

# Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ?

**Samuel Mercier**

DANS **MANAGEMENT & AVENIR** 2010/3 n° 33, PAGES 142 À 156  
ÉDITIONS **MANAGEMENT PROSPECTIVE ÉDITIONS**

ISSN 1768-5958

DOI 10.3917/mav.033.0142

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-3-page-142?lang=fr>



**CAIRN · INFO**

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour Management Prospective Éditions.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](http://cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

# Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ?

par Samuel Mercier<sup>51</sup>

## Résumé

Cet article présente les origines du concept de parties prenantes et met en avant les principales critiques qu'il doit affronter et surmonter pour améliorer sa robustesse.

## Abstract

The purpose of this article is to present the roots of the concept of Stakeholders and to highlight the main criticism that must be overcome to improve its robustness.

Le concept de « stakeholder » peut susciter deux réactions : son incongruité (comment se l'approprier en langue française ?) rebute, tandis que son caractère heuristique séduit. Un seul et même mot pour englober l'ensemble des groupes et individus concernés par les activités des organisations, cela venait sans aucun doute combler un manque. Le terme est, en effet, mobilisé pour identifier et organiser les responsabilités de l'entreprise vis-à-vis des différents groupes (issus de l'environnement élargi) qui y contribuent. Après son introduction aux Etats-Unis par la publication du livre de Freeman en 1984, il s'est rapidement développé dans la littérature autour de l'éthique organisationnelle et de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). L'idée d'introduire (ou de réintroduire) des aspects normatifs, une dimension éthique explicite dans le management, a suscité un mélange de fascination et de répulsion, telles que les réactions épidermiques de certains économistes (Sternberg 2001 ou Jensen 2002). Le concept se porte bien, en apparence, réussissant le tour de force de connaître à la fois un gros succès managérial, car toutes les grandes entreprises reconnaissent leurs parties prenantes, affichent leurs engagements vis-à-vis de ces dernières sur leurs sites Internet, et d'être devenu incontournable sur le plan académique, où la théorie des parties prenantes peine à constituer un paradigme dominant.

Avons-nous trop espéré de ce concept ? Est-il vraiment en mesure de réenchanter le management ? Est-ce un effet de mode ou une révolution ? Alors même que le terme est aujourd'hui solidement établi, la théorie des parties prenantes semble pourtant dotée d'un pouvoir explicatif limité en dépit de son caractère séduisant

47. Samuel Mercier, IAE Dijon, Université de Bourgogne, samuel.mercier@u-bourgogne.fr

# Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ?

(Bartunek et al., 2006, montrent que la capacité à susciter de l'intérêt est un atout important pour un cadre théorique). Ses fondements théoriques semblent toujours aussi fragiles et le débat avec les perspectives actionnariales de la gouvernance d'entreprise garde toute sa vigueur.

Nous proposons d'explorer, dans un premier temps, les origines implicites de l'approche *stakeholder*, ces origines se recoupant très largement avec celles de la RSE. Puis, nous relèverons plusieurs limites qui contraignent, pour l'heure, le pouvoir explicatif d'une telle approche. Cette approche historique et critique nous permettra d'apprendre du passé et d'identifier les chantiers sur lesquels il convient de travailler si l'engagement des parties prenantes peut être plus qu'une mode.

## 1. Les racines du concept de partie prenante

Les développements autour de la notion de partie prenante ne sont pas apparus *ex-nihilo*. Ils s'encastrent dans un contexte économique et juridique préexistant, propice à faire apparaître des controverses fondamentales sur la propriété et les objectifs de l'entreprise. Il s'impose de creuser l'histoire de ce concept pour comprendre les possibilités et les limites de son usage. On découvre rapidement que le terme et les débats sont plus anciens et instructifs que ne l'imaginerait le lecteur qui le découvre qu'aujourd'hui.

Alors que les premières réflexions organisées autour du concept de *stakeholder* dans le champ de la RSE semblent remonter à la publication de l'ouvrage majeur de Freeman (1984), ce dernier reconnaît lui-même qu'il n'est pas l'inventeur d'une notion apparue bien avant. C'est en 1963, dans une note interne du Stanford Research Institute, qu'apparaît le néologisme de *stakeholder* (selon Freeman, 1984 : 31 ; voir aussi Freeman 1995)<sup>48</sup>. Ainsi, la théorie des parties prenantes apparaît, de manière explicite, au début des années 1960 et est ancrée en management stratégique. Ce concept est mobilisé en stratégie pour l'analyse des parties prenantes s'intégrant dans le processus de planification de l'entreprise, et désigne alors les groupes d'individus qui sont indispensables à la survie de l'entreprise.

Mais il ne suffit pas de s'arrêter aux années 1960. Le mot est lié à un autre bien plus ancien. Le dictionnaire *Oxford* indique que le terme « *stakeholding* » apparaît pour la première fois en 1708 avec comme sens premier la notion de « pari » mais également « intérêt » (« *to have a stake in : to have something to gain or lose by the turns of events, to have an interest in* »). L'invention moderne

48. Quelques années avant les travaux du Stanford Research Institute, Dill écrit un article portant sur l'autonomie managériale dans lequel il n'utilise pas encore le terme de *Stakeholder* mais il propose de conceptualiser l'environnement en distinguant les clients, fournisseurs, concurrents et les organismes ayant un impact sur la réglementation (par exemple, le gouvernement, les associations) (1958 : 424).

du terme « *stakeholder* » est une volonté délibérée de jouer avec le terme de *stockholder* (désignant l'actionnaire) afin d'indiquer que d'autres parties ont un intérêt (*stake*) dans l'entreprise.

Le débat sur la nature et l'objectif de l'entreprise est ancien et a été suscité par l'avènement de la grande entreprise (voir Heald, 1970). Les questions posées sont d'une importance capitale : l'entreprise existe-t-elle uniquement dans le but de créer de la richesse pour ses actionnaires, les dirigeants doivent-ils prendre en compte également les intérêts des autres parties prenantes (salariés, fournisseurs, clients par exemple) et de la société dans son ensemble ?

Nous présentons d'abord les prises de position pionnières de Clark, Follet et Ford (1.1) puis développons les apports de Berle et Means (1.2.) avant de présenter la controverse Berle-Dodd (1.3.).

### 1.1. L'avènement de la responsabilité sociale

Clark (1916) montre comment, dans la société du début du XXème siècle, s'est opéré un glissement important allant de la responsabilité individuelle vers la responsabilité sociale, tout en précisant que « *la responsabilité collective n'est autre qu'une responsabilité individuelle se reflétant dans le miroir social* » (p. 215 notre traduction). Ce changement est provoqué notamment par une interdépendance croissante des acteurs en société.

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

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

# Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ?

*de l'entreprise, qui va au-delà de la loi, ne constitue pas seulement un idéal mais est, dans une large mesure, une réalité » (1916 : 227 notre traduction). Il cite en exemple les effets bénéfiques de la prise en compte des intérêts mutuels entre les différents partenaires d'une filière industrielle (fournisseur, producteur, distributeur).*

L'importance de la coopération entre l'entreprise et ses salariés, ses clients, la communauté au sein de laquelle elle opère, figure également dans les travaux pionniers de Mary Parker Follett (1918). Cette dernière forge la notion d'interpénétration, qui sera reprise par Preston et Post (1975) à travers l'expression d'*interpenetrating social systems*.<sup>53</sup>

Pourtant, c'est bien l'approche centrée sur la seule propriété légale de l'entreprise qui se trouve consacrée à l'époque. La vision actionnariale qui fait du bien-être des actionnaires l'essence même de l'existence de l'entreprise trouve ses fondements symboliques et juridiques dans le procès ayant opposé les frères Dodge à Ford Motor en 1919. La Cour suprême du Michigan donne raison aux actionnaires qui exigent que l'entreprise distribue sous la forme de dividendes les surprofits réalisés (voir Blair, 1995 : 51). Elle indique clairement que les actionnaires doivent être les seuls ayant droits de l'entreprise.

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

Le verdict que donne la Cour du Michigan est le suivant : l'entreprise est organisée d'abord pour le profit de ses actionnaires. La latitude discrétionnaire des dirigeants ne doit donc être mobilisée que dans ce but. Elle ne doit, en aucun cas, conduire à la réduction des profits ou à leur non distribution dans le but d'en faire bénéficier la communauté, rendant secondaires les profits des actionnaires. Cela rappelle la conception « friedmanienne » de la RSE : « *La responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits* » (Friedman 1970 :126 , notre traduction). Cette vision va être remise en cause au cours des années 1930.

---

. Nous remercions vivement Jim Post pour nous avoir indiqué cette précision.

## 1.2. La contribution de Berle & Means

Berle & Means (1932) peuvent être considérés comme les pionniers de l'approche *stakeholder*. Ils n'utilisent bien évidemment jamais le terme de partie prenante mais leurs réflexions évoquent le concept de façon irrésistible. Leurs propos ont souvent été oubliés (voire déformés) par les partisans d'une vision purement actionnariale de la gouvernance d'entreprise.

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

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

Ils constatent le développement d'une pression sociale s'exerçant sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leur responsabilité auprès de tous ceux dont le bien-être peut être affecté par les décisions de l'entreprise (p. 310). Décrivant l'évolution probable du concept d'entreprise, ils indiquent que « *le contrôle des grandes entreprises devrait conduire à une technocratie neutre équilibrant les intérêts des différents groupes de la communauté et assignant à chacun une portion des bénéfices sur la base d'une politique publique plutôt que de la cupidité privée* » (Berle & Means, 1932 : 312 notre traduction).

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

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

En dépit de son intérêt marqué pour une conception de l'entreprise appréhendée comme une institution sociale, Berle considère comme dangereuse la redistribution

# Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ?

---

du pouvoir au profit des dirigeants. Cela ne lui semble pas constituer une base solide pour le bien commun (1932 : 1372). Son premier article de 1931 est à l'origine d'un important débat avec Dodd. Les deux auteurs sont professeurs de Droit (Dodd est considéré à l'époque comme l'étoile montante du droit d'entreprise à Harvard) et s'expriment dans la *Harvard Law Review*.

Berle se focalise, dans cet article, sur le pouvoir concentré par les élites managériales et s'interroge sur la manière d'instaurer des garde-fous. Sa position semble très en retrait par rapport aux vues formalisées dans son ouvrage commun avec Means. Il indique qu'il n'est pas concevable d'abandonner la vision actionnariale de l'entreprise tant qu'il n'existe pas une alternative claire et raisonnable. Le pouvoir des dirigeants doit donc être exercé exclusivement à l'avantage des actionnaires (1931 : 1049).

Cette affirmation fait réagir Dodd en 1932. Il se pose la question suivante : de qui les dirigeants sont-ils censés être les fiduciaires ou mandataires (*trustees*) ? Il donne tout d'abord raison à Berle sur un point : il convient de maintenir un contrôle légal important pour empêcher les dirigeants de détourner une partie des profits réalisés. Cependant, même si la loi donne raison à Berle, il considère que les préoccupations des salariés doivent également être prises en compte. Pour Dodd, l'entreprise ne peut être appréhendée seulement comme une simple agrégation d'actionnaires mais comme une institution. Il indique que les actionnaires sont des « propriétaires par correspondance » dont les intérêts peuvent être assujettis à ceux d'autres groupes de l'entreprise et de la société au sens large.

Dodd affirme que les responsabilités des dirigeants doivent être élargies à tous les autres groupes, pour lesquels il emploie le terme de « *constituencies* » (1932 : 1148). Le pouvoir des dirigeants dépend donc de la communauté dans son ensemble. L'entreprise moderne est une « *institution économique qui a un objectif social aussi bien qu'une fonction économique qui est de faire des profits* » (p. 1148 notre traduction). Il justifie cette assertion en indiquant que c'est l'opinion publique qui, en fin de compte, fait la loi. Or, il constate une progression irrésistible de cette conception moderne de l'entreprise dans la société. Il estime que cela a déjà eu des conséquences juridiques et que cette tendance ne pourra que s'intensifier dans un futur proche. Cela démontre l'importance de la pression sociale (déjà mentionnée par Berle & Means 1932) qui s'exerce sur l'attitude des dirigeants. Il illustre ce fait en s'appuyant sur un discours prononcé par Owen Young, dirigeant de General Electric (et ancien juriste), en 1929. Ce dernier affirme que les dirigeants doivent être les administrateurs de l'institution et non pas simplement les défenseurs des actionnaires. Young considère qu'il a des responsabilités envers trois grands groupes de personnes : les actionnaires, les salariés, les clients et le public en général.



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

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

Les dirigeants ont le droit et même le devoir (cela fait référence à une conception déontologique de l'éthique) de prendre en compte (et de protéger) les intérêts de tous ceux qui sont en relation avec l'organisation. Les entreprises devraient volontairement, sans même attendre l'existence d'une contrainte légale, assumer de telles responsabilités (p. 1153). Il se réfère à des arguments téléologiques ou conséquentialistes : « *la prise en compte par les dirigeants du bien-être de leurs salariés et de leurs clients augmentera, sur le long terme, les profits des actionnaires* » (p. 1154, notre traduction). Dans une telle vision, que l'on pourrait qualifier aujourd'hui de partenariale, la prise en compte des aspects sociaux à long terme doit bénéficier à toutes les parties prenantes, y compris aux actionnaires.

Dodd considère que les dirigeants assument des responsabilités élargies sans se départir pour autant de leur rôle traditionnel qui est de maximiser les profits pour leurs actionnaires. Nous parlerions, aujourd'hui, en reprenant la typologie de Donaldson & Preston, en 1995, de la dimension instrumentale de la théorie des parties prenantes.

La réponse de Berle ne se fait pas attendre. Il craint que l'apparition de nouveaux groupes de pouvoir ne profite non pas à ces propres groupes mais ne conduise à donner un pouvoir absolu aux dirigeants. Il écrit, dans sa réponse à Dodd : « *Quand la responsabilité fiduciaire des dirigeants est faible ou éliminée, ces derniers deviennent absolus* ». (Berle 1932 : 1367 notre traduction). La loi impose que les dirigeants soient responsables vis-à-vis des actionnaires et il serait dangereux pour la communauté et le système économique de remettre cela en cause. On ne peut abandonner la vision donnant la primauté à l'actionnaire tant que l'on ne peut proposer un schéma clair des responsabilités envers les autres parties. Les intérêts de ces dernières peuvent être pris en compte seulement si les actionnaires y consentent.

Enfin, Berle justifie le fait que les entreprises doivent être dirigées au profit des actionnaires. Ce n'est pas parce qu'ils sont les propriétaires de l'entreprise ou



# Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ?

---

parce qu'il existe une relation d'agence mais bien parce que les autres groupes s'en trouveront mieux. Il développe ainsi une vision actionnariale de la gouvernance : tout ce qui sert les intérêts des actionnaires contribuera à améliorer le bien-être collectif.

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

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

A la suite de ce débat, les évolutions sont devenues de plus en plus favorables à la thèse de Dodd. Les entreprises sont devenues encore plus grandes et ont continué à accumuler du pouvoir, ce qui a conduit à redéfinir leurs responsabilités. Outre General Electric, citée par Dodd, d'autres grandes entreprises formalisent leurs responsabilités comme Sears ou Johnson & Johnson, dont la mission (*corporate credo*) date de 1947. De même, en 1946, Franck Abrams, dirigeant de la Standard Oil Company of New Jersey, décrit le rôle du manager moderne comme devant maintenir un équilibre équitable entre les droits des différents groupes d'intérêt (cité par Blair 1995 : 230).

Les contraintes légales imposées depuis le cas Dodge v Ford (1919) se sont assouplies et ont autorisé les entreprises à dépenser des fonds pour le bien-être commun (voir en 1953, *Smith Manufacturing Co* contre Barlow).

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

Quelques années plus tard (1960), il écrit dans son avant-propos, que la gestion de l'entreprise ne se limite pas à maximiser le profit pour ses actionnaires. Les dirigeants sont reconnus légalement comme les mandataires d'un système communautaire (Weiner 1964 : 1464).

Cette première partie met en lumière l'ancrage historique des développements actuels autour du concept de partie prenante et montre sa proximité avec les notions d'éthique, de RSE, de gouvernance. Bien avant l'apparition du terme « *stakeholder* », l'utilisation de notions voisines (*constituencies* par exemple) ou de périphrases ont permis d'appréhender la nature des responsabilités liant l'organisation à son environnement. Cela n'est pas sans incidence sur les problèmes auxquels l'approche *stakeholder* est aujourd'hui confrontée.

## 2. L'approche *stakeholder* dans une perspective critique

En dépit de ses racines historiques qui plaident pour sa robustesse, le concept de partie prenante doit affronter et surmonter un certain nombre de critiques, tenant tant à son caractère insuffisamment précis (2.1.) qu'à son incapacité à trancher les débats récurrents sur les finalités de l'entreprise (2.2.).

### 2.1. Un concept vague et ambigu

La notion de partie prenante a été forgée dans le but de faire prendre conscience aux dirigeants des entreprises de l'importance cruciale d'ordre stratégique et éthique de composer avec des groupes ou individus dont les intérêts dépassent les seuls enjeux économiques. Cependant, la définition même de partie prenante donne lieu à débat.

Freeman (1984) est partisan d'une vision extrêmement large (basée sur la notion d'*intérêt*). Cette conception pose bien des problèmes (voir Orts et Strudler, 2002 notamment) et a soulevé des critiques radicales de la part des défenseurs d'une vision actionnariale de l'entreprise (voir Sternberg, 2001 ; Jensen, 2002). N'importe qui pourrait être en mesure de revendiquer un intérêt dans une organisation. Peut-on sérieusement qualifier les cambrioleurs, les terroristes de parties prenantes ? En quoi, une organisation pourrait être tenue pour responsable vis-à-vis de telles personnes ? Se pose également la question de la représentation des intérêts liés à la protection de la planète, de la nature, des générations futures. Les associations s'emparant d'une telle cause sont-elles toujours des interlocuteurs légitimes et crédibles ?

Les partisans d'une acception plus étroite (Hill et Jones, 1992 ; Clarkson, 1995) distinguent les parties prenantes volontaires (ou primaires) et involontaires (ou secondaires) selon qu'elles acceptent ou sont exposées à un certain risque en nouant une relation avec l'entreprise. La notion de *risque* se substituant à celle d'*intérêt*. Cela permet d'utiliser avec bonheur la métaphore de l'investisseur pour fonder de façon légitime la prise en compte des parties prenantes. Le collaborateur est ainsi vu comme un investisseur en compétences, le fournisseur ou le client investit dans une relation de proximité et de confiance avec l'organisation, l'Etat investit dans des infrastructures favorisant le développement de zones

# Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ?

économiques. A chaque fois, il est légitime d'attendre de la part de l'entreprise un retour sur investissement. Cependant, cette approche ne permet pas de fonder le statut de partie prenante pour les groupes ou individus qui subissent de façon passive les conséquences des activités de l'entreprise (cas de la pollution par exemple).

Dans un souci de simplification, il est souvent supposé que les catégories de parties prenantes ont des préférences homogènes (Wolfe & Putler, 2002 ; Fassin, 2008 et 2009). Il serait plus pertinent de faire apparaître au sein de ces catégories une segmentation plus fine. Par exemple, parmi les investisseurs, il conviendrait de distinguer les comportements d'investissement solidaire voire socialement responsables par opposition à des investisseurs purement spéculatifs. Au sein des collaborateurs, mieux distinguer selon le statut hiérarchique (cadre ou opérationnel), le type de contrat noué avec l'organisation (précaire ou plus durable), pourrait être pertinent pour mieux appréhender leur attitude. Un travail d'envergure est à mener pour identifier plus finement les parties prenantes.

De même, le caractère d'ubiquité des parties prenantes complique la représentation que l'on peut se faire de leurs intérêts. Un même *stakeholder* peut très bien être collaborateur d'une entreprise, actionnaire (s'il bénéficie par exemple d'une politique d'actionnariat des salariés), membre de sa communauté locale, militant d'un groupe de pression, d'une organisation professionnelle. Comment peut-on alors anticiper sa conduite ? Lorsqu'il est confronté à des intérêts divergents, comment réagit-il ?

La représentation schématique souvent retenue de l'organisation en lien avec ses parties prenantes est simplificatrice voire simpliste. Paradoxalement, cela a sans aucun doute contribué à son succès. Les dirigeants sont représentés au centre d'une roue dans une schématisation qui ne serait que le simple élargissement des théories contractuelles des organisations (voir Hill et Jones, 1992). Cela traduit une vision essentiellement centrée sur les intérêts des dirigeants. Faire évoluer cette représentation vers la prise en compte d'une plus grande connexion entre les parties prenantes elles-mêmes est fortement souhaitable (voir Berthoin Antal et Sobczak 2004).

Il convient également de souligner que l'approche *Stakeholder* est davantage statique que dynamique, descriptive plutôt qu'analytique ou prospective. Elle ne permet pas d'appréhender aisément la dynamique du processus de construction sociale et cognitive par lequel une partie prenante est reconnue comme saillante aux yeux des dirigeants. Les outils proposés permettent d'expliquer ex-post, dans une situation donnée qui sont les *stakeholders*, mais ne permettent pas d'appréhender l'émergence possible de nouvelles parties prenantes (voir Gond et Mercier, 2006).

## 2.2. La difficulté à surmonter des débats récurrents

L'approche *stakeholder* est prise entre plusieurs feux. Les défenseurs d'une vision actionnariale de la gouvernance arguent qu'il s'agit de développements dont le seul objectif est de légitimer la latitude discrétionnaire des dirigeants d'arranger leurs intérêts, au détriment de la prise en compte des intérêts des investisseurs. Il s'agirait d'un leurre agité par les dirigeants afin de repousser la pression des actionnaires.

Sur un plan plus politique, l'approche *stakeholder* doit faire face aux critiques anti-capitalistes et se voit reprocher de n'être qu'une ruse au service de l'idéologie économique libérale dominante (Cazal, 2008). De gros doutes sur sa capacité à amender le système économique actuel et à en atténuer la brutalité sont mis en avant.

Une critique forte porte également sur le fait que la notion de *stakeholder* est délibérément a-politique, peu adaptée à la culture européenne, faisant fi de toute référence historique aux rapports de domination entre les acteurs organisationnels. Les fondements contractuels de l'approche étant sévèrement remis en cause (Weiss, 1995 ; Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004 ; Cazal, 2008).

Alors que les promoteurs d'une approche élargie de la gouvernance reconstruite autour du concept de *stakeholder* peinent parfois à légitimer les intérêts multiples et contradictoires autour d'une entreprise, les défenseurs du modèle actionnarial mobilisent des arguments convaincants. Ainsi, Jensen (2002) rappelle que l'objectif des dirigeants est de prendre les décisions qui contribuent à augmenter la valeur de marché à long terme de l'entreprise compte tenu des limites en connaissances et compétences. Sternberg (2001 : 23) relève que le statut de partie prenante ne donne pas pour autant un droit à la gouvernance. Ces développements renvoient au fameux débat entre Berle et Dodd tel qu'il a été exposé ci-dessus.

Au sein même des courants théoriques mobilisant la notion de partie prenante, des fractures semblent difficiles à combler. Ainsi en est-il de l'intégration conceptuelle des différentes approches.

Dans quelle mesure, les approches normatives et stratégiques (ou instrumentales) sont-elles conciliables ? Faut-il réellement chercher à intégrer ces deux aspects ? Cela renvoie à une importante controverse autour de la thèse dite de la « séparation », avancée par Goodpaster (1991 : 54) : qui postule que la prise en compte des intérêts des parties prenantes peut-être appréhendée sous l'angle stratégique ou éthique mais que ces deux interprétations sont exclusives l'une de l'autre. Cette thèse a été critiquée de façon virulente par Freeman (1999) pour qui une telle séparation est nécessairement arbitraire.

# Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ?

La mobilisation de la notion de partie prenante ne permet pas non plus de résoudre les dilemmes éthiques que les organisations doivent affronter en permanence. Quels critères permettent de mieux évaluer la légitimité des intérêts des parties prenantes ? Comment faut-il traiter ces parties prenantes ? Se pose le problème crucial des modalités de prise en compte de leurs intérêts et des critères de hiérarchisation (voir Kaler, 2009). Rien ne permet de garantir que ces parties prenantes sont traitées de façon éthique. A ce sujet, se pose le problème de l'identification de principes éthiques universels, d'hypernormes, telles qu'appréhendées par Donaldson et Dunfee (1999) dans leur théorie des contrats sociaux intégrés, et de leur application locale.

En somme, le concept de partie prenante est aujourd'hui à la croisée des chemins et doit éviter trois écueils (voir Gond et Mercier 2006).

1. Une « managérialisation » excessive lui ôterait toute singularité et une approche purement instrumentale réduirait sa plus value : bien traiter ses parties prenantes primaires conduit à améliorer la performance organisationnelle.
2. Une focalisation excessive sur les valeurs conduirait à de la naïveté. Les incantations angéliques pour une meilleure prise en compte des parties prenantes se heurteraient à la réalité économique.
3. Enfin, la mobilisation de multiples courants théoriques complémentaires (dépendance envers les ressources, modèle des ressources et compétences, théorie néo-institutionnelle avec la notion de champ organisationnel) pour mieux fonder la prise en compte des parties prenantes, pourrait conduire à son inutilité voire provoquerait sa dilution.

## Conclusion

Il reste beaucoup à faire pour améliorer la robustesse du concept de *stakeholder* ainsi que le pouvoir explicatif des courants théoriques le mobilisant. En l'état, il est légitimement possible de s'interroger sur son degré de pertinence et sur sa valeur ajoutée. Mettre en avant son intérêt majeur qui serait de conduire les chercheurs à se pencher sur des acteurs organisationnels trop souvent négligés en management stratégique (les groupes de pression ou les media par exemple) semble insuffisant. Pourtant, en dépit de toutes ces critiques apparues et non encore résolues, la persistance de l'utilisation, tant managériale qu'académique, de la notion de partie prenante témoigne de son utilité.

- Ainsi, le concept de *Stakeholder* fournit une grille de lecture pertinente des relations qui se développent entre l'entreprise et ses parties prenantes, une sorte de contrat global se nouant entre l'entreprise et la société.

- Il permet d'appréhender l'entreprise comme étant un instrument de création de valeur pour ses parties prenantes et ouvre la voie à un questionnement plus abouti autour de la création et de la répartition de cette valeur créée.
- Il conduit également à un questionnement sur l'évolution de la notion de propriété de l'entreprise. Le besoin de disposer d'une vision élargie de l'entreprise se fait cruellement sentir. Une entreprise n'est pas une simple agrégation d'actionnaires mais une institution socialement responsable soucieuse de l'intérêt collectif. La propriété légale doit être amendée par la prise en compte des intérêts multiples des parties prenantes.
- Enfin, même si l'introduction explicite de ces dimensions reste maladroite faute de disposer de critères légitimes, l'approche *stakeholder* a le mérite de ne pas évacuer la question de l'éthique, des valeurs, du sens des activités économiques. Une théorie positive des valeurs reste à construire afin de doter le concept de partie prenante de fondements rigoureux.

## Références

- Bartunek J.M., Rynes S.L. & Ireland R.D. (2006), "What Makes Management Research Interesting and Why Does it Matter?", *Academy of Management Journal*, 49 (1), p. 9-15.
- Berle A.A. (1931), "Corporate Powers as Powers in Trust", *Harvard Law Review*, 44 (7), May, p. 1049-1076.
- Berle A.A. (1932), "For Whom Corporate Managers are Trustees: a Note", *Harvard Law Review*, 45 (8), June, p. 1365-1373.
- Berle A.A. (1954), *The 20<sup>th</sup> Century Capitalist Revolution*, Harcourt Brace, New York.
- Berle A.A. (1960), Foreword to Mason E. (ed.), *The Corporation in Modern Society*, Cambridge, MA: Harvard University Press, p. ix-xv.
- Berle A.A. (1932), Means G., *The Modern Corporation and the Private Property*, McMillan, New York.
- Berthoin Antal A. & Sobczak A. (2004), « Beyond CSR: Organisational Learning for Global Responsibility », *Journal of General Management*, Vol. 30, n° 2, p. 77-98.
- Blair M.M. (1995), *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*, Brookings Institution, Washington.
- Capron M. & Quairel-Lanoizelée F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, Paris.
- Cazal D. (2008), "Parties prenantes et RSE : des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats", *Revue de l'organisation responsable*, 3(1), p. 12-23.
- Clark J.M. (1916), "The Changing Basis of Economic Responsibility", *The Journal of Political Economy*, 24 (3), p. 209-229.
- Clarkson M.B. (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 20 (1), p. 92-117.
- Dill W.R. (1958), "Environment as an Influence on Managerial Autonomy", *Administrative Science Quarterly*, 2, p. 410-443.



# Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ?

- Dodd E.M. (1932), "For Whom Corporate Managers are Trustees?", *Harvard Law Review*, 45 (7), May, p. 1145-1163.
- Dodd E.M. (1935), "Is Effective Enforcement of the Fiduciary Duties of Corporate Managers Practicable?", *The University of Chicago Law Review*, 2, p. 194-207.
- Dodd E.M. (1942), "Review of Dimock and Hyde, Bureaucracy and Trusteeship in Large Corporations", Temporary National Commission Monograph n° 11, in *The Chicago Law Review*, 9, p. 538.
- Dodge v. Ford Motor Co (1919), 104 Mich. 459, 170 N. W. 668 at 684, in Beauchamp T. L., Bowie N. E., *Ethical Theory and Business*, Pearson Prentice Hall: New Jersey, p. 83-85.
- Donaldson T. & Dunfee T. W. (1999), *Ties That Bind: a Social Contracts Approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press.
- Donaldson T. & Preston L. E. (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, 20 (1), p. 65-91.
- Fassin Y. (2008), "Imperfections and Shortcomings of the Stakeholder Model's Graphical Representation", *Journal of Business Ethics*, 80, p. 879-888.
- Fassin Y. (2009), "The Stakeholder Model Refined", *Journal of Business Ethics*, 84, p. 113-135.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Freeman R.E. (1994), "The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions", *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), p. 409-421.
- Freeman R.E. (1999), "Divergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, 24 (2), p. 233-236.
- Freeman R.E. (2005), "The Development of Stakeholder Theory: An Idiosyncratic Approach", in Smith K. G., Hitt M. A. (eds), *Great Minds in Management*, Oxford University Press, Oxford, p. 417-435.
- Friedman M. (1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *New York Times Magazine*, 13<sup>th</sup> September, p. 122-126.
- Gond J-P., Mercier S. (2006), "La théorie des parties prenantes", in Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, p. 917-925.
- Goodpaster K. (1991), "Business Ethics and Stakeholder Analysis", *Business Ethics Quarterly*, 1, p. 53-73.
- Heald M. (1970), *The Social Responsibilities of Business*, Transaction Publishers, New Brunswick, NJ.
- Hill C.W.L. & Jones T.M. (1992), "Stakeholder Agency-Theory", *Journal of Management Studies*, 29 (2), p. 131-154.
- Jensen M.C. (2002), "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function", *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), p. 235-256.
- Kaler J. (2009), "An Optimally Viable Version of Stakeholder Theory", *Journal of Business Ethics*, 86, p. 297-312.
- Orts E.W. & Strudler A. (2002), "The Ethical and Environmental Limits of Stakeholder Theory", *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), p. 215-233.
- Parker Follet M. (1918), *The New State* ([http://sunsite.utk.edu/FINS/Mary\\_Parker\\_Follett/Fins-MPF-01.html](http://sunsite.utk.edu/FINS/Mary_Parker_Follett/Fins-MPF-01.html))
- Preston L.E. & Post J.E. (1975), *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Smith Manufacturing v Barlow (1953), 96 A 2d 581, in Beauchamp T. L., Bowie N.E., *Ethical Theory and Business*, Pearson Prentice Hall : New Jersey, p. 85-87.
- Sternberg E. (2001), *The Stakeholder Concept: A Mistaken Doctrine*, Foundation for Business Responsibilities, Issue Paper n° 4, London.
- Stieb J.A. (2009), "Assessing Freeman's Stakeholder Theory", *Journal of Business Ethics*, 87, p. 401-414.
- Weiner J.L. (1964), "The Berle-Dodd Dialogue on the Concept of the Corporation",



*Columbia Law Review*, 64 (8), December, p. 1458-1467.

Weiss A.R. (1995), "Cracks in the foundation of stakeholder theory", *Electronic Journal of Radical Organization Theory*, 1(1), p. 1-13.

Wolfe R.A. & Putler D.S. (2002). "How Tight Are the Ties that Bind Stakeholder Groups", *Organization Science*, 13 (1), January-February, p. 64-80.