la fausse idée d'une indépendance mutuelle de chacune d'entre elles par rapport aux autres. On serait ainsi *ou* actionnaire, *ou* employé, *ou* client, etc. On retrouverait alors sous un autre nom le « vieux » fonctionnalisme et la primauté absolue à accorder au volontarisme managérial de la direction générale tout comme l'attention à porter aux actionnaires ou l'aspect machiavélien du « diviser pour régner ». En ce sens, les parties prenantes ne sont pas là pour le dialogue mais pour être spectatrices. C'est ce qui vient questionner la dichotomie (pas toujours évidente d'ailleurs) entre l'usage descriptif (une meilleure description alors ?) et l'usage normatif (nous serions alors tous des parties prenantes ou destinés à l'être). C'est ainsi que ce double usage conjoint de son aspect descriptif et de son aspect normatif tend à effacer la différence entre la présentation de la partie prenante et la représentation qui est faite de ses intérêts. Tout comme dans le modèle héritier de la social-démocratie suédoise qui met en avant la notion de « partie intéressée » (où l'aspect « actif » de l'identification de la partie concernée est sous-jacent), il est possible de se poser la question de la vocation de la théorie des parties prenantes à rendre compte de toutes les parties prenantes dans une posture où ce serait l'aspect « passif » de l'identification qui l'emporterait alors.

C'est au travers de cet usage descriptif qu'il est possible de marquer la différence entre l'univers « américain » de la question avec sa perspective « contractualisto-communautarienne » et celui de l'Europe continentale. Dans ce dernier cas, le terme de « parties prenantes » constitue une sorte de renouvellement de la représentation de ce que l'on y appelle les partenaires sociaux, renouvellement lié à la financiarisation du capitalisme contemporain, mais compte tenu d'une logique qui conserve une importance à la « négociation-participation » des salariés à la vie de l'entreprise.

On retrouve une autre utilisation de la théorie dans les catégories de la stratégie, terme relais utilisé ici dans son acception la plus vague : la référence aux parties prenantes est alors vue comme permettant une meilleure formulation de la stratégie (ou du discours stratégique). La théorie des parties prenantes servirait alors à donner une nouvelle vie au fonctionnalisme en évitant de répondre à la question de ce qui fonde l'organisation. Elle permettrait aussi de « mettre à plat » l'ensemble des parties prenantes en « écrasant » la hiérarchie en ce qu'elle peut avoir de gênant. Par exemple, les actionnaires se trouvent ainsi mis à parité avec les salariés. C'est d'ailleurs à ce sujet que la connotation avec la thématique du jeu

pourrait être soulignée. Surprise ! Tes intérêts sont pris en compte au-delà de tes espérances ! Tu peux ainsi « sur- » prendre parce que tu as misé du capital (pour les actionnaires), ton enracinement au travail dont ton salaire (pour les employés), etc. On pourrait, à ce titre, parler de véritable métaphore organisationnelle à portée idéologique combinant la vulgate de l'amélioration continue, une forme d'idéalisme matérialiste, une « héroïsation » des parties prenantes. La simplification et l'incantation y sont présentes, de même que sa capacité à désigner, conceptuellement et « réellement » les facteurs « amis » et les facteurs « ennemis ». Si, en partant de la trilogie « légitimité-conflits d'intérêts-logiques d'alliances et coalition », il est possible de donner un contenu stratégique à la théorie des parties prenantes, il faut souligner que le fondement temporel de telle ou telle stratégie est assez radicalement contextuel. Dans ce cas, soulignons avec Ferrary [2004], que ce sont les situations qui comptent et non pas les parties prenantes. Et d'ailleurs, la contestation de la place de telle ou telle partie prenante dépend moins de critères « objectifs » (importance numérique par exemple) que de sa légitimité. Rappelons l'importance des rémunérations des dirigeants qui semblent vraiment, à cet égard, « prendre » beaucoup ! Ferrary construit d'ailleurs sa démonstration sur la tension dialectique qui fonderait toute stratégie construite par référence aux parties prenantes à partir de l'injonction à la collaboration pour construire de la valeur et la compétition pour la partager.

La seconde fausse évidence est celle de la fusion possible entre la théorie des parties prenantes et les « nouvelles théories de la firme ». Hill et Jones [1992] ont généralisé la première dans les catégories de la théorie de l'agence en mettant en exergue les relations entre parties prenantes et managers. Ces derniers y sont vus comme des agents et les parties prenantes se distinguent les unes des autres par leur importance et suivant leur pouvoir vis-à-vis des managers dans une perspective contractualiste « forcée ». La relation d'agence ainsi réinterprétée conduirait, en accord avec les « mécanismes » de marché et les ingrédients de son raisonnement, à un équilibrage des intérêts, sauvant ainsi l'idéologie « propriétaire » de la référence à l'actionnaire d'une forme de désastre social. Freeman et Evan [1990] ont, pour leur part, intégré la théorie des parties prenantes à la théorie des coûts de transaction de Coase [1937] et de Williamson [1985] à partir du constat que les managers gèrent des « contrats » avec les employés, les propriétaires, les fournisseurs, les clients, les communautés, etc. afin de construire des *fair contracts* vus comme la condition morale nécessaire à l'engagement des parties. Cette extension de l'usage de l'acceptation juridique du contractualisme à une perspective managériale relève d'une double perspective idéologique, l'une venant renforcer l'autre : le contractualisme tient lieu de composante idéologique au regard d'un propriétaire, le contrat étant alors le garant de l'intangibilité accordée à la propriété. Dans la mesure où toutes les parties ont des droits égaux de conclure des marchés, chaque groupe peut donc investir dans les transactions spécifiques venant affecter les autres groupes mais dans la perspective d'un mode de résolution des conflits et de sauvegarde des droits de la partie engagée. Le concept de

fairness possède alors un rôle de référence clé en étant fondé sur des perspectives normatives inhérentes à la conduite humaine. Donaldson et Preston [1995] ont, pour leur part, tenté de rattacher la théorie des parties prenantes à celle des droits de propriété pour justifier la perspective d'une représentation des intérêts des parties prenantes autres que les actionnaires dans les catégories du droit de propriété. Mais l'enjeu de la tentative est surtout de relier les parties prenantes au travers du droit de propriété réduit à sa dimension formelle à la perspective de la justice distributive. Rappelons que la justice distributive est un des concepts clés de la philosophie néolibérale contemporaine au regard de la référence à Becker [1992] et surtout de Rawls [1987]. Chaque partie prenante se voit alors attribuer des droits légaux et formels de propriété. Cette position a d'ailleurs été validée par Freeman [1994]. Et pourtant, la théorie des parties prenantes a essuyé les feux d'une très sévère critique de Jensen [2000] quand il a exprimé qu'elle ne permettait pas de fonder de façon suffisamment objective la mission de l'entreprise et qu'elle constituait une excuse pour l'opportunisme des dirigeants. En utilisant la notion de partie prenante comme mode de classement de catégories à l'usage de la société civile et en les traitant au travers du corpus des « nouvelles théories de la firme », il est aussi question de les considérer, dans un paradigme économique, comme étant à même de créer « informationnellement » des externalités positives (voir l'activisme actionnarial, par exemple) conformément aux enseignements du corpus de l'*information economics*.

Et pourtant, ces tentatives de relier la théorie des parties prenantes aux « nouvelles théories de la firme » se heurtent à plusieurs des postulats et hypothèses de celles-ci :

- le postulat de l'efficacité des marchés dans la mesure où le fondement normatif des intérêts des parties prenantes conduit à leur reconnaître une épaisseur sociale et vient troubler en conséquence la pureté des signaux économiques,
- la perspective normative se trouve en décalage avec le postulat de l'individualisme méthodologique,
- le contractualisme interindividuel est également remplacé par un contractualisme de catégories lui donnant alors une dimension métaphorique.

Cette fausse évidence est liée à la nature psychologique de la partie prenante. Elle s'inscrit dans le refus d'un sujet égoïste au profit d'un sujet réfléchi qui exprime une volonté. Mais en se référant à un sujet « générique », la théorie relève moins des perspectives libérales « libertariennes » (en particulier celles d'un ultralibéralisme construit sur la primauté radicale accordée à l'individu, donc à la prolifération des droits et leur évaluation sur un « marché » des valeurs) que de celles d'un républicanisme civique (existence de biens communs différenciés venant qualifier les intérêts d'une partie prenante au regard de « vertus civiques » et la dénonciation des dérives telles que les conflits d'intérêts (et c'est en cela qu'elle rejoint le thème de la *governance*)).

La troisième fausse évidence réside dans la nature sociologique de la théorie des parties prenantes. Elle figure en effet des sujets « génériques » (clients, four-

nisseurs, salariés, etc.), sujets qui ne sont pas pour autant des catégories sociales. On pourrait davantage, à ce titre, parler d'une contribution de la théorie des parties prenantes à une conception anthropologique des organisations qui bénéficie ainsi de la généralité des figures proposées. Le sujet générique, sujet de l'organisation, apparaît alors toujours dans la réalité quotidienne sous une forme concrète particulière « en situation ». La théorie des parties prenantes permet donc l'entrée dans une double appartenance du sujet comme être humain à part entière et comme forme spécifique. La théorie des parties prenantes offre aussi une sorte de fausse illustration de la validité des *cultural studies* qui reconsidèrent, rappelons-le, la réflexion sur la culture non plus au regard des liens « culture-nation » mais au regard des liens « culture-groupes sociaux » [Hoggart, 1973 ; Hall et Jefferson, 1975 ; Willis, 1977 ; Hall et Jacques, 1990]. Ces *cultural studies* connaissant aujourd'hui un large succès médiatique dans les enseignements et la recherche des *business schools*. La « masse » et les perspectives de leur compréhension s'y substituent au raisonnement en « classes », les parties prenantes venant offrir des figures de compréhension de la « masse » dans les contours d'une « égalité complexe » des intérêts de chacune d'entre elles et déclassant conceptuellement d'autant la classe ouvrière... et la bourgeoisie.

La théorie des parties prenantes peut toutefois contribuer à la sociologie des organisations par référence au concept de rôle. Rappelons, avec Crozier et Friedberg [1977], que l'acteur est celui qui joue un rôle dans l'organisation sur la base d'un imaginaire (possibilité de s'identifier à un personnage idéal ou de dissimuler sa personnalité) et d'un aspect fonctionnel (en rapport avec une situation donnée). Le concept de partie prenante offre donc une perspective compréhensive à la socialisation, rendant possible la conception d'un idéal-type du rôle venant combiner les buts organisationnels et les buts personnels.

Et c'est bien aussi du concept de rôle que l'on part pour déboucher sur celui de jeu, concept lié aux modèles culturels d'une société, les parties prenantes pouvant alors être vues comme une socialisation concrète de ces « jeux » (le mot anglais de *stake* signifie aussi « pari »). Le concept de partie prenante se trouve alors de ce fait au cœur de la trilogie « rôle-jeu-stratégie » et de la notion d'influence. C'est en effet l'influence qui ouvre la perspective d'une représentation à la fois intentionnelle et interactionnelle et la dualité rationalité substantive (des valeurs) et rationalité procédurale (des comportements codifiables). Mais elles se caractérisent en même temps par un laminage du caractère universaliste du contrat social pour offrir une ouverture supplémentaire au relativisme culturel, lié à chacune des parties prenantes. Ceci étant, la contribution la plus claire de la théorie des parties prenantes à la sociologie des organisations est sans doute qu'elle met davantage l'accent sur la nature « agentique » de la partie prenante que sur sa nature d'acteur. En d'autres termes, les parties prenantes n'existent que les unes par rapport aux autres.

DE LA SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS
À L'IDÉOLOGIE DES PARTIES PRENANTES

Il faut souligner, d'un point de vue idéologique, ses caractéristiques absorbantes. D'un point de vue *descriptif*, elle épuise la description organisationnelle par son exhaustivité. D'un point de vue *normatif*, il apparaît ainsi autant de parties prenantes que nécessaire. D'un point de vue *déterministe*, les parties prenantes sont considérées comme structurantes de l'organisation, expression même de son essence. D'un point de vue *théorique*, la théorie des parties prenantes s'inscrit en parallèle de la théorie des coûts de transaction avec laquelle elle entre en résonance ; il en va de même avec la perspective contractualiste alors qu'il s'agit ici de pseudo-contrats ; les deux corpus bénéficient, de façon multiplicative, des perspectives qui leur sont respectives : le moralisme de la théorie des parties prenantes entre en combinaison avec le contractualisme et l'économisme des coûts de transaction et de la théorie de l'agence [Clarkson, 1991]. D'un point de vue *justificatif*, la philosophie et l'éthique entrent avec elle dans les « affaires ». D'un point de vue *spontanéiste*, l'évidence des parties prenantes s'affirme comme mode possible de compréhension d'une société civile considérée alors comme plus « objective » car non politisée. Au nom des parties prenantes, c'est le *business* qui est considéré comme pouvant générer la perspective d'un gouvernement sans les affres d'un gouvernement au regard d'un *business as usual*.

On est donc là confronté à la nature aisément possible à rendre idéologique [Boudon, 1986] des théories du champ des sciences sociales. On peut ainsi poser la question de la qualité ou de la médiocrité relative de la référence à cette théorie, en particulier au regard du développement de sa légitimité dans le temps. Construit face à la figure du *shareholder*, le *stakeholder* est d'abord apparu comme un empêchement de gagner des dividendes en rond avant d'être récupéré, comme il sied souvent à la critique. Cette théorie est parvenue au point de pouvoir être considérée aujourd'hui comme l'expression d'un libéralisme communautarien « affaîssé » du fait de l'aspect « spontanéiste » de son occurrence. Son ambiguïté majeure repose pourtant sur le fait que les parties « ne prenant pas » se trouvent alors légitimement exclues. À quelle société appartiennent alors ces exclus ?

La théorie des parties prenantes n'est pourtant ni économique, ni psychologique, ni sociologique, ni — ce qui est important pour qui veut parler de théorie des organisations — psychosociologique, mais *in fine* éthique et politique, avec toute l'ambiguïté et la richesse que cela comporte.

LES FONDEMENTS ÉTHIQUES ET POLITIQUES
DE LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES

La théorie des parties prenantes pose donc la question de ses fondements éthiques. Les auteurs ont au moins un accord entre eux qui est qu'elle doit être consi-

dérée comme permettant de fonder une éthique appliquée de la pratique des affaires. Mais cette perspective formelle ne permet pourtant pas de résoudre la question des fondements.

Se fonde-t-elle au regard des besoins ou des désirs ? Il y a là ambiguïté. Pour les parties prenantes dites contractuelles, on retrouve les deux aspects (expression d'un besoin de fourniture « honnête » vis-à-vis des fournisseurs, confusion « besoin-désir d'honnêteté » pour ce qui concerne les clients, désir de gain honnête pour ce qui concerne les actionnaires). Ce ne sont en revanche ni les besoins ni les désirs qui permettent de figurer les fondements des attentes des parties prenantes diffuses qui se construisent des « vies bonnes » qui leur servent de référence. Il s'agit pour elles de se réveiller le moment venu, lors du chahut de leur « vie bonne » du fait des conséquences des actions de l'entreprise.

De façon plus générique, on peut alors, au-delà de la dualité « besoins-désirs », fonder les parties prenantes au regard du concept d'intérêt. Les parties prenantes se situent alors dans les catégories d'une réinterprétation contemporaine des sentiments moraux. Rappelons d'ailleurs ici la perspective à la fois ontologique et normative du sentiment moral. L'honnêteté vue comme sentiment moral est fondamentalement liée au sujet au regard de *l'a priori* du sujet honnête, et à la façon dont elle normalise le comportement compte tenu des circonstances. Le sentiment moral se situe en quelque sorte entre raison et émotion. Raison car il vient fonder de manière axiologique le comportement (en « bien » ou en « mal »), émotion du fait de son fondement profondément subjectif. La théorie des parties prenantes est donc moyen de se raconter des « vies bonnes » au regard de la substance morale de l'activité économique d'aujourd'hui dans une perspective eudémoniste (une conception du bonheur) et non pas hédoniste (au regard des seuls désirs). C'est d'ailleurs à ce titre qu'elle est véritablement qualifiable de théorie des organisations dans une perspective politico-instrumentale. C'est d'ailleurs en cela que l'on peut la rattacher aux innombrables récits organisationnels [Pesqueux, 2001]. Mais c'est aussi en cela que la notion de partie prenante se rattache aux catégories du *membership* et non à celle du *citizenship* [Walzer, 1998].

Des fondements éthiques, il est aujourd'hui possible de passer aux conséquences politiques et de mentionner ainsi les contours d'un *stakeholders capitalism* (création de valeurs pour les clients, les fournisseurs, les communautés, les employés, les actionnaires et les banques qui n'arrivent qu'en dernier rang) dont Freeman est un des ardents défenseurs, mais aussi d'une *stakeholders society*, vision dont Hutton [1999] est un des commentateurs. Rappelons ici brièvement que la notion de *stakeholders society* a joué un rôle important dans la refondation du Parti travailliste en Grande-Bretagne, préparant ainsi l'accession (puis le maintien) de Tony Blair au pouvoir. Dans les deux cas, ne s'agit-il pas de poser la question de la démocratie après l'avoir appuyée sur le capitalisme vu comme un ordre politique ? Ces deux perspectives débouchent-elles alors sur une conception de la démocratie au regard du concept de partie prenante ? Et sans doute en revient-on alors là aux contours de l'idéologie au sens premier du terme (une idéologie

d'ordre politique) dont on avait évoqué l'existence au regard du concept de partie prenante au début de ce texte. On pourrait ainsi parler du recours à la notion de parties prenantes pour fonder la validité politique d'une société réticulaire, c'est-à-dire une société dans laquelle il n'y a pas de traitement équivalent des groupes sociaux mais des traitements différenciés selon les territoires et les institutions. La théorie des parties prenantes peut d'ailleurs être considérée comme un des signes de l'institutionnalisation de l'entreprise en dehors des logiques économiques de calcul pour entrer dans une forme d'interprétation des interactions qui opèrent entre la nature individuelle et organisationnelle d'un agent individuel.

Par ailleurs, les catégories de la mondialisation vont de pair avec une forme de cosmopolitisme. Les parties prenantes permettraient ainsi d'entrer dans la compréhension de ce cosmopolitisme au travers de groupes qui ne sont pas seulement des communautés. Avec les parties prenantes, on échappe donc au communautarisme. Mais ne tombe-t-on pas alors dans un « minoritarisme », voire un « tolérantisme » basé sur la légitimité éthique qui tend à les justifier ? En effet, avec les parties prenantes, ce qui caractérise la minorité est bien à la fois sa dimension (critère numérique) et ses principes (perspective axiologique sur la base d'une hiérarchie des valeurs qui la fonde), mais aussi leur vocation à s'exprimer en dehors des critères de la représentativité.

Ou alors, les parties prenantes sont-elles à la base d'un nouveau discours stratégique de l'organisation, conduisant ainsi à formuler une stratégie non plus réactive mais « proactive » pour créer plus de valeur, la première vision s'étant révélée trop ancrée dans le court terme ?

LES PARTIES PRENANTES COMME FONDEMENT POSSIBLE D'UNE DÉMOCRATIE DÉLIBÉRATIVE ?

La démocratie délibérative pose des questions subtiles dans la mesure où ses catégories se développent à l'intérieur même de celles de la démocratie représentative, étant encore présentée comme palliatif là où la référence à la notion de partie prenante tend à en faire un système démocratique à part entière. À ce titre, et dans les catégories de la démocratie délibérative, la référence à des parties prenantes ne pourrait-elle être conçue comme une autorisation à délibérer (ladite partie se trouve ainsi « reconnue ») sans avoir à faire preuve de sa représentativité ?

Rappelons d'abord les contours réduits que Guttman et Thompson [1996] donnent de la démocratie délibérative en en faisant une situation où seules les formes de politesse doivent être respectées, position qui ressemble, de façon troublante, aux chartes de comportement qui prévalent à l'acte de discussion lors de la construction des normes. La démocratie délibérative indique ainsi l'importance accordée à la réciprocité dans la délibération, à la publicité de l'énonciation des positions des protagonistes (les parties prenantes), dont on doit éviter, au regard du principe de transparence, d'énoncer les positions, même extrêmes, et à la res-

pensabilité du débateur vis-à-vis de la communauté qu'il représente dans le débat. Ceci opère en quelque sorte indépendamment de la représentativité générale de cette communauté, comme avec les parties prenantes.

Se référer à la démocratie délibérative conduit à distinguer le politique, lieu de conciliation des intérêts et fondé par la dimension d'antagonisme (*polemos*) de la politique qui vise à « établir un ordre », organiser la coexistence (*polis*), vivre ensemble dans la dimension de l'agonisme, comme on l'a déjà souligné plus haut. Le projet de la démocratie délibérative est donc celui d'un ordre pluraliste de transformation des ennemis en adversaires comme condition d'existence de la démocratie dans une société et dans les entreprises, société qui peut alors être considérée comme réticulaire puisqu'elle n'implique pas un traitement équivalent sur toutes les parties du territoire à un moment donné, qu'il s'agisse d'un territoire géographique et/ou d'un territoire institutionnel. Dans les catégories du *stakeholders capitalism*, les sociétés modernes seraient donc qualifiables de réticulaires dans la mesure où les groupes qui la constituent résulteraient de relations plus ou moins stables construites en fonction de l'expression de préférences, d'affiliation et d'intérêts plus que par rapport à une appartenance territoriale et/ou institutionnelle, c'est-à-dire citoyenne. Elle résulterait de relations plus aisément modifiables donc par conséquent plus plastiques que les stratifications sociales classiques. Cette pluralité de l'expression des points de vue et le jeu des innovations qu'elles autorisent invitent les parties prenantes à se situer dans la perspective de la *governance*.

La démocratie délibérative qui en résulte s'instaure comme simple absence de coercition du fait des possibilités d'expression des parties prenantes et de la prolifération des nouveaux espaces politiques du « moment libéral ». Mais, par le primat implicite accordé à la liberté individuelle, ses catégories viennent buter sur la question de l'égalité dans une société où les possibilités de communiquer se sont trouvées accrues par la multiplication des réseaux d'information et de communication. Il s'agit aussi d'acter les fondements d'une action politique dans un monde maintenant orphelin de la pensée socialiste et qui a pour conséquence de laisser les mains libres aux directions des entreprises les plus grandes dans un univers de dilution du droit.

La question du « bien commun » est ce que vient poser la référence à la démocratie, qu'elle soit représentative ou délibérative, « bien commun » qui n'est, avec la démocratie délibérative, ni celui d'une volonté générale ni celui relevant de la légitimité accordée au caractère atomiste de l'individu comme dans le marché. Dans les catégories de la démocratie délibérative, c'est la place accordée à la notion de « mérite » associé aux différents « biens communs » propres aux parties prenantes qui va servir de point de référence [MacIntyre, 1984]. Le mérite sera fondateur des engagements constitutifs réunissant les membres d'une communauté [Sandel, 1982] autour de cette représentation d'un « bien commun » dans la perspective d'un projet raisonnable. La perspective d'un bien commun moral vient se substituer à celle d'un bien commun politique dans les aspects d'une

égalité complexe [Walzer, 1983]. C'est peut-être ce qui explique les recouvrements qui opèrent, dans le discours, entre les parties prenantes, le développement durable et l'éthique.

CONCLUSION

En tant que théorie des organisations, la théorie des parties prenantes contribue à la fondation d'un modèle relationnel de l'organisation tenant lieu de véritable ontologie organisationnelle. Ces relations viendraient en quelque sorte constituer la « substance » organisationnelle mais dans une perspective qui reste somme toute quelque peu fonctionnaliste, même si la référence aux parties prenantes porte les germes d'une perspective interactionniste. Les sciences des organisations reposent, ici encore, sur le postulat implicite du *continuum* « individu-groupe-communauté-entreprise-organisation-institutions-État ». L'entreprise est une organisation et, du fait de ce continuum, la théorie des parties prenantes est par conséquent susceptible d'offrir une compréhension de ce que sont les institutions. La théorie des parties prenantes conduit ainsi à une réification de l'organisation dans une dimension a-historique, réductrice aussi bien de leur « diversité formelle » que de leur nature institutionnelle et politique en privilégiant finalement la place de la direction dans un contexte de dilution du droit qui lui laisse ainsi les « mains libres ». Mais le projet de recherche de conformité aux normes et aux valeurs sociales qu'elles recouvrent est un autre signe de l'institutionnalisation de l'entreprise, au-delà du dépassement de la citation toujours faite de la position de Friedman [1971]. Il affirme que la seule responsabilité du dirigeant (et donc de l'entreprise) est de réaliser du profit à défaut de quoi des individus privés autodésignés participeraient à la définition de ce qu'est l'intérêt de la société. C'est à la fois à partir de cette position que se trouve fondée la référence à des parties prenantes pour la dépasser. Mais c'est aussi ce qui fonde l'institutionnalisation évoquée plus haut, c'est-à-dire la participation des directions d'entreprise à la définition du bien commun. Et pourtant les parties prenantes ne concernent seulement que les grandes entreprises. Le réseau des parties prenantes est en effet beaucoup trop nucléarisé pour ce qui concerne les petites et les moyennes entreprises pour que l'analyse en vaille la peine.

Rappelons brièvement la double dimension épistémologique d'un modèle de l'organisation [Pesqueux, 2002] : celle de réduction de la réalité et celle de référence normative avec toute la dimension discursive associée aux deux perspectives et qui permet de parler du modèle concerné dans le champ lexical qui est le sien. La théorie des parties prenantes s'inscrit alors dans le projet compréhensif de la relation « organisation-groupes » à la fois comme fondement (l'essence de l'organisation naît de la relation avec ces groupes), comme norme (il s'agit bien alors, pour l'organisation, d'affirmer la « persévérance dans son être » par la gestion des relations établies avec les parties prenantes) et comme théorie de l'action

(en permettant de porter un regard sur les stratégies relationnelles des organisations [Baron, 1995 ; Buchholz *et al.*, 1994]. En « sciences des organisations », son actualité est corrélative de la légitimité accordée au management par projet, les parties prenantes exprimant alors les différences de valeurs qui existent à un moment donné et le projet s'inscrivant alors dans un rôle fédérateur des projets des parties prenantes.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BARON D. P. (1995), *Business and its Environment*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- BARTON S. L., HILL N. C. et SUNDARAN S. (1989), « An empirical test of stakeholder theory predictions of capital structures », *Financial Management*, vol. 18, n° 1, p. 36-44.
- BEAUCHAMP T. et CHILDRESS J. (1994), *Principles of Biomedical Ethics* (4^e éd), Oxford University Press, New York.
- BECKER L. C. (1992), « Places for pluralism », *Ethics*, vol. 102, p. 707-719.
- BOBBIO R. (1987), *Which Socialism*, Polity Press, Londres.
- BONNAFOUS-BOUCHER M. (2005), « Some philosophical issues in corporate governance : the role of property in stakeholder theory », *Corporate Governance*, vol. 5, n° 2, p. 34-47.
- BOUDON R. (1986), *L'Idéologie ou l'origine des idées reçues*, Fayard, Paris.
- BOWIE N. (1994), « A kantian theory of capitalism », présenté à *1994 Ruffin Lectures*, The Dearden School, University of Virginia, Charlottesville, Virginie.
- BUCHOLZ R. A. *et al.* (1994), *Management Response in Public Issues*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- BRENNER S. N. et COCHRAN P. (1991), « The stakeholder theory of the firm : implications for business and society theory and research », *Annual Meeting of the International Association of Business and Society*, Sundance, Utah.
- BRENNER S. N. et MOLANDER E. A. (1977), « Is the ethics of business changing ? », *Harvard Business Review*, vol. 58, n° 1, p. 54-65.
- CAROLL A. B. (1989), *Business and Society : Ethics and Stakeholder Management*, OH, South Western, Cincinnati.
- CJD (2004), *Livret sur la performance globale*, Paris.
- CLARKSON M. B. (1991), « Defining, evaluating, and managing corporate social performance : a stakeholder management model », in POST J. E. (dir.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, JAI Press, Greenwich, Connecticut, p. 331-358.
- (1995), « A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, p. 92-117.
- COASE R. H. (1937), « The nature of the firm », *Economica*, vol. 16, p. 331-351.
- COCHRAN P. L. et WOOD R. A. (1984), « Corporate social responsibility and financial performance », *Academy of Management Journal*, vol. 27, n° 1, p. 42-56.
- CORNEL B. et SHAPIRO A. C. (1987), « Corporate stakeholders and corporate finance », *Financial Management*, vol. 16, p. 5-14.
- CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1977), *L'Acteur et le système*, Seuil, Paris.
- DONALDSON T. et PRESTON L. E. (1995), « The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence, and implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, p. 65-91.

- EVAN W. et FREEMAN R. E. (1983), « A stakeholder theory of the modern corporation : kantian capitalism », in BEAUCHAMP T. et BOWIE N. (dir.), *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, New Jersey, Englewood Cliffs, p. 75-93.
- FERRARY M. (2004), « Les parties prenantes du système politico-économique du management des ressources humaines. Une application aux restructurations industrielles », *Working Paper*, CNAM, Paris, 2004.
- FRANKLIN B. (1748), *Advices to a Young Tradesman*, Editions Sparks, Boston (1840).
- FREEMAN E. R. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- (1994), « The politics of stakeholder theory : some future directions », *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, n° 4, p. 409-421.
- (1999), « Divergent stakeholder theory », *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, p. 233-236.
- FREEMAN E. R. et EVAN W. M. (1990), « Corporate governance : a stakeholder interpretation », *The Journal of Behavioral Economics*, vol. 19, n° 4, p. 337-359.
- FRIEDMAN M. (1971), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago.
- FROOMAN J. (1999), « Stakeholder influence strategies », *Academy of Management Review*, n° 24, p. 191-205.
- GOODPASTER K. (1991), « Business and stakeholder analysis », *Business Ethics Quarterly*, n° 1, p. 53-74.
- GUTTMAN A. et THOMPSON D. (1996), *Democracy and Disagreement*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.).
- HALAL W. E. (1990), « The management : business and social institutions in the information age », *Business in the Contemporary World*, vol. 2, n° 2, p. 41-54.
- HALL S. et JEFFERSON T. [dir.] (1975), *Resistance through Rituals*, Routledge, Londres.
- HALL S. et JACQUES M. [dir.] (1990), *New Times : The Changing Face of Politics in the 1990's*, Hutchinson, Londres.
- HILL C. W. L. et JONES T. H. (1992), « Stakeholder – Agency theory », *Journal of Management Studies*, vol. 29, n° 2, p. 131-153.
- HOGGART R. (1973), *Speaking to Each Other*, Pelican Books, Londres.
- HUTTON W. (1999), *The Stakeholders Society*, Blackwell, Londres.
- JENSEN M. C. (2000), « Value maximization and the corporate objective function », in BEER M. et NOHRIA N., *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, États-Unis.
- JONES T. M. (1995), « Instrumental stakeholder theory : a synthesis of ethics and economics », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 2, p. 404-437.
- JONES T. M. et WICKS A. C. (1999), « Convergent stakeholder theory », *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, p. 206-221.
- KATZ R. et KAHN R. L. (1966, 1978), *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley and Sons, New York.
- KONRAD A. (1982), « Business managers and moral sanctuary », *Journal of Business Ethics*, vol. 1, p. 195-200.
- KREINER P. et BHAMBIR A. (1991), « Influence and information in organization. Stakeholder relationships », in POST J. E. (dir.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, JAI Press, Greenwich, Connecticut, p. 3-36.
- LÉPINEUX L. (2004), « La société civile comme partie prenante », *Working Paper*, CNAM, Paris
- MC GUIRE J. B., SUNDGREN A. et SCHEEWEIS T. (1988), « Corporate social responsibility and firm financial performance », *Academy of Management Journal*, vol. 31, p. 354-372.

- MACINTYRE A. (1984), *After Virtue*, Duckworth, Londres (*Après la vertu*, PUF, Paris, 1997).
- MERCIER S. (1999), *L'Éthique dans les entreprises*, La Découverte, coll. « Repères », Paris.
- MINTZBERG H. (1987), *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, Paris.
- MINTZBERG H., AHLSTRAND B. et LAMPEL J. (1999), *Safari en pays stratégie*, Village Mondial, Paris.
- MINVIELLE A. (2004), « Qu'est-ce qu'une partie prenante ? », *Document de travail*, CNAM, Paris.
- MITCHELL R. K., AGLE B. R. et WOOD D. J. (1997), « Toward a theory of stakeholder identification and salience : defining the principles of who and what really counts », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 2, p. 833-886.
- MOUFFE C. (1994), *Le Politique et ses enjeux. Pour une démocratie plurielle*, La Découverte/MAUSS, Paris.
- PELLE CULPIN C. I. (1998), « Du paradoxe de la diffusion d'informations environnementales par les entreprises européennes », thèse de doctorat, université de Paris-IX-Dauphine.
- PESQUEUX Y. (2001), « Des histoires à l'histoire dans la formation de la stratégie », in DRISSE (dir.), *Le Management stratégique en représentation*, Ellipses, Paris.
- PESQUEUX Y. (2002), *Organisations : modèles et représentations*, PUF, Paris.
- PHILLIPS R., FREEMAN R. E. et WICKS A. C. (2003), « What stakeholder theory is not ? », *Business Ethics Quarterly*, vol. 13, n° 4.
- PRESTON L. E. et SAPIENZA H. J. (1990), « Stakeholder management and corporate performance », *Journal of Behavioral Economics*, vol. 19, p. 361-375.
- PRESTON L. E., SAPIENZA H. J. et MILLER R. D. (1991), « Stakeholders, shareholders, managers : who gains what from corporate performance ? », in ETZIONI A. et LAWRENCE P. R. (dir.), *Socio-Economics : Toward a New Synthesis*, M.E. Sharp, Armonk, New York, p. 149-165.
- QUINN D. et JONES T. (1995), « An agent morality view of business policy », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, p. 22-42.
- RAWLS J. (1987), *Théorie de la justice*, Seuil, Paris.
- RICŒUR P. (1997), *L'Idéologie et l'utopie*, Seuil, coll. « La couleur des idées », Paris.
- SANDEL M. (1982), *Liberalism and the Limits of Justice*, Cambridge University Press, Cambridge.
- TOCQUEVILLE A. de (1835), *De la démocratie en Amérique*, Garnier-Flammarion, Paris, n° 353-354.
- ULLMANN A. A. (1995), « Data in search of a theory : a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of U.S. Firms », *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 3, p. 540-557.
- WALZER M. (1983), *Spheres of Justice. A Defense of Pluralism and Equality*, Basic Books, New York.
- (1998), *Traité sur la tolérance*, Gallimard, coll. « NRF essais », Paris.
- WEAVER G. R. et TREVINO L. K. (1994), « Normative and empirical business ethics », *Business Ethics Quarterly*, vol. 4, p. 129-144.
- WEAVER G. R., TREVINO L. K. et COCHRAN P. L. (1999), « In press corporate ethics programs as control systems : influences of executive commitment and environment factors », *Academy of Management Journal*, vol. 24, n° 2.
- WEBER M. (1990), *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Presses Pocket, coll. « Agora », n° 8, Paris.

- WILLIAMSON O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.
- WILLIS P. (1977), *Learning to Labour. How Working-Class Kids get Working-Class Jobs*, Columbia University Press, New York.
- ZSOLNAI L. (2004), « Extended stakeholder theory : nature, society, future generations », *Working Paper*, CNAM, Paris.