

Collège des Bernardins

Département Economie Homme Société

Séance du 20 septembre 2010

Aurélien Acquier

La théorie des parties prenantes et le renouvellement de la théorie de la firme Une synthèse critique

RESUME¹

La *stakeholder theory* constitue *a priori* un candidat naturel à la refondation de la théorie de la firme, et elle est discutée comme telle dans de nombreux ouvrages, appels à communications et travaux académiques. A. Acquier prend le contrepied d'une telle approche, en défendant que le concept de partie prenante agrège une série de travaux hétérogènes et mal bornés, avec un statut très incertain en théorie de la firme. L'exposé revient sur le développement historique de ce courant, présente une synthèse des travaux en *stakeholder theory* puis interroge la portée et les limites de ces approches.

La référence à des groupes externes ou des parties prenantes remonte bien avant l'ouvrage de Freeman (1984) considéré comme fondateur du champ. La lecture du travail de Freeman est cependant intéressante car elle montre que la *stakeholder theory* se construit, en tant que champ académique, autour d'une vision défensive de la firme, en offrant des outils permettant de répondre et de faire face à des intérêts extérieurs perçus comme des menaces.

La firme, confrontée à des acteurs ayant du pouvoir sur elle, cherche comment les réguler et trouve dans la *stakeholder theory* des outils et un cadre d'analyse sans avoir à repenser sa gouvernance ou la normativité de sa responsabilité à l'égard d'intérêts extérieurs.

Ainsi, alors qu'on aurait pu s'attendre à ce que la théorie des parties prenantes interroge la responsabilité de la firme et sa capacité à internaliser ses externalités, la théorie des parties prenantes apparaît finalement beaucoup plus défensive et conservatrice. Il s'agit essentiellement de s'affranchir de la dépendance de l'entreprise à l'égard des parties prenantes.

D'un point de vue théorique, les approches *stakeholder* sont hétérogènes. Il apparaît cependant possible de les caractériser autour de trois dimensions : 1) elles reposent sur une représentation relationnelle (voire contractuelle) de la firme, 2) elles font une large place aux concepts de pouvoir et de légitimité, et 3) dans une moindre mesure, elles prennent en compte les dimensions normatives de l'action managériale.

Pour A. Acquier, la *stakeholder theory* constitue moins une alternative qu'une forme de théorie de l'agence étendue. Sa portée est avant tout descriptive, et elle représente surtout un « modèle de Porter » étendu permettant d'intégrer plus d'acteurs et de prendre en compte la question de la légitimité, mais en restant dans un paradigme utilitariste et en conservant les cadres de gouvernance antérieurs.

¹ Résumé et compte-rendu par Frédérique Chave, CRG-Paris Ouest Nanterre La Défense

COMPTE-RENDU

Aurélien Acquier

La théorie des parties prenantes et le renouvellement de la théorie de la firme Une synthèse critique

LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES ET LE RENOUVELLEMENT DE LA THEORIE DE LA FIRME

L'objectif de cet exposé est de faire un point sur la théorie des parties prenantes.

Il s'agit d'un champ très fragmenté qui pour être appréhendé nécessite de revenir sur l'histoire de la théorie des parties prenantes, sa dynamique de développement et les débats actuels qu'elle suscite.

La *stakeholder theory* est importante car elle représente *a priori* un candidat naturel à la refondation². Elle se construit historiquement par opposition aux notions de *shareholder* et de *stockholder*. D'autre part, elle fait une carrière académique incontestable et constitue ainsi l'un des paradigmes centraux du champ *Business and Society* (le champ gestionnaire anglo-saxon qui étudie comment les entreprises interagissent avec leur environnement social). Elle devient même l'objet de développements et de discussions au-delà de son champ originel, en stratégie et en économie (cf. mentions chez Tirole ou Jensen).

Il s'agit pourtant d'un champ de travaux hétérogènes et mal bornés, avec un statut très incertain en théorie de la firme.

Les débats sur le renouvellement des théories de la firme

Avant de plonger dans les développements autour du concept de partie prenante, il est nécessaire de s'interroger sur les caractéristiques que doit/peut réunir une théorie de la firme. Les théories de la firme peuvent revêtir deux grandes dimensions. La première dimension est descriptive : il s'agit d'expliquer ou de prédire des comportements d'acteurs, des processus de décision (c'est souvent le propre des théories sociologiques des organisations, qui cherchent à prédire ou expliquer des phénomènes observables dans les organisations). Une seconde dimension est prescriptive et normative : il s'agit d'induire des actes gestionnaires et de prescrire les comportements, en définissant ce qu'est la « bonne » gestion.

Selon cette bipartition, la théorie des coûts de transaction, telle que développée par Coase, correspond plutôt à une logique descriptive. Avec Williamson, on bascule dans la prescription, puisqu'il s'agit de déterminer des arrangements optimaux de la structure des firmes.

Autre exemple, la théorie comportementale de la firme est explicitement descriptive afin de rendre compte de la firme, avec très peu de visée normative. En revanche, la théorie de l'agence de Jensen et Meckling est clairement normative, et au contraire très contestée sur le plan descriptif et prédictif, induisant des comportements que certains considèrent comme pathogènes au niveau des organisations (cf. entre autres, la critique de Ghoshal & Moran).

² J. E. Post, L. E., Preston & S. Sauter-Sachs, *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press, 2003

S'intéresser au renouvellement des théories de la firme implique de s'interroger sur les deux dimensions, descriptive et prescriptive, des théories de la firme. Il s'agit d'une part d'identifier une théorie plus « réaliste », mieux à même de rendre compte de l'activité managériale, mais aussi (voire surtout) de refonder la doctrine de ce qui constitue la « bonne » gestion, du point de vue de l'entreprise et de la société.

Examinons l'histoire et les développements de la théorie des parties prenantes au vu de ces grandes dimensions.

Genèse et contenu de la théorie des parties prenantes

Il existe de nombreuses références aux parties prenantes avant Freeman (1984). La représentation de la firme trouve en effet ses racines historiques dès le début du XX^{ème} aux Etats-Unis.

Owen Young, dirigeant chez *General Electric*, explicite dès les années 1930 quatre parties prenantes essentielles de l'entreprise (actionnaires, employés, consommateurs et société civile). Ces représentations figurent dans les débats sur la gouvernance de la firme dès la fin des années 20.

Abrams (Harvard Business School) définit, en 1951, la profession de manager comme consistant à « conduire les affaires de l'entreprise de manière à maintenir un équilibre équitable et praticable entre les revendications des différents groupes directement intéressés »³. Il s'agit typiquement de la définition des parties prenantes qu'on trouverait aujourd'hui.

Howard Bowen, considéré comme fondateur de la RSE dans son introuvable ouvrage de référence, *Social Responsibilities of the Businessman*, 1953, a également marqué ce champ :

« Une grande entreprise peut être représentée comme un centre dont l'influence se propage dans des cercles de plus en plus grands. Au centre du cercle se trouvent les employés, dont les vies sont liées à l'entreprise. Dans le cercle suivant se trouvent les actionnaires, les consommateurs et les fournisseurs qui sont directement impactés, à des degrés différents, par les actions de l'entreprise, mais qui y sont rarement associés ou entièrement dépendants d'elle. Dans le cercle suivant, on trouve la communauté dans laquelle l'entreprise exerce ses activités. [...] Le cercle suivant comprend les concurrents [...]. Finalement, le cercle extérieur représente le public dans son ensemble⁴. ».

Son approche rappelle d'ailleurs les analyses actuelles sur la différenciation et hiérarchisation des différents *stakeholders*. On y lit l'influence des concepts de *trusteeship* et de *stewardship* (Heald, 1970) sur la manière dont les manager discutent leur fonction. Le manager doit équilibrer les différents acteurs et faire fructifier sur terre le capital qu'il a reçu. La religion⁵ influence fortement la théorie.

³ Abrams, F.W." Management Responsibilities in a complex world" *Harvard Business Review* XXIX-3 (May), 1951, p. 29

⁴ H. R. Bowen *Social responsibilities of the businessman*, Harper edition, 1953

⁵ Cet ouvrage, considéré fondateur dans la littérature sur la RSE est une commande du *Federal Council of Churches*

Dernière référence précoce à la théorie des *stakeholders*, **Holmes** (1976) met en évidence l'existence précoce d'une « perspective managériale de la responsabilité de l'entreprise », trouvant ses sources dans les années 30 et décrite par Sutton (1956), reposant sur l'idée fondamentale que « les managers des grandes entreprises sont responsables de l'équilibrage des revendications et des droits de nombreux groupes hétérogènes – au sein desquels les employés, les fournisseurs et les communautés locales – plutôt que de l'accroissement de la richesse des actionnaires ».

Il apparaît donc clair qu'il existe –au moins aux États-Unis une représentation *stakeholder* bien avant la naissance d'un champ de recherche académique, dont la naissance est marquée par l'ouvrage de Freeman (1984). Quelle est alors la spécificité de sa démarche ?

Le développement de la notion de *stakeholder* dans le sillon des approches managériales de la RSE

Le développement de la notion se développe dans un sillon de recherche des années 1970, avec le passage de la *Corporate Social Responsibility* à la *Corporate Social Responsiveness*, correspondant au tournant managérial de la recherche en RSE. Il s'agit de voir comment l'entreprise peut répondre aux demandes des parties prenantes. On passe d'un débat éthique sur les responsabilités de la firme à un débat sur la manière dont l'entreprise prise à partie doit réagir. Ce tournant s'imprime dans les pratiques avec la création de nouveaux outils permettant d'interagir avec les parties prenantes.

Un « projet *stakeholder* », auquel Freeman participe, est mis en place en 1977 à la *Wharton School*, au sein du Centre de Recherche Appliqué.

Le contexte voit l'émergence d'actions de groupes de pressions qui déstabilisent les entreprises (cf. *Silent spring*, de Rachel Carson, etc.). La firme se sent menacée par ses parties prenantes ; elle adopte une posture défensive.

Une des premières définitions des *stakeholders* est ainsi : « ces groupes sans le soutien desquels l'organisation cesserait d'exister » (Stanford Research Institute, 1963), et encore : « n'importe quel groupe dont le comportement collectif peut affecter de manière directe le futur de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de l'organisation » (Emshoff et Freeman, 1978).

La firme confrontée à des acteurs ayant du pouvoir sur elle, cherche comment les réguler. A travers les grilles *stakeholders*, il ne s'agit donc pas de repenser le périmètre de responsabilité de l'entreprise et sa prise en charge des externalités, mais au contraire de préserver les marges de manœuvre de l'entreprise.

Les *stakeholders* sont définis par Freeman comme « tout groupe ou individu qui peut influencer ou être affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation ».

Il situe le concept à l'intersection de quatre courants théoriques distincts :

1. la planification stratégique (Ansoff, 1965),
2. la théorie des systèmes (Russel, 1970)
3. la responsabilité sociale de l'entreprise, considérant que les outils qu'il donne sont plus simples et mieux documentés que ceux qui existent.
4. la théorie des organisations (théorie de la dépendance en ressources développée par Pfeffer et Salancik, 1978).

Autre point sur cet ouvrage de Freeman, son positionnement, qui est résolument managérial, instrumental et technique mais peu théorique. Il n'y revendique pas une théorie de la firme, mais propose une *stakeholder view of the firm* dans une perspective avant tout « stratégique ».

Il s'agit d'élargir la vision et les outils « à la Porter » qui peuvent manquer des parties prenantes importantes pour la firme.

L'ensemble de l'ouvrage consiste en une description détaillée des différentes étapes d'un processus de gestion stratégique des parties prenantes : diagnostic, formulation d'une stratégie, déclinaison sous forme de programmes, allocation d'un budget et mise en place d'un système de contrôle afin de prendre des mesures correctives.

Suivant une approche résolument pratique, Freeman développe une approche très utilitariste et instrumentale de la gestion des *stakeholders*. La prise en compte des demandes des *stakeholders* n'est pertinente que si elle est associée aux objectifs de la firme et lui redonne des capacités d'action. La gestion des *stakeholders* n'est qu'un moyen de préserver ou de redonner des marges de manœuvre à la firme et ses managers et les objectifs de la firme ne sont jamais remis en cause. De même, la question des structures de gouvernance actionnariale et de leur démocratisation n'est pas évoquée, sinon dans le dernier paragraphe de l'ouvrage, sous la rubrique *Future Research*, déconnectée du reste de l'argumentation.

Il est nécessaire de resituer ces développements académiques dans le contexte sociopolitique anglo-saxon de l'époque : la RSE perd en force suite au tournant libéral de Thatcher et Reagan. Pour les académiques du champ Business & Society, survivre dans les facultés des Business Schools implique d'articuler leurs modèles à la stratégie, et de prouver que la RSE ou la gestion des parties prenantes peut être source d'avantage pour la firme.

Sur le schéma de Freeman, les « *owners* » sont et continuent d'être les actionnaires, les employés ont un statut d'opérationnels et la firme est constituée par ses managers.

Ainsi, il apparaît que la théorie n'est pas aussi subversive qu'on pourrait le croire en première approche.

Les développements ultérieurs

Laplume et al. (2008) ont mené une revue de littérature sur les développements historiques des recherches académiques sur les parties prenantes entre 1984 et 2008. 70% des travaux sont dits « descriptifs » (traitant la manière dont les entreprises gèrent leurs parties prenantes). Viennent ensuite des travaux sur la performance de la firme, sans distinction d'une gestion opportuniste ou non des parties prenantes, et enfin, les *theory debates* (débats sur la possibilité de développer une théorie convergente des parties prenantes), qui se développent plus tard⁶. Les questions d'éthique sont ajoutées après coup et la notion de théorie reste peu spécifiée jusque au milieu des années 1990. Les *theory debates* connaissent un pic d'activité en 1999 avec la parution de *Convergent stakeholder theory* dans la revue *Academy of Management Review* qui donne lieu à 6 réponses démontrant que l'idée d'une théorie convergente des parties prenantes n'est pas raisonnable.

Les caractéristiques centrales des approches par les parties prenantes

Il est possible de caractériser les approches *stakeholder* autour des trois points suivants :

1. une représentation relationnelle (voire contractuelle) de la firme,
2. les concepts de pouvoir et de légitimité,

⁶ Voir l'ouvrage de J. Andriof, S. Waddock, S. Rahman and B. Husted (eds.), *Unfolding Stakeholder theory*, Vol. 1, Greenleaf Publishing, Sheffield, UK, 2002

3. une prise en compte des dimensions normatives de l'action managériale

a) L'entreprise comme nœud de relations avec ses parties prenantes

Dans une perspective de système ouvert, l'entreprise entre en relation (explicite ou implicite, volontaire ou non), dans le cours de ses activités, avec différents *stakeholders* dont la participation est nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise. **L'idée de relation est constitutive du concept de *stakeholder*.**

Ainsi, pour Phillips, disciple de Freeman « les gens ne peuvent pas être considérés comme des *stakeholders* sous prétexte qu'ils ont des problèmes. La théorie des parties prenantes n'a pas pour vocation de constituer une théorie morale générale. Elle se cantonne à décrire les obligations résultant d'une relation particulière à l'organisation. Les acteurs en dehors de ces relations spéciales doivent chercher ailleurs pour satisfaire leurs attentes »⁷.

Dans un tel cadre, on se demande alors comment on hiérarchise les relations, or la théorie ne donne pas de principes de cette sorte, les priorités devant être déterminées au cas par cas par les managers de la firme⁸. Tout un ensemble de travaux descriptifs⁹ montre d'ailleurs comment les entreprises font, empiriquement, pour régler leurs rapports avec leurs parties prenantes.

b) Les notions de pouvoir et de légitimité

Le pouvoir

Sur la question, très importante dans la *stakeholder theory*, du pouvoir, la théorie de la « dépendance en ressources »¹⁰ s'avère très proche de la théorie du contrôle externe des organisations de Freeman. L'idée de la théorie de la « dépendance en ressources » est de développer une théorie de la firme où les entreprises ne sont ni totalement déterminées ni totalement indépendantes de leur environnement. L'entreprise est en effet en relation avec des groupes externes dont elle a besoin (clients spécifiques, fournisseurs très spécialisés) et qui lui font des demandes en retour. Cette dépendance rend le contrôle externe presque inévitable. La théorie se demande comment les organisations répondent aux demandes de l'environnement et opèrent des hiérarchies, sachant qu'elles ne peuvent répondre à tout.

Elle analyse quels sont les acteurs qui détiennent les ressources les plus stratégiques pour la firme, quelles sont ses stratégies pour conquérir du pouvoir par rapport à ces acteurs, diversifier ses sources d'approvisionnement, etc.

Ces approches sont souvent reprises par les théories des parties prenantes (Cf. Clarkson¹¹, sur les *stakeholders* primaires, sans lesquels l'entreprise cesserait d'exister, et secondaires).

La notion de pouvoir est ainsi omniprésente dans les publications *stakeholder* (notamment des travaux descriptifs sur des alliances entre *stakeholders* contre l'entreprise).

⁷ R. Phillips, *Stakeholder theory and organizational ethics*. San Francisco: Berrett-Koehler. 2003, p. 142, traduit et souligné par A. Acquier

⁸ Voir l'article de T. Donaldson, & L. E. Preston, "The *Stakeholder theory* of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications". *Academy of Management Review*, 1(20): 65-91. 1995

⁹ Voir R. K. Mitchell, B. R. Agle & D. J. Wood, "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts". *Academy of Management Review*, 22(4): 853-886. 1997. Selon ce célèbre article, les managers utilisent trois principes pour évaluer l'importance des parties prenantes : l'urgence, le pouvoir et la légitimité des demandes. Les parties prenantes qui mobilisent les trois seraient plus recevables auprès des managers.

¹⁰ J. Pfeffer and G. R. Salancik. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY, Harper and Row, 1978

¹¹ M.B.E. Clarkson, A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review* 20 (1) 1995

La légitimité

Concernant la légitimité de l'entreprise on peut reprendre la définition de l'auteur anglo-saxon Suchman :

« L'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales ».

Il s'agit d'une approche néoinstitutionnaliste qui ne s'appuie pas sur la crise des systèmes de légitimité. L'idée est davantage celle d'un contrat social entre entreprise et société (Davis, 1960) revitalisée par les consultants et la notion de *licence to operate*. Le but est d'éviter une crise de légitimité qui éclaterait du côté des parties prenantes si la firme ne respectait pas des formes de contrat social avec elles¹².

c) La dimension normative des approches *stakeholder*

Si le modèle s'étend aux personnes ayant un intérêt aux activités de l'entreprise, et non uniquement à celles qui présentent un intérêt pour elle, il ne s'agit cependant pas d'une doctrine morale générale. La *stakeholder theory* considère que les règles éthiques sont décidées ailleurs, à une échelle plus générale, et ne prétend pas fonder une éthique, mais seulement s'accorder à une éthique particulière, l'utilitarisme.

Avec ces définitions, dans un modèle utilitariste on décidera par exemple de ne pas tenir compte d'une ONG dont le pouvoir sur l'entreprise est faible, puisqu'elle ne peut pas réellement lui nuire.

L'absence d'une théorie éthique unifiée explique la très grande fragmentation des approches des parties prenantes.

Certains travaux (Donaldson et Preston¹³) essaient cependant de poser un corps normatif, qui s'avère très réduit : les *stakeholders* sont les personnes qui ont un intérêt légitime dans l'entreprise et elle doit en tenir compte. Et les intérêts de ces *stakeholders* ont une valeur intrinsèque qu'elle doit évaluer et dont elle doit tenir compte :

« Les *stakeholders* sont des personnes ou groupes ayant un intérêt légitime dans les aspects procéduraux et substantifs de l'activité de l'entreprise. Les *stakeholders* sont identifiés en fonction de leur intérêt dans l'entreprise, que l'entreprise ait ou non un quelconque intérêt fonctionnel pour ces acteurs.

Les intérêts de tous les *stakeholders* ont une valeur intrinsèque. Cela signifie que chaque groupe de *stakeholders* mérite considération en lui-même et non simplement du fait de sa capacité à poursuivre les intérêts d'un autre groupe, comme les actionnaires¹⁴. »

Synthèse : quatre propositions

On peut donner une vision d'ensemble de ce courant de recherche et des divergences soulignées à travers quatre propositions (Acquier et Aggeri¹⁵) :

1. l'entreprise a des *stakeholders* qui ont des requêtes à son égard.
2. tous les *stakeholders* n'ont pas la même capacité d'influence sur l'entreprise.

¹² Voir Post & Sauter-Sachs, 2003 *op. cit.* pour qui la société sanctionne le non-respect de contrats sociaux

¹³ T. Donaldson, & L. E. Preston, "The Stakeholder theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications". *Academy of Management Review*, 1(20), 1995

¹⁴ T. Donaldson, & L. E. Preston, *op. cit.*

¹⁵ Voir A. Acquier, et F. Aggeri, « La responsabilité sociale des entreprises : une revue de la littérature généalogique. » *Revue Française de Gestion*, janvier 2008

3. la prospérité de l'entreprise dépend de sa capacité à répondre aux demandes de *stakeholders* influents et légitimes.

4. la fonction principale du management est de tenir compte et d'arbitrer entre les demandes potentiellement contradictoires des *stakeholders*.

PORTEE ET LIMITES DES APPROCHES *STAKEHOLDERS*

Un courant de recherche fragmenté

La publication la plus citée après Freeman (1984), est celle de Donaldson et Preston (1995), identifiant trois courants, descriptif, instrumental et normatif, au sein de la *stakeholder theory*.

Il est très difficile de développer une théorie unifiée de ces différents courants, car leur registre de justification est différent et parfois contradictoire.

Concernant la place des enjeux normatifs, on trouve dans l'article de Freeman, Phillips et Wicks, *what stakeholder theory is not*¹⁶ cette définition en creux :

« *Stakeholder theory* is not intended to provide an answer to all moral questions. Stakeholder-based obligations do not even take precedence in all moral questions in an organizational context ».

Les éléments moraux sont reconnus comme centraux mais exogènes à l'analyse.

Pour Freeman¹⁷ la spécificité de la *stakeholder theory* est non de fonder mais de *restituer* les enjeux normatifs de l'analyse ; elle met à jour les sous-jacents moraux de ces grilles.

Approches *stakeholder* : alternative à la *shareholder theory* ou théorie de l'agence étendue ?

Pour A. Acquier la *stakeholder theory* correspond moins à une véritable alternative qu'à une théorie de l'agence étendue. En effet, une grande partie des travaux *stakeholder* est compatible avec une vision dérivée de la théorie de l'agence, très libérale. Il y a en outre très peu de travaux sur les formes alternatives de gouvernance de l'entreprise. Freeman souligne lui-même qu'aucune transformation du droit n'est nécessaire pour mettre en œuvre la *stakeholder theory* au sein de la firme. Elle accepte enfin presque entièrement les représentations de l'acteur de la théorie de l'agence, (rapports entre acteurs fondées sur l'opportunisme et les relations de pouvoir). A ce titre, il n'est pas anodin de savoir que Freeman revendique une posture libertarienne.

En conclusion, la portée de la *stakeholder theory* est donc avant tout descriptive, sorte de « modèle de Porter » étendu (21 + une force) avec plus d'acteurs et l'intégration de la question de la légitimité, mais en restant dans un paradigme utilitariste et en conservant les cadres de gouvernance antérieurs. Il faut donc modérer les espoirs que l'on pourrait fonder dans cette théorie comme socle de renouvellement des théories de la firme.

¹⁶ R. Phillips, R. E. Freeman, A. C. Wicks "What Stakeholder Theory is Not". *Business Ethics Quarterly*, Vol.13, No.4, 2003

¹⁷ R. E. Freeman "divergent stakeholder theories", - *Academy of Management Review*, 1999

QUESTIONS

Q. La légitimité apparaît séparée de la dimension normative comme si la légitimité n'était pas une notion normative...

R. La légitimité est une notion cruciale de la théorie. Le cas de *Nike* et des *sweat shops* correspond précisément à une violation de cette notion, de même pour le travail des enfants.

Q. On dit que les *stakeholders* ont des requêtes ; dire qu'ils ont des droits change-t-il le modèle ?

R. Passer de l'un à l'autre ferait évoluer fortement la *stakeholders theory* d'autant que les discussions sur les droits des parties prenantes sont en fait rares : la littérature sur la RSE s'interroge peu sur l'articulation entre responsabilité sociale et responsabilité légale.

Etendre la question au droit conduit à des auteurs comme M. Blair et à la théorie de l'agence élargie, qui interroge les droits des acteurs sur les actifs de la firme.

Q. La perspective historique identifie très clairement comment la *stakeholder theory* se fabrique comme un système défensif. La menace, ce n'est pas des gens qui ont des droits (les enfants des *sweat shops* n'en ont pas) c'est la médiatisation, non le droit, qui crée l'effet négatif, et c'est là un point central ! On n'a pas besoin d'un droit constitué pour représenter une menace.

Q. Le schéma de Freeman semble élargir la théorie managériale (des actionnaires, fournisseurs, clients et salariés) à un contexte plus large et davantage de parties prenantes. Cela peut sembler paradoxal avec les développements contemporains : n'a-t-on pas régressé, depuis, avec une vision managériale duale distinguant surtout des *managers* et des *owners* ? On pourrait au contraire attendre de la théorie des parties prenantes la réhabilitation des salariés, clients et fournisseurs.

R. Il y a en effet une grande ambivalence. La théorie des parties prenantes a accompagné les entreprises sur les questions de RSE et de développement durable. Les consultants leur ont expliqué que les modèles consistaient à ouvrir les processus de concertation avec leur environnement, etc. On pourrait donc s'attendre à une réhabilitation ou à une intégration de nouvelles parties prenantes. Mais, s'il y a bien de « nouvelles » parties prenantes, dans le même temps, on constate une très forte dilution des schémas de pouvoir et surtout des structures institutionnelles de pouvoir, ce qui est gênant s'agissant de relation entre la firme et les parties prenantes. Les syndicats sont ainsi très mal à l'aise vis-à-vis du discours de la firme sur la RSE et le Développement Durable car ils y sont mis au même plan que les médias. La nature des relations, notamment l'encastrement plus ou moins fort dans le droit, disparaît dans la vision des parties prenantes.

Sur l'importance de cette dimension institutionnelle dans les débats sur la Responsabilité Sociale, des chercheurs anglais en sciences politiques (Jeremy Moon, Dirk Matten) ont fait l'analyse comparée de la RSE en Europe et aux Etats-Unis. L'Europe en a une vision implicite, encadrée dans des contextes institutionnels et les américains développent une approche plus volontariste. C'est peut être pour cette raison que la stakeholder théorie, née et développée aux Etats-Unis, accorde finalement peu d'importance à l'inscription institutionnelle des relations entre entreprise et parties prenantes.

Une manière d'intégrer les salariés en tant que partie prenante peut par exemple consister à leur donner la possibilité de porter la bonne image de l'entreprise (actions caritatives, mécénat...) au dehors, tout en occultant les relations sociales *au sein* de l'entreprise et la dimension de travail des salariés !

Q. cette théorie et la présentation graphique qui l'accompagne, se comprennent très aisément. C'est intuitif et compréhensible. N'est ce pas ce qui fait sa force ?

R. Si. Un des éléments du succès de la théorie des parties prenantes est de représenter l'environnement de façon claire, avec des acteurs et des entités identifiables. Elle est très facilement utilisable par les consultants et compréhensible par les dirigeants.

Q. On ne perçoit rien de défini, rien de contraignant, dans cette théorie,

R. Précisons que Freeman est libertarien, d'où notamment la disparition des instances institutionnelles dans sa théorie, au profit des collaborations pour faire firme.

Q. Cette théorie n'a-t-elle pas, tout de même, beaucoup d'intérêt dans la mesure où elle semble permettre de justifier que les dirigeants ne soient pas seulement payés sur retour sur investissement mais sur le respect de l'environnement, des salariés dans l'entreprise, etc. ?

Consommateurs et citoyens y sont pris en compte comme tels et des efforts de gouvernance peuvent naître, comme la participation de parties prenantes aux instances de gouvernance. Cela constituerait un levier de modification du système important, issu de la *stakeholder theory*.

R. Le problème est que l'environnement, par exemple, n'est pas directement présent ; seuls comptent les porte-paroles, le cas échéant. *Quid*, alors, des questions sans porte-parole ? Certains auteurs s'interrogent, dans le champ, sur la manière de donner un statut de partie prenante à la « nature », où aux problématiques qui ne sont pas directement représentées.

Q. Si l'on ne place pas les théories en gestion dans leur contexte d'émergence et d'évolution historique, elles reviennent toutes à des théories totalisantes et apparemment universelles de l'acteur rationnel (déjà sous l'empire romain, on incitait à tenir compte des esclaves, de la plèbe, on aurait pu parler d'une « gestion des parties prenantes » etc.).

L'approche historique est centrale car elle montre que les débats théoriques arrivent après l'émergence du concept, puis, à l'épreuve d'une formulation théorique, le champ se fragmente et explose car il ne tient pas scientifiquement.

L'essor de l'Asie et du Japon donne lieu à de nombreuses publications sur le déclin technologique et bureaucratique américain, c'est-à-dire sur une crise profonde du capitalisme américain, qui trouve un exutoire et des portes de sortie, notamment, dans cette théorie des parties prenantes, sans avoir à toucher aux normes de droit, qui se discutent dans la *Round table*. L'exposé apporte l'historicité d'une théorie qui, si elle est séduisante, n'arrête ni la financiarisation, ni les stock-options, ni la dégradation du travail. Elle représente seulement une sortie de crise de l'époque.

R. Cette théorie s'inscrit également dans des transformations violentes au niveau académique. Freeman offre une bouée managériale au champ RSE confronté à une pression utilitariste très puissante dans les *business school*. Freeman permet un encastrement des questions de Responsabilité Sociale dans le champ de la stratégie. Il s'intègre aussi aux débats sur la notion de *corporate social performance* et le lien entre performance sociétale et financière qui occupe les recherches anglo-saxonnes de cette époque, prises dans une crise de légitimité importante les poussant à justifier l'intérêt même d'une réflexion sur les questions sociales.

Q. Il est intéressant de voir qu'il n'y a pas de mention des syndicats dans la cartographie des parties prenantes ! Tout au mieux retrouve-t-on dans le schéma de Freeman la notion de branche. Dans les années 30, les syndicats sont actifs dans le débat et les enjeux se fixent sur la notion de *branche* industrielle (chimie, électricité...).

Q. L'exposé fournit finalement une analyse historique de la production des idées, dans un contexte où des universitaires fournissent des arguments en faveur du *big business* (voir Bowen, années 50), ce que certains universitaires refuseront, d'ailleurs.

La *stakeholder theory* est une approche argumentative visant à fournir arguments à la grande entreprise, « contre » un rapport négatif de la société et des consommateurs au « big business » (cf. discours d'Eisenhower sur le complexe militaro-industriel).

R. Pourtant Bowen n'était pas un défenseur du *big business* pour autant, au contraire. Il a une approche critique de la façon dont les entreprises envisagent la RSE et propose des leviers pour en faire des outils de contrôle social plus fort. 20 ans plus tard, il dira *in fine* qu'il faut un contrôle externe et plus puissant. En revanche, Freeman peut, lui, être considéré comme un défenseur du *big business*

Q. Connaissez-vous des travaux qui s'intéressent aux droits des parties prenantes, et qui évoquent en particulier la spécificité des salariés en tant que partie prenante ?

R : Certaines analyses (en particulier S.Ghoshal, et surtout Margareth Blair, deux auteurs que l'on ne peut pas considérer comme directement rattachés à la *stakeholder theory*) se sont penchés sur cette question. Le travail le plus systématique est à rechercher chez M.Blair, qui cherche à refonder la gouvernance de la firme en fonction de la nature des investissements des participants (la liquidité et la redéployabilité des investissements, en particulier). Suivant ce constat, Blair montre que rien ne justifie le statut privilégié de l'actionnaire dans la grande entreprise cotée, et que les salariés, qui consentent à un investissement beaucoup plus spécifique et moins redéployable sur le plan du capital humain, devraient avoir le statut de « porteur de risque résiduel ». L'idée de ces travaux est donc que selon la nature des investissements, il faudrait envisager des droits différenciés et des schémas de gouvernance différenciés de l'entreprise.

Q. On peut aussi se référer à *Stakeholder theory, the state of the art*¹⁸.

Il y a des incompréhensions fondamentales sur la *stakeholder theory*, qui est à peine une théorie, aut centrée sur le management, et qui ne s'intéresse qu'aux risques *pour la firme*, et non pour les parties prenantes. Il s'agit seulement que l'entreprise ne soit pas gênée par la non-prise en compte de ces intérêts.

Faisons le parallèle avec le droit du travail : c'est un contenu élastique qui ne permet pas de contrôle social. Celui-ci supposerait qu'il y ait une vraie responsabilité avec un contenu défini, et une obligation. Dans la *stakeholder theory* ce n'est pas le cas, d'où son succès ! On y décline ce qu'on veut en fonction de l'opportunisme de son intérêt.

Q. Cette théorie est quand même pleine de potentialités ! Ce sont les ONG qui l'utilisent le plus.

R. Elle ouvre un nouvel espace d'action entre les acteurs, mais son utilisation comme outil éventuel pour changer le droit n'est qu'une externalité non anticipée de la théorie.

La *stakeholder theory* comprend bien une théorie de l'action des parties prenantes mais aucunement une théorie de la firme.

¹⁸ T. M. Jones, A. C. Wicks, R. E. Freeman, *Stakeholder theory: The state of the art*, Cambridge University Press, 2010

Q. Une des sources de Freeman n'est-elle pas la *gestion de crise* telle qu'elle était travaillée à Stanford. La *stakeholder theory* en serait l'extension avec les risques liés aux nouveaux acteurs...

R : oui, les premiers travaux se développent dans le sillon des travaux sur la gestion de crise (cf. notamment Mittroff)