
1980-2000 concepts oecuméniques et tentatives de synthèse théorique

D'un point de vue sociopolitique et économique, le début des années 1980 est marqué par la libéralisation des économies aux Etats-Unis (élection de Ronald Reagan en 1980) et en Grande Bretagne (Margaret Thatcher en 1979), sous fond d'internationalisation, de difficultés économiques et de l'émergence d'un Japon menaçant les industries occidentales. Dans ce contexte, on assiste à un resserrement de la notion de performance réduite à une vision actionnariale à court terme, à une remise en question des pratiques de RSE (cf. partie précédente) et à une montée du capitalisme actionnarial comme modèle dominant d'organisation des économies (Albert, 1991). Si cette phase est marquée par la conversion des entreprises à la qualité totale, la diffusion de la qualité sera conditionnée par l'idée, peu acceptée au départ, que la qualité n'est pas une source de coût mais de compétitivité pour les entreprises⁴². Dans ce contexte, la RSE ne subsiste au sein des entreprises que si elle constitue un élément structurant de leur activité, voire de leur identité. Il s'agit souvent d'entreprises - Ben & Jerries, The Body Shop, etc. - que l'on peut qualifier d'organisations « missionnaires », c'est-à-dire d'organisations qui, à l'image des ONG, sont cimentées par des valeurs communes et dont les fonctionnements individuels sont largement structurés par l'identification à la mission de l'organisation (Mintzberg, 1982). La RSE subsiste aussi sous la forme de crises médiatiques, impliquant des groupes activistes (ONG) et mettant en cause l'irresponsabilité des dirigeants des grandes firmes multinationales et les abus et dérives écologiques et sociales du capitalisme libéral : Nestlé et les laits infantiles en Afrique à la fin des années 1970, Union Carbide Bhopal en 1984 (Shrivastava, 1987), Shell et la plateforme du Brent Spar en 1995, etc. Au sein des grandes entreprises, c'est une approche plus individuelle de l'éthique *du manager* qui succèdera, dans les années 80, à l'idée de responsabilité sociale *de l'entreprise* qui avait gagné dans la décennie précédente.

Cette période de repli des pratiques d'entreprises se traduit, dans le champ académique, par des efforts de consolidation des positions acquises, le souci de développer une vision synthétique des dynamiques de recherche et d'affirmer le domaine *Business and Society* comme un champ ou une discipline désormais légitime et autonome (Cheit, 1991). Le champ se posant la question de son identité vis-à-vis des autres disciplines du management (Post, 1991), d'importants travaux, au cours de cette période constituent des tentatives de réorientations et de réunification d'approches qui semblaient de plus en plus éloignées. Simultanément, il s'agit de ré-ancrer le concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise dans les cadres de la stratégie, au moment où les pratiques d'entreprises sont mises à mal par des évolutions sociopolitiques et économiques défavorables.

Dans un tel contexte, les textes et les ouvrages les plus importants sur la notion de Performance Sociétale de l'Entreprise (*Corporate Social Performance*, CSP) constituent des

⁴² Nous discuterons du lien entre les démarches qualité et le management de la RSE dans la troisième partie de cette thèse. L'analogie entre le mouvement qualité et la diffusion contemporaine de la RSE est intéressante, notamment car l'idée d'un lien avec la performance est problématique dans les deux cas. Tout comme les tenants de la RSE, les têtes de ponts du mouvement qualité ont dû convaincre les praticiens de l'existence d'un « business case ». Par ailleurs, les instruments de la qualité (systèmes de management et de progrès continu) ont largement été recyclés pour instrumenter la RSE. Pour une première approche du lien entre qualité et RSE, cf. Waddock, S. et C. Bodwell (2004). 'Managing Responsibility: what can be learned from the quality movement?' *California Management Review* 47/1: 25-37.

efforts explicites de synthèse conceptuelle et de réconciliation d'approches jusqu'alors considérées comme disjointes au sein du champ de recherche (A). Sur ces bases, nous reviendrons sur les travaux étudiant le lien entre performance sociétale et financière de l'entreprise.

La notion de *stakeholder* va constituer un deuxième candidat au statut de concept fédérateur (B). Du fait de sa dimension managériale mais aussi de sa portée conceptuelle et théorique, le concept de *stakeholder* va constituer la deuxième avancée théorique marquante de la période. Au cours de cette période, on observe une importante dissociation entre les dynamiques théoriques et les pratiques d'entreprise. Ainsi, les concepts de *stakeholder* et de *Corporate Social Performance*, qui vont venir renforcer la dimension théorique du champ, vont se développer dans un contexte institutionnel peu favorable aux pratiques d'entreprises.

A) La Performance Sociétale de l'Entreprise (Corporate Social Performance)

En consultant les articles les plus significatifs sur la notion de *Corporate Social Performance* (Carroll, 1979; Wartick et Cochran, 1985; Carroll, 1991; Wood, 1991a; Swanson, 1995; Carroll, 1999; Swanson, 1999), il est étonnant de constater que ces travaux ne sont pas consacrés à interroger la notion de « performance », à sa transposition au champ de la Responsabilité Sociale ou à la définition de nouveaux critères de performance intégrant des dimensions sociales et environnementales. La contribution de ces auteurs est d'une autre nature, et se comprend plutôt comme **un effort de fédération et de mise en cohérence d'approches hétérogènes**. Ainsi, Carroll (1979) définit la Performance Sociale de l'Entreprise comme renvoyant à un ensemble de trois dimensions : les principes de Responsabilité Sociale adoptés par l'entreprise (il renvoie ainsi aux premiers débats sur la responsabilité sociale de l'entreprise), les modes de réponses et processus de déploiement (on retrouve ici la deuxième vague de recherches autour de la notion de *Responsiveness*), et l'ensemble des « enjeux sociaux » (*Social Issues*) auxquels l'entreprise est confrontée. La logique des autres travaux est relativement proche, présentant la performance sociale de l'entreprise comme un ensemble de principes, de processus et de résultats (Wood, 1991a; Swanson, 1995), dans une volonté similaire de synthèse et d'intégration théorique.

D'un point de vue managérial, **ces travaux cherchent à désigner ce que pourrait ou devrait être une démarche de déploiement exhaustive**. Finalement, le terme *Corporate Social Performance* renvoie à l'ensemble du champ de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, et témoigne de l'absence de consensus autour de la notion de RSE. Si ces différentes tentatives ne permettent pas de lever l'ensemble des ambiguïtés conceptuelles du champ de la RSE (Clarkson, 1995), ces efforts ont au moins deux mérites. Premièrement, ils amènent à réintégrer les enjeux économiques au cœur de la Responsabilité Sociale des Entreprises, ce qui donne à la notion de CSP une dimension plus stratégique. Deuxièmement, dans le sillon des travaux de Preston et Post, ces développements amènent à mieux associer la RSE aux activités des entreprises.

- Logique et limites des études sur la relation entre performance sociale et financière de l'entreprise

Alors que de nouvelles pratiques « socialement responsables », des démarches d'activisme actionnarial, ainsi que des outils de pilotage et de quantification (telles que l'audit social) émergent dans les entreprises au cours de la vague CSR2, les premières recherches posant la question des performances financières des entreprises dites

« socialement responsables » émergent au début des années 70. En 1972, Moskowitz ouvre le bal, suivant une approche pragmatique (Moskowitz, 1972): il propose, sur la base de son expérience personnelle et empirique, une série d'entreprises qu'il juge responsables (plus tard il proposera aussi un portefeuille de valeurs irresponsables). Ce faisant, il cherche à répondre à un besoin d'information de la part d'investisseurs individuels ou institutionnels, intéressés par l'approche de l'investissement socialement responsable mais en manque d'information car incapables d'identifier « les » entreprises responsables. Dans le premier numéro de *Business and Society Review* de 1973, il mettra en avant le fait que ses « Social Responsibility Stocks Outperform the Market », avant de titrer en 1974 : « Social Responsibility Portfolio Collapses ».

Sur cette première expérience, de nombreuses études quantitatives ont été menées dans le but d'établir un lien statistique (et en terme de fond des lois générales) entre la responsabilité sociale et la performance financière de l'entreprise. S'il n'est pas utile d'en effectuer ici une revue détaillée (le lecteur intéressé pourra se référer à différents travaux de synthèse (Margolis et Walsh, 2003; Orlitzky, Schmidt et Rynes, 2003; Allouche et Laroche, 2005; Gond, 2006b)), on peut retenir 1) que ce courant de recherche est toujours vivace et continue à alimenter de nombreux travaux et 2) que les différents efforts de raffinement méthodologique et statistique ne sont pas parvenus à établir de lien évident et à clore les controverses autour du lien entre performance financière et performance sociale de l'entreprise (voir encadré n°2).

Encadré 1.3 : Performances financière et sociétale : de la corrélation au lien de causalité ?

Tout d'abord, il est intéressant d'observer que les grands termes de la controverse performance financière - performance sociale n'ont pas beaucoup évolué depuis les années 70⁴³. En 1976, Ackerman et Bauer font état des débats contradictoires entre 1) les tenants d'une RSE synonyme de gestion saine et stratégique qui contribue à la rentabilité à long terme de l'entreprise (corrélation positive où la RSE est la cause de la rentabilité), 2) ceux qui considèrent que la RSE est une spoliation illégitime des ressources de l'entreprise par les managers ou les parties prenantes (corrélation négative où la RSE est la cause d'une perte de rentabilité) et 3) ceux qui considèrent la RSE comme une activité philanthropique somptuaire, à la portée des riches uniquement, mais déconnectée du cœur de métier de l'entreprise (corrélation positive où la RSE est le résultat de la performance / richesse de l'entreprise). Ces positions, comme le montrent différentes synthèses (Gond, 2001; Vogel, 2005), ont la vie dure. Ainsi la controverse se poursuit entre trois écoles que nous proposons de nommer 1) les tenants de l'**intégration** et la **convergence** entre RSE et performance financière (Waddock et Graves, 1997a), 2) les tenants de l'**arbitrage** qui considèrent les ressources de l'entreprise comme données, et la RSE comme une question d'arbitrage sur les ressources de l'entreprise dans un jeu à somme nulle (Friedman, 1962; Sundaram et Inkpen, 2004), et 3) et les tenants du « **slack organisationnel** » (Cyert et March, 1963) qui analysent la RSE comme une activité informelle et discrétionnaire des managers, permise en temps de croissance mais remise en question en période de difficultés économiques.

Les travaux sur le lien performance financière / sociétale reposent, pour la plupart, sur l'idée d'une contribution positive des démarches RSE à la rentabilité de l'entreprise (position 1). Or l'analyse des méthodologies de construction des indices boursiers d'entreprises responsables (par exemple le Dow Jones Sustainability Index) peut amener à renverser l'analyse. En effet, ceux-ci sont fréquemment construits en sélectionnant des entreprises qui sur-performent initialement par rapport au marché, pour ensuite extraire un sous-groupe d'entreprises jugées « durables » ou « responsables ». Dès lors, il n'est pas surprenant que l'on parvienne à mettre en évidence une corrélation entre performance sociale et financière. Néanmoins, on peut se demander s'il existe un lien de causalité et dans quel sens joue la relation : s'il y a corrélation entre les deux variables, est-ce parce que l'éthique est profitable et que la responsabilité sociale contribue à la rentabilité financière ou au contraire, parce que la

⁴³ tout comme les débats pour ou contre l'engagement des entreprises dans des démarches de responsabilité sociale, dont on trouve les termes des débats actuels dans l'ouvrage de Bowen (1953)

Responsabilité Sociale est un luxe réservé aux riches, les pratiques de RSE étant conditionnées à l'existence d'un « slack organisationnel » (Cyert et March, 1963) , lui-même dépendant de la bonne santé financière de l'entreprise ?

Par ailleurs, la vision selon laquelle la RSE participerait à la performance financière de l'entreprise repose sur l'idée que la RSE occupe un rôle prépondérant dans la formation de la performance des entreprises. Cette vision renvoie à une représentation de la RSE qui irriguerait l'ensemble des pratiques et la formulation des stratégies de l'entreprise. Cette idée, correspond éventuellement à certaines entreprises dont la dimension éthique et sociale constitue un élément fondateur (cf. les exemples souvent cités de Body Shop, Benn & Jerry's, etc.). Mais elle est en décalage significatif avec les pratiques de la plupart des grandes entreprises récemment engagées dans des démarches de RSE ou de développement durable et aux modalités de leur évaluation par les analystes extra financiers. Lorsqu'elles créent une direction du développement durable, lorsqu'elles communiquent sur leur Responsabilité Sociale ou lorsqu'elles sont évaluées par des agences de rating, les entreprises mettent plus souvent en avant une approche sélective et ciblée, des pratiques localisées et innovantes (les « best practices ») et des processus de progrès continu. Compte tenu de la jeunesse, de l'incertitude et du côté souvent exploratoire des pratiques mises en avant, il est peu probable que ces pratiques, parmi l'ensemble des critères qui contribuent à la formation de la performance d'une entreprise, aient un poids financier mesurable et déterminant à court terme. Par ailleurs, même dans les rares cas où il existe un « business case » préalable, celui-ci est souvent localisé sur certains produits et des segments spécifiques de consommateurs (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004; Vogel, 2005), et il est peu probable que les effets sur la rentabilité restent structurants, mesurables et isolables à l'échelle d'un groupe. Enfin, l'importance de la RSE sur la stratégie de l'entreprise diffère d'un secteur à l'autre. Dès lors le lien performance financière / performance sociétale n'est sans doute pas mesurable sur une même base pour l'ensemble des entreprises. L'intégration du développement durable à l'ensemble de leurs domaines d'activité et des processus stratégiques de l'entreprise reste une appréciation souvent qualitative dont l'évaluation externe apparaît comme un exercice délicat et difficile (cf. chap 3.).

Comment expliquer ces difficultés récurrentes ? Certains auteurs pointent l'absence de cadre théorique que ne sauraient compenser le recueil des données et la maîtrise des méthodes statistiques (Ullman, 1985). D'autres mettent en évidence l'absence d'accord sur la définition de la RSE (Griffin et Mahon, 1997), ainsi que l'absence de méthodologie partagée dans le recueil et le traitement des données, ce qui rend évidemment leur comparabilité problématique (Cochran et Wood, 1985; Margolis et Walsh, 2003)⁴⁴. Cette difficulté des milieux académiques est corroborée, au niveau pratique, par l'existence d'une grande diversité de méthodes d'évaluation des performances sociales et environnementales des entreprises au sein des différentes agences de notation extra financières. Malgré cette hétérogénéité, l'immense majorité des travaux académiques utilisent de manière non réflexive les données fournies par les agences de rating. En intégrant ces mesures (en particulier celles de KLD, cf. (Wood, 2000)), les auteurs tendent à présenter ces données comme une représentation objective du niveau de performance environnementale et sociale des entreprises, et n'interrogent ni la méthodologie, le mode de construction des données, et le rôle indirect des chercheurs dans la légitimation desdites méthodologies d'évaluation (Acquier et Gond, 2006b; Gond, 2006a).

⁴⁴ il existe aujourd'hui des tentatives visant à construire un cadre commun de communication extra financière, la plus visible étant la Global Reporting Initiative (GRI), qui poursuit l'objectif d'unifier les indicateurs de *reporting* et les méthodes de mesure, mais aussi à résoudre un problème de disponibilité des données. Cependant, ce travail est loin d'être achevé et adopté par l'ensemble des acteurs qui gravitent autour de la RSE (entreprises, analystes extra financiers, autres parties prenantes...), et laisse entière la question de l'accès à des informations quantitatives pour fonder les mesures de la performance sociale (pour plus de précisions, cf. chapitre 4 sur l'histoire de la GRI).

Plus fondamentalement, on peut s'interroger sur la pertinence intrinsèque d'un projet cherchant à approcher la RSE à travers les outils de l'analyse financière⁴⁵. En premier lieu, il peut sembler difficile de mettre à jour des lois reliant deux construits de nature aussi différentes que la performance financière -construit conventionnel très formalisé et standardisé visant à évaluer les résultats financiers- et la performance sociale -concept flou mettant tantôt l'accent sur des principes, des « processus » et/ou des « résultats », la mesure et la quantification de chaque élément donnant lieu à des interprétations opposées et posant des problèmes méthodologiques épineux-.

Par ailleurs, on pourrait s'attendre à ce que les travaux portant sur la notion de CSP et sa relation avec la performance financière soient articulés à des chantiers théoriques visant, en sciences sociales et plus particulièrement en économie, à construire de nouveaux indicateurs de richesse (pour un aperçu de certains de ces travaux, cf. (Cobb et Daly, 1989; Cobb et Cobb, 1994; Méda, 2001; Gadrey et Jany-Catrice, 2005)). Si cette préoccupation a pu jouer un rôle important sur la littérature en matière d'audit social, réunissant des auteurs qui avaient préalablement participé à des projets sur les indicateurs sociaux de développement et de richesse (Bauer, 1966), cette question disparaît totalement dans les travaux sur le lien entre performance sociétale et financière. Plutôt que de discuter la validité d'une représentation financière de la performance et de chercher à redéfinir et à enrichir sa mesure, ces démarches visent plutôt à montrer qu'il n'y a aucune contradiction entre les démarches de RSE et la performance financière actionnariale standard. Comme l'indiquent Margolis et Walsh, « en analysant les impacts financiers de la performance sociale de l'entreprise, la recherche organisationnelle tend à valider la vision contractuelle de la firme en économie et à accepter ses hypothèses » (Margolis et Walsh, 2003). Ainsi, de nombreux travaux tendent ainsi à naturaliser (de manière inconsciente ?) la notion de performance financière, ne prenant pas en compte le fait que la notion de performance peut être analysée comme un construit social, dont la mesure et les critères évoluent en incluant progressivement de nouvelles externalités (Callon, 1999).

Enfin, la focalisation de ces études sur le lien entre performance sociétale et financière participe à une rhétorique où la RSE contribue à la rentabilité financière de l'entreprise. Cela amène à définir la notion de Responsabilité Sociale de l'Entreprise comme renvoyant à des pratiques quantifiables, évaluables, et susceptibles a priori de créer de la valeur pour l'actionnaire. Cette définition nous semble en décalage avec la majorité des pratiques d'entreprises mentionnées dans la littérature ou avec celles que nous avons pu observer. Si l'on prend le cas, au cours des années 70 et 80, de la polémique ayant mis en cause les multinationales américaines dans leur soutien implicite de l'apartheid en Afrique du Sud, et ayant mené au retrait des capitaux américains investis dans le pays, on voit que cette définition ne rend pas compte des conflits de valeurs auxquelles les entreprises sont confrontées dans de tels arbitrages. Dans ce cas, la décision de retirer des capitaux du pays satisfait une demande sociale mais entre en conflit avec une logique de valorisation actionnariale (Meznar, Nigh et Kwock, 1994). Selon Margolis et Walsh, l'antinomie et les contradictions sont des éléments centraux dans la réflexion en matière de RSE, la

⁴⁵ Cette idée était déjà en germe chez Ackerman et Bauer (1976) qui affirmaient, au sujet de ces premières études sur les liens entre performance financière et performance sociale : « Nous pensons que toute cette histoire illustre les effets d'une pensée simpliste sur un sujet complexe » (p.18). Le cadre de la théorie des ressources (Wernerfelt 1984 ; Barney 1991), développé dans le champ de la stratégie et récemment appliqué à l'étude du lien entre performance financière et pratiques environnementales et sociales (cf. Russo & Fouts, 1997 ; Aragon Correa & Sharma, 2003 ; Branco & Rodrigues, 2006), semble susceptible d'offrir des perspectives plus prometteuses pour revisiter le lien entre RSE, stratégie et performance de l'entreprise (nous discuterons ces éléments dans le chapitre 6 de la thèse).

Responsabilité Sociale de l'Entreprise obligeant les managers à établir des compromis, atteindre un « équilibre praticable » entre les valeurs conflictuelles des différentes parties prenantes de l'entreprise (Margolis et Walsh, 2003). Plus fondamentalement, il ressort de notre propre analyse (Aggeri et al., 2004) qu'au sein des entreprises, les pratiques relevant du développement durable ne résultent pas d'un calcul économique ex-ante. Les entreprises ne s'engagent donc pas dans ces démarches en fonction d'une analyse coûts-avantages, notamment parce qu'il est généralement impossible d'effectuer d'une évaluation précise a priori du bénéfice financier de telles démarches. Ces engagements sont ainsi mieux expliqués par les sollicitations adressées à l'entreprise par ses parties prenantes, l'histoire de l'entreprise, sa stratégie, sa culture et les orientations de ses dirigeants (sur l'influence des valeurs dans les processus de décisions cf. notamment (Brunsson, 1982; Telcock, 2000)).

Enfin, une limite importante des travaux sur le concept de performance sociétale de l'entreprise tient à leur côté trop « firmo-centré ». C'est, en effet, la firme qui constitue le niveau premier de l'analyse. La notion de performance financière, de même que les trois piliers traditionnels de la performance sociétale (principes, processus et résultats) sont formulés du point de vue de la firme, sans interrogation sur l'articulation entre l'action privée et l'intérêt général. D'où la proposition de Margolis et Walsh (2003) de changer de point de vue et d'évaluer les résultats (outcomes) des démarches de responsabilité sociale sur la base de l'intérêt général.

Du point de vue de l'analyse, cette focalisation sur l'entreprise apparaît gênante dans la mesure où elle tend à « naturaliser » l'idée d'un lien entre performance sociétale et financière. Ainsi, elle traite ce lien comme s'il était naturel, atemporel, le rôle des chercheurs ou des praticiens étant de le mettre à jour. Cette vision d'un lien existant indépendamment des instruments d'évaluation, des acteurs, de leurs objectifs et de leur histoire est difficilement acceptable. Au contraire, l'idée d'une convergence entre RSE et performance financière est indissociable de la vague de diffusion contemporaine du développement durable et de l'apparition de nouveaux acteurs. Ainsi, le lien performance financière / performance sociétale joue un rôle essentiel dans la construction de nouveaux marchés, et constitue un vecteur de légitimation de nouvelles pratiques et d'acteurs émergents : les analystes environnementaux et sociaux, les consultants, les gestionnaires de fonds « éthiques », les directions du développement durable. Dans cette perspective, Dejean, Gond et Leca décrivent comment le développement d'outils de mesure et de quantification de la Performance Sociétale par l'agence de notation sociale française ARESE a pu constituer un vecteur de légitimation de l'industrie de la notation environnementale et sociale (Déjean, Gond et Leca, 2004). De même, Gond (Gond, 2006a) suggère de s'intéresser au processus de « performance⁴⁶ » (Callon, 1998b) de l'idée d'une relation entre performance financière et

⁴⁶ L'idée de performance est utilisée pour certains types d'énoncés linguistiques qui ont la propriété de se réaliser par leur simple énonciation. Par exemple, « je déclare la réunion ouverte » est un énoncé performatif. Pour reprendre la terminologie de K. Weick, (1995) on pourrait dire que ces discours ont une capacité à créer ou à « énoncer » la réalité. L'idée de performance a été utilisée par analogie par Callon (1999) pour décrire la manière dont l'économie, en tant que discipline scientifique, met en place un ensemble de dispositifs visant à structurer le fonctionnement réel de l'économie et à cadrer les comportements individuels dans le sens de l'homo-oeconomicus. En utilisant l'idée de performance, il montre comment l'objectif de l'économie n'est pas de décrire mais plutôt de produire des comportements conformes aux préceptes de la théorie économique. Pour un aperçu de cette littérature et de sa portée en gestion, voir Callon, M. (1998b). 'Introduction: The embeddedness of economic markets in economics'. *The Laws of the Markets*. M. Callon. Oxford, Blackwell Publishers: 1-57. ; MacKenzie, D. et Y. Millo (2003). 'Constructing a Market, Performing Theory: The Historical Sociology of a Financial Derivatives Exchange.' *American Journal of Sociology* 109/1 (July 2003): 107-145.; Acquier, A. et J.-P. Gond (2005). 'Building a Constructivist Perspective in Business and Society:

sociétale : il propose de s'intéresser à la manière dont les acteurs (par exemple les analystes extra financiers) façonnent la RSE et sa mesure pour valider l'idée d'une corrélation positive entre ces deux construits, enrôler les académiques dans les travaux de mesure, et, ainsi, favoriser la diffusion de cette idée, l'adoption des pratiques de RSE, et la validation du lien performance financière / sociétale. Dans cette perspective, la relation entre performance sociétale et financière n'a rien de naturel, il faut s'intéresser à la manière dont certains acteurs interviennent pour que cette relation se réalise. En évacuant de l'analyse les intérêts des acteurs construisant les nouveaux marchés, la manière dont les outils de gestion sont construits, structurent les comportements et proposent une vision implicite de la RSE, les acteurs académiques courent le risque de se retrouver prisonniers des représentations, systèmes de croyance et intérêts des praticiens.

insights from the Anthropology of Markets'. *Proceedings of the International Association for Business and Society (IABS)*, Sonoma Valley, California, USA.; Ferraro, F., J. Pfeffer et R. I. Sutton (2005). 'Economics Language and assumptions: how theories can become self-fulfilling.' *Academy of Management Review* 30/1: 8-24.; Ghoshal, S. (2005). 'Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices.' *Academy of Management Learning and Education* 4/1: 75-91.

B) Les approches stakeholders : de la théorie au modèle managérial

Le concept oecuménique de *stakeholder* (fréquemment traduit par partie prenante ou partie intéressée) va constituer une deuxième occasion de synthèse théorique majeure. Ce concept est doublement intéressant. Premièrement, au sein des milieux académiques, la « théorie » des stakeholders semble avoir gagné ses galons de noblesse et faire désormais partie des cadres stratégiques *mainstream*, comme en témoignent des publications mobilisant la théorie des parties prenantes dans les revues académiques internationales les plus sélectives en management stratégique⁴⁷. De plus, le concept de stakeholder apparaît aujourd'hui comme *le* candidat pour mener à bien une unification voire une refondation théorique du champ Business and Society (Freeman, 1994, 1999; Andriof et al., 2002b; Andriof et al., 2003). Deuxièmement, le concept de stakeholder se distingue par son appropriation massive et inédite dans le champ managérial. Ainsi, le management des parties prenantes apparaît comme *le* moyen privilégié de déclinaison du développement durable ou de la RSE au sein de l'entreprise (voir encadré n°3). Au-delà des entreprises, le concept de stakeholder semble aussi se diffuser dans l'ensemble de la société à travers la montée en puissance d'une multiplicité de groupes concernés, mais aussi la recherche de nouveaux modèles d'action publique (autour de l'idée de démarches plus participatives de conception des normes ou de décision publique (Reinicke, 1998; Callon, Lascoumes et Barthes, 2001; Beck, 2003b)).

Encadré 1.4 : L'appropriation du concept de stakeholder dans les discours managériaux en matière de RSE ou de développement durable :

Dans les univers des praticiens, la notion de stakeholder semble indissociable de celle de développement durable et de RSE. Dans son livre vert pour la promotion d'un cadre européen pour la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, la Commission Européenne définit la RSE, qui participe de sa stratégie de développement durable, comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs stakeholders » (p 8).

Cette association du concept de stakeholder aux démarches de RSE et de développement durable est aussi de mise dans de nombreux discours d'entreprise. Pour ne prendre que quelques exemples tirés de rapports annuels de développement durable d'entreprise :

"Stakeholders are people and organisations who are affected by or who can affect a company's business. [...] These groups all take a close interest in our [...] operations and can shape the way our business develops. It is essential that we have good two-way relationships based on dialogue and trust and understand our stakeholders' views as we define our policies and make decisions. These different groups do not always have the same opinions, so we are also committed to sharing the issues and dilemmas we face in reconciling different demands. We are committed to informed debate with our stakeholders on the impacts of aviation, based on evidence underpinned by robust research." (BAA Social Responsibility website, 2006)

"We believe that long-term relationships founded on trust and mutual advantage are vital to our business success. Engagement and dialogue with our constituencies help to enforce those relationships" (BP Sustainability website, 2006)

"Firmly rooted in our overall strategy, Accor's commitment to social and environmental responsibility represents an advantage for our stakeholder groups, which include customers, employees, suppliers and shareholders." (JM.Espalioux, Accor Annual Report, 2004)

⁴⁷ Academy of Management Review, Strategic Management Journal, Journal of Management Studies, etc.

En se développant à la fois dans les sphères académiques et pratiques, le concept de stakeholder occupe donc une place centrale dans la conceptualisation et la mise en œuvre du développement durable au sein des entreprises. Toutefois, le lien entre les développements théoriques et la diffusion de pratiques de stakeholder management n'est que rarement étudié. Comme nous le verrons, cette faible articulation génère des risques d'incompréhension, de contradictions et de quiproquos. Il apparaît donc nécessaire d'approfondir la manière dont la notion est conceptualisée, d'où elle vient mais aussi comment elle est retravaillée et retraduite pour être diffusée dans le champ managérial. Il semble aussi important de bien appréhender les hypothèses fondamentales des approches stakeholder pour identifier leur portée et limites. Il s'agit donc d'expliquer à la fois la construction d'une théorie et les modalités de sa diffusion dans la sphère pratique. Intéressant car une telle approche du lien entre théories et pratiques, peu interrogé dans le champ de la RSE, nous permettra de dessiner les contours d'une approche gestionnaire renouvelée.

Nous organiserons l'analyse en deux temps. Dans une première étape, nous resituerons l'émergence du concept, ses fondements empiriques et théoriques, ses développements théoriques et les difficultés qu'il soulève en tant que théorie managériale. Dans un second temps, nous nous interrogerons sur les modalités de sa diffusion dans les univers managériaux.

1) Genèse, développement et portée des approches stakeholders en tant que théorie

Préambule : les approches stakeholders, quelle nouveauté ?

Au-delà du jeu de mot avec la notion de stockholder (actionnaire) (Freeman, 1984; Carroll, 1991), l'idée centrale qui sous-tend les approches *stakeholders* est que *l'entreprise doit tenir compte et équilibrer les attentes de différentes parties prenantes et non exclusivement celles des actionnaires*. Aux Etats-Unis, cette idée n'est pas nouvelle, on en trouve des traces chez les praticiens dès les années 20, où plusieurs dirigeants proposent une lecture du management comme une activité d'équilibrage des intérêts de différents groupes composant la Société. Par exemple, Owen D. Young, dirigeant chez *General Electric*, explicite dès les années 30 quatre parties prenantes essentielles de l'entreprise (actionnaires, employés, consommateurs et société civile) (Heald, 1970; Preston, 1990). Des déclarations similaires sont rapportées chez Johnson et Johnson en 1947 et Sears en 1950 (Preston, 1990). De même, Abrams 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 » (Abrams, 1951), p.29). Dans son ouvrage séminal *Social Responsibilities of the Businessman*, Bowen (1953) propose qu'« 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 ensemble. » (p.136).

Enfin, 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 ». Ces approches se cristallisent autour du concept de *trusteeship* qui stipule que l'entreprise doit équilibrer les intérêts d'une multitude de parties constituantes (Heald, 1970).

L'idée selon laquelle l'entreprise doit tenir compte et équilibrer les attentes de différentes parties prenantes peut ainsi apparaître comme une idée intuitive, de bon sens, et une approche universelle du management. On pourrait aller plus loin et questionner, à l'image du débat qui a traversé la théorie des ressources en stratégie (Priem et Butler, 2001), les risques de tautologies et l'utilité d'une théorie des stakeholders qui délivre un message trop large pour orienter concrètement l'activité et la stratégie des entreprises. Néanmoins, la théorie des parties prenantes recèle d'un certain nombre de partis-pris (Dietrich et Cazal, 2005) qu'il s'agit de mettre à jour et de discuter car ils soulèvent des questions épineuses.

Dès lors, quel est le contenu de cette théorie et quels sont ses fondements ? Peut-on parler de « théorie » des parties prenantes ? En quoi la notion de *stakeholder* est-elle originale ? Quel(s) type(s) d'avancée(s) fournit-elle ? Quels travaux se sont développés à partir de cette notion ?

Dans les faits, c'est un corpus hétérogène de recherches qui s'est développé autour de la notion de *stakeholder* : par exemple, on observe une grande diversité de définitions du terme (Mitchell, Agle et Wood, 1997) ou de ce qui constitue un enjeu (*stake*) suffisamment important pour donner naissance à un *stakeholder* légitime vis-à-vis de l'entreprise. Cela rend la traduction de la notion malaisée. De même, il n'y a pas, aujourd'hui, de consensus entre les principaux représentants de ce champ de recherche en ce qui concerne l'utilité, les fondements et la forme que pourrait avoir une théorie « unifiée » des parties prenantes. Aussi parlerons nous d'**approches stakeholders** plutôt que de théorie. De multiples débats contradictoires venant interroger l'identité même de ce courant de recherche, il est difficile d'effectuer une présentation qui soit à la fois cohérente et synthétique de l'ensemble de ces approches. Nous allons cependant fournir une vue d'ensemble de ce courant (et de ses incohérences) a) en resituant **l'apparition de la notion de stakeholder dans la littérature gestionnaire des années 70**, puis b) en tentant de mettre en évidence un certain nombre de fondements communs aux différents travaux et de **caractériser les approches stakeholder de manière plus systématique**. Enfin c), nous préciserons les débats et les limites actuelles de ces théories.

a) *La genèse de la notion de stakeholder dans le sillon des approches managériales des années 70*

« Les managers de l'entreprise contemporaine sont pris dans le feu de l'action. A travers le monde, leur capacité à gérer les affaires de l'entreprise se trouve remise en question. L'émergence d'une multitude de régulations étatiques, de critiques à l'égard de l'entreprise, d'attaques médiatiques, et, plus que tout, l'intense compétition de l'Asie et de l'Europe ont projeté le manager moderne dans une cocotte minute prête à exploser. Il ou elle doit faire face à un accroissement des demandes externes à l'égard de l'entreprise et une diminution de la flexibilité interne dont dispose l'entreprise pour répondre. Les critères de performance ne sont plus clairs et la notion de « gestion efficace » est de plus en plus en train de devenir un oxymoron ».

Freeman, 1984 (p.v.)

L'ouverture de l'ouvrage séminal *Strategic Management, a stakeholder approach* a le mérite d'exprimer avec beaucoup de clarté les objectifs poursuivis par Freeman. Il s'agit de redonner de la cohérence à un environnement hétérogène, menaçant et imprévisible, afin de desserrer les contraintes et les injonctions contradictoires qui tendent à paralyser l'activité des managers et des entreprises. Ce postulat de départ, qui souligne la multiplication des pressions externes, la difficulté à contrôler l'environnement et à agir, sont assez similaires aux travaux du courant « Responsiveness ». Clairement, c'est dans le sillon des approches managériales de la *Corporate Social Responsiveness* que le terme de *stakeholder* va se développer, à partir de la fin des années 70 et du début des années 80 (Charan et Freeman, 1979; Sturdivant, 1979; Management Review, 1980). Ces premiers travaux font écho à un « projet *stakeholder* », mis en place en 1977 à la Wharton School, au sein du Centre de Recherche Appliqué (Applied Research Center). « L'objectif de ce projet était de réunir de nombreux courants de pensée⁴⁸ et de développer une théorie du management qui permette aux cadres dirigeants de *formuler et de mettre en place des stratégies d'entreprises dans des environnements turbulents* » (Freeman et Reed, 1983). L'originalité de ces approches est d'inclure au cœur de l'analyse les « groupes adverses » et « toutes les forces externes et les pressions, qu'elles soient amicales ou non ». Dans ce cadre, **l'environnement est perçu comme menaçant pour l'entreprise, et la notion de *stakeholder* est définie de manière défensive**. A ce titre, Sturdivant emprunte à Emshoff et Freeman une définition du *stakeholder* comme « 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)⁴⁹. L'entreprise devenant un objet de lobbying (Vogel, 1978), les problématisations initiales de la notion de *stakeholder* sont largement marquées par les possibilités d'influence de ces acteurs et les relations de dépendance de l'entreprise vis-à-vis de ces derniers.

Deux autres éléments témoignent de l'influence des approches Responsiveness sur les premiers travaux de ce courant de recherche. Premièrement, les premières démarches *stakeholders* délaissent la recherche de principes normatifs de responsabilité de l'entreprise et adoptent une démarche pragmatique, en justifiant les pratiques de *stakeholder management* sur la base de leur efficacité. Deuxièmement, pour ces auteurs, la gestion des *stakeholders* (comme la gestion des social issues pour les représentants du courant *responsiveness*) procède par adaptation et extension des cadres et outils traditionnels de management (Freeman et Reed, 1983; Freeman, 1984). Ainsi ces travaux proposent :

- de segmenter les *stakeholders* de l'entreprise en adoptant une logique marketing. Les variables de cette segmentation sont les logiques d'action, les ressources et les objectifs des *stakeholders* (Sturdivant, 1979; Management Review, 1980), ou l'importance, le potentiel de coopération et la menace concurrentielle de chaque *stakeholder* (Freeman et Reed 1983).

⁴⁸ Selon Freeman (1984) les démarches de *stakeholder management* trouvent notamment leurs racines dans les travaux de Igor Ansoff et de Robert Stewart au département planification de Lockheed et à l'ouvrage *Corporate Strategy* de Ansoff (1965).

⁴⁹ Freeman (1984) accorde la paternité de la notion de *stakeholder* à une note interne du Stanford Research Institute (SRI – organisme de recherche et de conseil) en 1963. Les *stakeholders* renvoient à « ces groupes sans le soutien desquels l'organisation cesserait d'exister ». On retrouve ainsi cette perspective défensive : la définition des *stakeholders* est initialement construite sur les notions de pouvoir et de dépendance de l'entreprise vis-à-vis des *stakeholders* (ces derniers ayant le pouvoir de remettre en cause l'existence de l'organisation), plutôt que sur une évaluation des impacts générés par l'activité de l'organisation et du périmètre de la « responsabilité » de l'entreprise vis-à-vis des *stakeholders*.

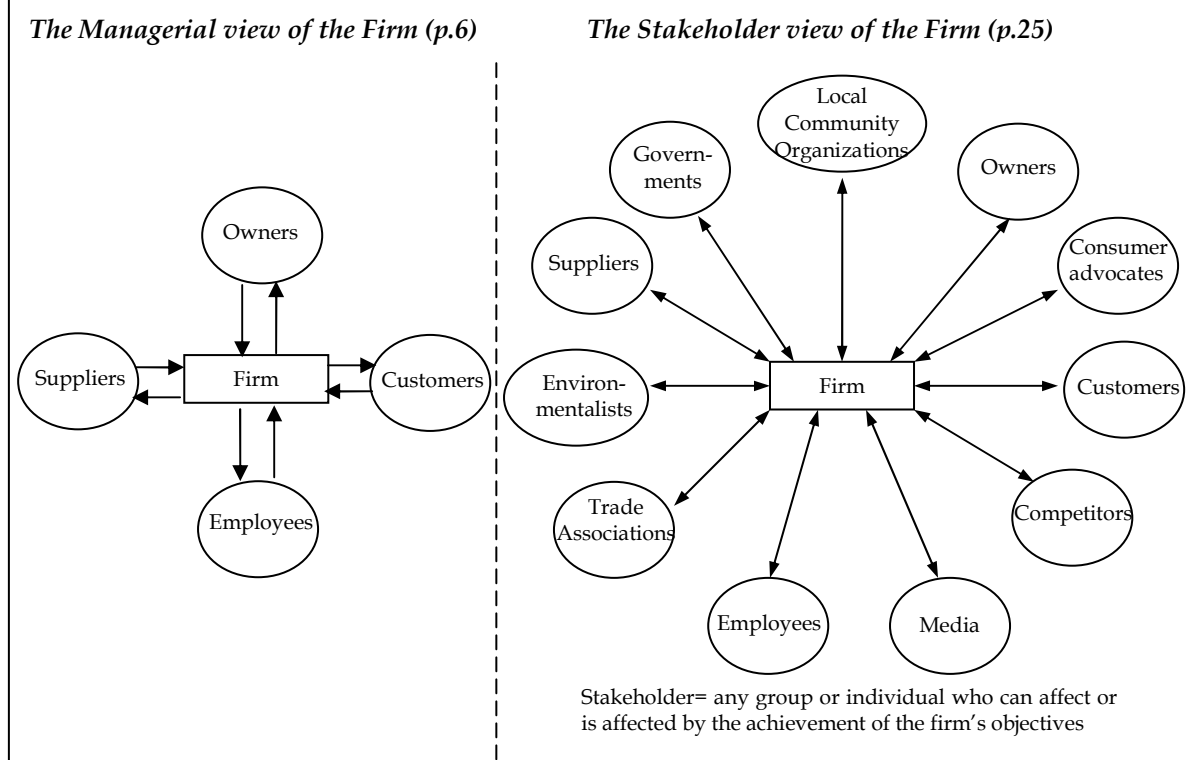
- d'appliquer des outils développés dans le domaine de la négociation et des sciences politiques (analyse des coalitions, gestion des conflits, etc.) pour gérer les relations entre l'entreprise et ses *stakeholders*. On voit ainsi apparaître un certain nombre de formations continues dédiées à la « gestion des *stakeholders* », qui se présentent comme un apprentissage à la négociation avec ces nouveaux acteurs (Management Review 1980).
- de structurer une démarche stratégique systématique et proactive, fondée sur des principes et une « philosophie de décision » claire à l'égard des *stakeholders* plutôt que de réagir aux sollicitations de manière ad-hoc et au coup par coup.
- d'allouer des ressources organisationnelles en fonction du niveau de turbulence de l'environnement et du degré d'importance des revendications de chaque *stakeholder*.

- Les premiers développements conceptuels

L'ouvrage *stakeholder management, a strategic approach* de Edward Freeman va marquer une première étape de construction conceptuelle en ancrant la gestion des parties prenantes à un niveau stratégique (Freeman, 1984). L'environnement institutionnel et les conditions de réalisation des affaires s'étant transformés, il devient nécessaire, selon lui, de modifier une théorie de l'entreprise devenue anachronique : « de la même manière que la séparation des fonctions de propriétaire / manager / employé a nécessité de repenser les concepts de contrôle et de propriété privée comme l'ont analysé Berle et Means (1932), l'émergence de nombreux groupes de *stakeholders* et de nouveaux enjeux stratégiques nécessitent de repenser notre représentation de la firme ».

Freeman va proposer le concept de *stakeholder* comme mode de représentation de l'organisation et de relecture de sa stratégie (l'entreprise est au centre d'une roue, reliée à ses *stakeholders* par des rayons). Les *stakeholders* sont définis comme « tout groupe ou individu qui peut influencer ou être affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation » (cf. schéma 1.3). Après la première définition du SRI où la notion de *stakeholder* est proposée pour affiner les démarches de diagnostic de l'environnement de la firme, le concept apparaît à l'intersection, selon Freeman, de quatre courants théoriques distincts : la planification stratégique (Ansoff, 1965), la théorie des systèmes (Russel, 1970), la responsabilité sociale de l'entreprise (où l'usage du terme *stakeholder* est considéré comme beaucoup plus diffus), et la théorie des organisations (avec le développement de théories visant à rendre compte du rôle de l'environnement sur l'organisation, en particulier la théorie de la dépendance en ressources (Pfeffer et Salancik, 1978)). Si il cherche à réunir ces différentes approches dans son ouvrage *Stakeholder Management, a Strategic Approach*, on peut souligner que les deux branches influençant le plus fortement l'ouvrage sont la planification stratégique et la théorie de la dépendance en ressources.

Schéma 1.3 : De la représentation managériale à la représentation stakeholder de l'entreprise (à partir de Freeman, 1984)



Dans son ouvrage, l'auteur suit une approche très influencée par les cadres de la planification stratégique. 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** : ainsi, la prise en compte des demandes des stakeholders n'est pertinente que si elle est associée aux objectifs de la firme. La gestion des stakeholders n'est qu'un moyen de préserver ou de redonner des marges de manœuvre à la firme et ses managers. De même, la question de la remise en cause des structures de gouvernance actionnariale et de leur démocratisation n'est évoqué que dans le dernier paragraphe de l'ouvrage, sous la rubrique *Future Research*, déconnectée du reste de l'argumentation. Ainsi, selon plusieurs observateurs, « la théorie des stakeholders s'est développée le long d'un chemin que beaucoup ont pu percevoir comme divergent du courant traditionnel *Business & Society* » (Andriof et al., 2002b : 13). L'intégration d'une dimension éthique à l'ouvrage se fera essentiellement « par ajout » (« ethics being added », p.13) dans un deuxième temps, au cours des années 90 (Andriof et al., 2002a).

L'ouvrage de Freeman va fournir un socle de développement à une multitude de travaux se rattachant au concept de *stakeholder*. Cependant, l'approche de l'ouvrage est avant tout managériale et pratique, et ne propose pas un corpus théorique autonome ou abouti. Ainsi, « le travail de Freeman, même s'il reconnaît formellement l'importance de composantes de l'entreprise autres que les actionnaires, laisse flou le statut du concept de *stakeholder* en tant que théorie » (Jones, 1995). Dès lors, il existe une grande hétérogénéité des

travaux qui vont se développer sur la notion de *stakeholder* : « quiconque analyse d'un œil critique cette littérature large et évolutive observera que les concepts de *stakeholder*, de *modèle stakeholder*, de *stakeholder management* et de *stakeholder theory* sont expliqués et utilisés par des auteurs variés de manière très différente, et sont soutenus (ou critiqués) sur la base de justifications et d'arguments divers et souvent contradictoires » (Donaldson et Preston, 1995).

Toutefois, la lecture des principaux ouvrages et articles montre qu'il existe plusieurs fondements communs à l'ensemble des approches *stakeholders*. **Nous proposons de caractériser les approches *stakeholder* autour des trois points suivants :**

- La notion de *stakeholder* repose sur une représentation relationnelle (voire contractuelle) de la firme,
- Les concepts de pouvoir et de légitimité sont au cœur de ces approches,
- Les approches *stakeholder* se distinguent par leur prise en compte des aspects normatifs dans l'analyse.

b) La portée théorique du concept de stakeholder

b.1) une théorie relationnelle de la firme

La première caractéristique commune des approches *stakeholder* est qu'elles reposent sur une **représentation relationnelle de la firme**. Dans une perspective de système ouvert, l'entreprise entre en relation (explicite ou implicite, volontaire ou pas), 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*⁵⁰ (Andriof et al., 2002a; Phillips, 2003). Dans un certain nombre de travaux, l'existence d'une relation implique une forme d'un « contrat » entre les *stakeholders* et l'entreprise (Freeman et Evan, 1990). Ce contrat peut, lui aussi, être explicite ou implicite, volontaire ou pas : la notion de contrat est ici proche de celle proposée par la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1972) ou les théories contractuelles de la firme (Williamson, 1995)⁵¹.

⁵⁰ Ainsi, pour Phillips, « 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 » (Phillips, 2003, p. 142, traduit et souligné par nos soins).

De même, le concept de *stakeholder* en tant qu'il est *en relation* avec l'entreprise est devenu un élément cœur de la pensée contemporaine en matière de *stakeholder*. Nous pourrions même avancer que le concept de Relation constitue le troisième R que Frederick (1987, 1994) cherchait à travers son acronyme CSR3 » (p.9). Sutherland Rahman, S., S. Waddock, J. Andriof et B. Husted (2003). 'Introduction'. *Unfolding Stakeholder Thinking; Volume 2: Relationships, Communication, Reporting and Performance*. J. Andriof, S. Waddock, B. Husted et S. Sutherland Rahman. Sheffield, UK, Greenleaf Publishing.

⁵¹ « Nous distinguons le "contrat" des échanges uniques (non-récurrents), et proposons qu'il représente des situations de transactions multiples qui requièrent des mécanismes de gouvernance » (Freeman, R. E. et W. M. Evan (1990). 'Corporate Governance: A stakeholder interpretation.' *Journal of Behavioral Economics* 19/4). S'ils acceptent cette perspective relationnelle, Donaldson et Preston (1995) doutent de la possibilité de décrire la totalité des relations entre l'entreprise et ses *stakeholders* à travers la perspective du contrat : « Par exemple, de nombreuses relations entre les "communautés" et l'entreprise sont si vagues qu'elles ne peuvent être appréhendées dans le cadre de la conception la

La nature des « contrats » qui relient les managers aux autres *stakeholders* est donc extrêmement variable d'un *stakeholder* à l'autre, et peut renvoyer à « une relation de propriété, des droits, ou des intérêts dans une entreprise et ses activités passées, présentes ou à venir. Ces droits ou intérêts revendiqués résultent de transactions ou d'actions entreprises par la firme, et peuvent être à caractère légal ou d'ordre moral, individuel ou collectif » (Clarkson, 1995). Cette définition pose un certain nombre de questions difficiles : comment arbitrer entre ces revendications multiples ? Doit-on hiérarchiser, ou distinguer différents statuts de *stakeholders* (et ainsi différents modes de gestion) en fonction de la nature (juridique - droit du travail / commercial - / non juridique) du contrat qui les lie à l'entreprise ? Sur cette question, la plupart des approches adopte **une hypothèse d'équivalence a priori de l'ensemble des parties prenantes** (l'actionnaire est à analyser sur la même base que les syndicats qui sont à analyser sur la même base que les communautés locales, les fournisseurs, les clients ou les salariés)⁵², le manager devant hiérarchiser leurs demandes sur une base contingente. C'est en ce sens que les approches *stakeholders* s'opposent aux approches actionnariales de la gouvernance d'entreprise (qui postulent la prédominance des intérêts des actionnaires). Mais dès lors, comment justifier et rendre compte de l'hétérogénéité des statuts juridiques des *stakeholders* ? Sur quelle base doit-on considérer qu'un *stakeholder* n'a pas seulement une revendication ou un intérêt mais aussi un droit de propriété ou de vote sur l'entreprise ? Si l'on postule une équivalence a priori, sur quelle base le manager doit-il arbitrer entre les demandes contradictoires des parties prenantes ?

Ces questions délicates ont ouvert des débats sur la nécessité de distinguer différentes catégories de *stakeholders* ou de préciser la définition initiale de Freeman, très large, pour exclure du statut de *stakeholder* certains acteurs comme les concurrents (cf. encadré 1.6). Néanmoins, fondamentalement, **la théorie des *stakeholder* n'a pas pour ambition de répondre à ces questions : c'est aux managers de le faire, de manière contingente**⁵³. Dans ces perspectives relationnelles ou contractuelles, *la fonction principale du management est de tenir compte et d'équilibrer ces demandes contradictoires permettant à l'entreprise de se maintenir en tant que système.*

Dès lors, les approches *stakeholders* reportent sur **les managers la responsabilité des décisions concernant les *stakeholders***. Les approches *stakeholders* ne fournissent pas d'orientations opérationnelles concrètes pour accompagner les décisions des managers (Walsh, 2005). Ces approches soulignent que les managers ont une responsabilité à l'égard de l'ensemble des parties prenantes et les renvoient devant leur responsabilité individuelle⁵⁴.

plus large de "contrat" ». Ils proposent d'identifier les *stakeholders* « à travers les nuisances et les bénéfices réels et potentiels dont ils sont l'objet ou anticipent d'être l'objet, résultant des actions ou inactions de la firme ». Ils proposent ainsi, sans utiliser le terme, d'identifier les *stakeholders* légitimes à travers les externalités générées par l'organisation.

⁵² Cette hypothèse, au moins implicite, se manifeste à travers la représentation graphique des relations entre les managers et leur environnement (cf. schéma 1 sur la représentation *stakeholder* de la firme) (Freeman, 1984). De même, Donaldson et Preston (1995) avancent, dans un article particulièrement cité, que le cœur de la théorie des *stakeholders* repose sur un cœur normatif qui consiste à ne pas donner d'ascendance, a priori, à une partie prenante sur une autre.

⁵³ Ainsi, pour Phillips (2003 : 166), même s'il est possible et souhaitable de distinguer différents types de *stakeholders*, il est très difficile de donner des recommandations en matière de décision, tant cette question est complexe et relève de l'art du management.

⁵⁴ Finalement, « utiliser la théorie des *stakeholders* comme cadre de gestion des organisations nous amène à conserver la question de la moralité du management à une première place dans nos têtes

Ce faisant, ces approches se délestent d'une des difficultés majeures des autres approches de la Responsabilité Sociale des Entreprises : la définition et la hiérarchisation précise des responsabilités de l'entreprise. La *stakeholder theory* apporte certes des orientations normatives aux managers (voir infra), mais elles sont relativement limitées et c'est *in fine* sur les dirigeants que repose la responsabilité d'équilibrer et de hiérarchiser des demandes des différentes parties prenantes (Hill et Jones, 1992; Donaldson et Preston, 1995; Phillips, Freeman et Wicks, 2003).

Cette perspective relationnelle et ses prolongements autour d'une vision contractuelle de la firme vont permettre aux approches *stakeholder* de prendre part à deux débats théoriques. Le premier est relatif à la **gouvernance d'entreprise**. Les approches *stakeholder* contribuent doublement aux débats sur la gouvernance en venant simultanément interroger les missions des dirigeants et les structures de gouvernance appropriées (ou les dispositifs permettant d'aligner les intérêts des dirigeants sur ceux de leurs mandataires) :

- Concernant la question de la mission des dirigeants, l'ensemble des approches *stakeholder* défend une « orientation managériale vers les *stakeholder* », sans forcément suggérer de modification explicite des structures de gouvernance. (cf. crossroads, in. Organization Science 2004 : (Freeman, Wicks et Parmar, 2004; Sundaram et Inkpen, 2004)).
- Concernant les **structures de gouvernance**, certains travaux, repartant de la perspective contractuelle de la firme, visent à mieux analyser les termes de ces contrats et la nature des droits des différents *stakeholders* sur l'entreprise. Ainsi, Evan et Freeman (1990) défendent l'idée selon laquelle l'octroi des droits de votes aux actionnaires n'est pas justifiable avec les concepts de Williamson. D'autres auteurs avancent qu'il n'existe pas de fondements moraux qui justifient l'existence d'une relation fiduciaire entre les managers et les actionnaires (Boatright, 1994). S'il existe une relation fiduciaire, ce n'est pas entre les actionnaires et les managers, mais entre les managers et l'entreprise elle-même (Phillips et al., 2003).

Une deuxième avancée théorique est proposée par Hill et Jones, qui élaborent une **relecture de la théorie de l'agence à travers le concept de *stakeholder*** (Hill et Jones, 1992). Repartant eux aussi d'une approche contractuelle de la firme (entre les managers et les différents *stakeholders*), ils vont modifier des hypothèses du modèle standard afin de le rendre plus réaliste, et proposent une version *stakeholder* de la théorie de l'agence, fournissant un cadre d'explication et d'analyse des grandes évolutions institutionnelles (apparition du salariat, constitution des syndicats, nouvelles réglementations, etc).

b.2) Pouvoir et légitimité : deux concepts au centre de l'analyse

Un deuxième point commun à l'ensemble des travaux relatifs aux parties prenantes est qu'ils font intervenir les concepts de pouvoir et de légitimité comme variables centrales de l'analyse.

- pouvoir et contrôle externe de l'organisation

Concernant la notion de pouvoir, on peut mettre en évidence une influence directe des cadres théoriques proposés par la théorie de la dépendance en ressources (Pfeffer et Salancik, 1978) sur des travaux importants des approches *stakeholder*. Selon la théorie de la

alors que nous cherchons à améliorer de manière continue nos méthodes de création de valeur ». Phillips, R. (2003). *Stakeholder theory and organizational ethics*. San Francisco, Berrett-Koehler.

dépendance en ressources (qui est une théorie du contrôle externe des organisations), « puisque les entreprises ne sont ni totalement déterminées ni totalement indépendantes, elles doivent compter sur l'environnement pour leur fournir un support. Pour continuer à fournir ce dont l'organisation a besoin, les groupes externes ou organisations peuvent exiger, en retour, un certain nombre d'actions de la part de l'organisation. C'est l'existence d'une dépendance de l'organisation à son environnement qui rend la contrainte et le contrôle externe à la fois possible et presque inévitable. Les organisations ne pourraient survivre si elles ne répondaient pas aux demandes de leur environnement. » Néanmoins, ces demandes entrent souvent en conflit les unes avec les autres et les organisations ne peuvent répondre à toutes les sollicitations de leur environnement externe. « L'enjeu intéressant est alors de comprendre dans quelle mesure les organisations peuvent et ont intérêt à répondre aux demandes variées de leur environnement, et les conditions permettant à une unité sociale donnée d'obtenir le respect de ses exigences » (p.12).

Dans cette perspective, c'est l'existence de ressources stratégiques et leur répartition inégale entre les « groupes d'intérêts et coalitions » qui génère des asymétries de pouvoir et des situations de dépendance dans les relations d'échange. Cette vision de l'organisation et de ses relations avec l'environnement caractérise très bien les premières définitions de la notion de *stakeholder*⁵⁵ et une partie des approches ultérieures (notamment les approches contractuelles, voir en particulier Hill et Jones (1992)). Par exemple, selon Clarkson (1995), les *stakeholders* dits « primaires » sont ceux dont la participation est nécessaire à la survie de l'entreprise : « Il y a un fort degré d'interdépendance entre l'entreprise et ses *stakeholders* primaires. Si un groupe de *stakeholders* primaires, tels que les consommateurs ou les fournisseurs, vient à être insatisfait et à se retirer intégralement ou partiellement du *système de l'entreprise*, celle-ci en sera sérieusement affectée, voire inapte à continuer à exister » (Clarkson, 1995). De même, si l'on tronque la définition de Freeman pour retenir « tout groupe ou individu qui peut influencer [...] l'atteinte des objectifs de l'organisation », on peut dire que « la principale admonition de la théorie est de porter une attention aux intérêts et au bien-être ceux qui peuvent contribuer ou faire obstacle à l'atteinte des objectifs de l'organisation. De ce point de vue, la théorie des parties prenantes est similaire, dans une large mesure, à d'autres modèles de management stratégique comme la théorie de la dépendance en ressources » (Phillips et al., 2003).

L'utilisation de cette perspective de dépendance en ressources ouvre un certain nombre de débouchés théoriques : ainsi, Frooman montre comment ce cadre théorique permet de mieux analyser les stratégies d'influence que les *stakeholders* (en fonction de leur relation de pouvoir avec l'organisation) sont susceptibles d'utiliser dans des situations de conflits, afin d'infléchir les décisions de l'entreprise (Frooman, 1999). Cela amène à dépasser l'analyse des relations individuelles entre l'entreprise et chacun des *stakeholders* pour mener une analyse plus complète, tenant compte des relations et stratégies d'alliances possibles entre *stakeholders* et de la structure du réseau liant les parties prenantes à l'entreprise (Rowley, 1997).

- la notion de légitimité

⁵⁵ cf. la définition proposée par le SRI « ces groupes sans le soutien desquels l'organisation cesserait d'exister » (1963), mais aussi la définition « étroite » de la notion de *stakeholder* par Freeman et Reed (1983) « n'importe quel groupe ou individu identifiable vis à vis duquel l'organisation est dépendante pour sa survie ».

Si les problématisations en terme de pouvoir constituent une dimension importante des relations entre les entreprises et leurs *stakeholders*, elle permet avant tout d'analyser des situations conflictuelles et ne suffit pas à cerner l'ensemble des dimensions et des objectifs des démarches d'entreprises. La notion de légitimité permet de compléter ces approches de deux manières :

Premièrement, certains auteurs relisent les initiatives des entreprises comme des tentatives de gestion de la légitimité organisationnelle. Suchman (1995) définit la légitimité, non pas à l'aune des critères objectifs (la science, le droit) du système rationnel-légal (Laufer, 1993) mais comme un processus social. La légitimité est, dans cette perspective, « 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 ». Dans cette perspective, plusieurs travaux renouent avec l'idée de contrat entre entreprise et société (Davis, 1960) et expriment l'idée qu'à travers la gestion de ses parties prenantes, l'entreprise cherche à préserver sa « licence to operate » (Post et al., 2003)

La question de la légitimité intervient à un deuxième niveau : l'entreprise doit s'efforcer d'évaluer le bien fondé et la validité des demandes de ses différents stakeholders. Si l'on analyse les propositions, largement acceptées, de Donaldson et Preston (1995), selon lesquelles les *stakeholders* sont des « personnes ou des groupes avec des intérêts légitimes » sur l'entreprise, et stipulant que l'entreprise doit prendre en compte (sans les hiérarchiser à priori) l'ensemble des demandes des *stakeholders* légitimes, on voit qu'une des responsabilités morales au centre du management, est d'évaluer la légitimité des demandes des différents *stakeholders*⁵⁶. Cette approche fait ainsi entrer les considérations éthiques et morales dans l'analyse.

b.3) La dimension normative des approches *stakeholders*

De nombreux auteurs du champ s'accordent sur l'idée que les approches *stakeholder* se distinguent par leur dimension normative. On peut dire qu'il existe un consensus autour de la proposition de Donaldson et Preston qui proposent la définition suivante du cœur normatif de la théorie des *stakeholders* (1995) :

« [La] base fondamentale [de la théorie des *stakeholders*] est normative, et implique l'acceptation des idées suivantes :

- a) 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.
- b) 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 actionnaires. » (Donaldson et Preston, 1995)

Il est important de noter que la *stakeholder theory* n'est pas une doctrine morale de portée générale (Phillips et al., 2003), permettant d'embrasser l'ensemble des questions

⁵⁶ Dans les faits, les entreprises ne hiérarchisent pas les *stakeholders* uniquement à partir du seul critère de leur légitimité. Ainsi, Mitchell, Agle et Wood (1997) montrent que trois facteurs interviennent dans la prise en compte des *stakeholders* par l'entreprise : la légitimité, le pouvoir et l'urgence. Les auteurs montrent que l'attention des dirigeants est d'autant plus grande que les *stakeholder* cumulent d'attributs.

d'ordre éthique qui se posent aux managers. Son cœur normatif est au contraire assez restreint, se limitant à une injonction de prise en compte de l'ensemble des *stakeholders* concernés par l'activité de l'entreprise.

Si les auteurs s'accordent sur l'importance de cette dimension normative, il existe des désaccords sur la place de cette dimension au sein de la théorie. Ainsi, Donaldson et Preston proposent une typologie de la théorie des parties prenantes en trois branches : les approches descriptives, instrumentales et normatives (voir encadré). Pour les auteurs, il est nécessaire de bien distinguer ces différents types d'approches, dans la mesure où « le mélange d'objectifs et de bases théoriques, même s'il est compréhensible, a mené à un mode de pensée moins rigoureux que ce que nécessite le concept de *stakeholder* » (Donaldson et Preston, 1995).

Encadré 1.5 : la typologie proposée par Donaldson et Preston (1995)

Dans leur article *The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence and implications*, Donaldson et Preston proposent de distinguer les branches descriptives, instrumentales et normatives de la théorie des *stakeholders*:

- les approches descriptives (ou analytiques) visent à comprendre dans quelle mesure les managers répondent à différents *stakeholders* et agissent en fonction de leur intérêt. Il s'agit alors de modéliser la firme dans son interaction avec ses différents *stakeholders*. On peut ranger dans cette catégorie les travaux visant à comprendre comment les différents attributs des *stakeholders* peuvent influencer leur prise en compte par les dirigeants (cf. notamment (Mitchell et al., 1997; Mitchell, Agle et Sonnenfeld, 1999) qui retiennent comme variables l'urgence de la demande, le pouvoir et la légitimité des *stakeholders*), où les travaux montrant comment la configuration du réseau de *stakeholders* et l'importance relative de chaque groupe évolue en fonction du cycle de vie de l'organisation (Jawahar et McLaughlin, 2001), les travaux de Frooman (1999) sur les stratégies d'influence des *stakeholders*, l'analyse du réseau entreprise/*stakeholders* et son influence sur les stratégies de réponse (Rowley, 1997), la compréhension des processus de mobilisation des *stakeholders* (Rowley et Moldoveanu, 2003), ou les travaux d'Oliver (1991) sur les stratégies de réaction de l'entreprise vis-à-vis des pressions institutionnelles, etc.
- la branche instrumentale étudie les conséquences organisationnelles (souvent en terme de performance financière, de croissance ou de stabilité) résultant de la mise en place de pratiques de gestion des *stakeholders* dans l'entreprise (Clarkson, 1995; Waddock et Graves, 1997b; 1997a).
- enfin, les approches normatives visent à « identifier les principes moraux et philosophiques orientant l'activité et la direction des entreprises » (c'est-à-dire la prise en compte des demandes et de l'intérêt intrinsèque de l'ensemble des *stakeholders* légitimes) et à proposer une justification du cœur normatif de la théorie. Pour Donaldson et Preston, la théorie moderne des droits de propriété peut servir de justification des principes moraux de la *stakeholder theory*. Pour une revue des justifications normatives de la *stakeholder theory*, cf. (Phillips, 2003; Phillips et al., 2003).

A travers cette typologie, il apparaît que les approches *stakeholders* sont ambivalentes et potentiellement contradictoires : utilisées comme mode de description des relations entre l'entreprise et son environnement social (cf. les approches dites « descriptives »), les approches *stakeholders* peuvent être totalement cohérentes avec des lectures fondées sur la prédominance de l'actionnaire. C'est d'ailleurs l'usage qu'en fait Jensen lorsqu'il considère que l'utilisation de la théorie des parties prenantes peut constituer un outil permettant une « maximisation éclairée de la valeur actionnariale » (Jensen, 2002). Cependant, une telle approche serait en contradiction avec les approches normatives, constituées autour d'une prescription morale qui consiste à ne pas donner a priori l'ascendant à un *stakeholder* sur un autre.

Alors que Donaldson et Preston proposent que la branche normative soit à la fois distincte et en surplomb des autres approches, Freeman considère que cette logique tend à alimenter la « thèse de la séparation », c'est à dire l'idée selon laquelle on pourrait dissocier

les dimensions managériales et morales de toute action gestionnaire, que l'on peut considérer de manière autonome les sphères économiques et éthiques de la vie des affaires. Il souligne au contraire que toute théorie du management comporte une dimension morale, même si celle-ci reste bien souvent implicite (Freeman, 1994). Dans ce cadre, « la *stakeholder theory* se distingue [des approches traditionnelles en stratégie] en ce qu'elle aborde explicitement les questions morales et les valeurs comme un aspect central des organisations » (Phillips et al., 2003). Abandonnant la thèse de la séparation, les approches *stakeholder* deviennent alors un « genre narratif » (Freeman, 1999), une manière de réintégrer dans l'analyse les dimensions morales et managériales de l'action gestionnaire. Dans ce cadre, il n'y a plus une mais plusieurs « théories » *stakeholders* possibles, avec des cœurs normatifs divergents. Ainsi, on pourrait considérer les approches actionnariales de la firme comme une approche *stakeholder*, à condition de réintégrer de manière explicite leurs fondements moraux et de discuter leurs conséquences. Selon Freeman, une telle réintégration des aspects normatifs et descriptifs donnerait une dimension plus pragmatique et opérable aux démarches éthiques, jusqu'alors centrées sur la recherche d'un socle éthique autonome et déconnecté des pratiques réelles des entreprises.

b.4) Quatre propositions qui réunissent l'ensemble des approches stakeholders (à partir de (Aggeri et Acquier, 2005):

A partir de ce premier cadrage, nous avons recensé (Acquier et Aggeri, 2005) quatre propositions minimales qui nous semblent partagées et acceptables par l'ensemble des travaux de ce courant de recherche. Ces quatre propositions sont les suivantes :

P1 : l'entreprise a des stakeholders qui ont des requêtes à son égard. Cette proposition est le point de départ de tous les travaux sur les stakeholders. Elle exprime la représentation relationnelle et contractuelle de la firme sur laquelle se fondent les travaux. Dans une perspective de système ouvert, l'entreprise entre en relation (explicite, implicite, volontaire ou pas) et en négociation, dans le cours de ses activités, avec différents *stakeholders*, qui ont une identité et des préférences identifiables, et dont la participation est nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise.

P2 : tous les stakeholders n'ont pas la même capacité d'influence sur l'entreprise. Même si les critères de hiérarchisation ne font l'objet d'aucun consensus, la plupart des auteurs acceptent l'idée que tous les stakeholders n'ont pas la même importance pour l'entreprise et que celle-ci, ne pouvant répondre à toutes les exigences formulées à son égard, doit sélectionner celles auxquelles elle doit répondre.

P3 : la prospérité de l'entreprise dépend de sa capacité à répondre aux demandes de stakeholders influents et légitimes. Cette proposition renvoie bien à l'importance des concepts de légitimité et de pouvoir dans l'analyse des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes. On retrouve ici l'idée selon laquelle la responsabilité de l'entreprise s'exerce de manière contingente en fonction de chaque demande et de chaque stakeholder.

P4 : la fonction principale du management est de tenir compte et d'arbitrer entre les demandes potentiellement contradictoires des stakeholders. Dans la perspective relationnelle précédemment évoquée, manager les stakeholders consiste à identifier les stakeholders légitimes et influents, à cartographier les pressions exercées par ces derniers, puis à déployer des démarches managériales aux différents niveaux de l'organisation.

c) Les limites des approches stakeholder

Jusqu'ici, nous nous sommes engagés dans un effort de clarification et de systématisation du contenu des approches stakeholders, en soulignant les convergences et les postulats partagés entre les différentes approches. Partant de cet état des lieux, il apparaît maintenant possible de développer une critique plus systématique de la portée théorique des approches stakeholders pour l'étude des dynamiques d'entreprise en matière de RSE. A ce titre, il nous semble nécessaire de relativiser la portée des approches stakeholders pour l'étude des rationalisations contemporaines en matière de RSE ou de développement durable. Nous structurerons notre analyse autour de trois points (cf. tableau 1.1) : nous montrerons tout d'abord que les approches stakeholders reposent sur des hypothèses réductrices en terme de comportement des acteurs et de l'organisation ; nous reviendrons ensuite sur le morcellement, les incohérences ou les contradictions internes à la théorie des stakeholders ; enfin nous relativiserons la portée et l'utilité managériale des approches stakeholder management.

Tableau 1.1 : Les limites des approches stakeholders

Classes de problèmes	Caractéristiques des approches stakeholders	Limites associées
1. Hypothèses sous jacentes	Comportement des acteurs : -Focalisation sur les dirigeants et le partage de la valeur -Modèle décision rationnelle	-Incapacité à interroger les mécanismes de création de valeur et de richesse -Absence de prise en compte du rôle des représentations et des croyances collectives dans la gestion des stakeholders
	Modélisation de l'environnement : -approche désencastrée du social (Granovetter, 1984)	-disparition des dimensions institutionnelles et des cadres de l'action collective
	Théorie de l'organisation : - théorie de l'agence étendue (entreprise = nœud de contrats)	-disparition de l'organisation en tant que phénomène collectif spécifique (jeux de pouvoir, solidarités) et créatif
2. Cohérence des approches stakeholders	Cloisonnement des approches descriptives, instrumentales, et normatives	-Socles de justification différents -Passage abusif d'un mode de justification à l'autre
	Multiplication des typologies de stakeholders	-Absence de bases communes permettant de différencier / hiérarchiser les parties prenantes de l'entreprise
3. Portée managériale des approches stakeholders	Focalisation sur des acteurs existants avec des intérêts bien identifiés	-Difficulté à rendre compte des pratiques exploratoires
	Effets pervers d'un raisonnement et d'une action focalisée sur des groupes d'acteurs	-Non opératoire dans des situations où les « stakes » et les « holders » sont entremêlés

c.1. Une approche réductrice du comportement des acteurs, de l'environnement, et de l'organisation

Une limite importante des approches stakeholder concerne leur conceptualisation de l'activité des dirigeants de l'entreprise, de l'environnement et de l'organisation. En terme de comportements d'acteurs, ces approches tendent à véhiculer un modèle du décideur rationnel et désencastré de son environnement externe. De même, ces approches reposent sur une vision simplificatrice de l'environnement de l'entreprise. Enfin, leur conceptualisation de l'organisation tend à reproduire les postulats de la théorie de l'agence, faisant disparaître de nombreuses dimensions du fonctionnement organisationnel. A ce titre, il semble que les approches stakeholder n'aient pas capitalisé sur les avancées réalisées par le courant *Corporate Social Responsiveness* qui avait permis d'introduire dans les théories de la RSE une approche plus réaliste du rôle des dirigeants et du fonctionnement organisationnel.

Premièrement, les approches stakeholders apparaissent ancrées dans le paradigme de la décision : la représentation stakeholder définit la firme par ses dirigeants, et leur mission comme l'équilibrage d'intérêts contradictoires de différentes parties prenantes. L'activité centrale des dirigeants, dans cette perspective, consiste à évaluer et à arbitrer entre les revendications contradictoires des parties prenantes, en évaluant la légitimité et la nécessité de satisfaire ces différentes requêtes. **L'objet premier de l'analyse constitue donc l'activité de décision des dirigeants, les modalités de contrôle de l'entreprise et de répartition de la richesse entre ses différents ayant droits.** Ces choix ont des conséquences importantes pour l'analyse : en réduisant l'activité des dirigeants à une mission de décision et d'arbitrage, **les perspectives stakeholders s'intéressent beaucoup plus aux processus de captation de valeur qu'aux modalités de création de nouvelles richesses.** Ainsi, les théories des parties prenantes ne semblent pas permettre d'analyser la structuration de nouveaux business models, les processus d'élaboration de solutions innovantes, la reconception des produits, etc. Par ailleurs, de par leur focalisation sur la décision, les approches stakeholder véhiculent une représentation de l'activité managériale entendue comme une activité de choix dans une liste de solutions identifiables et possibles. Une telle représentation apparaît restrictive dans la mesure où elle masque l'ensemble des activités, des apprentissages et des innovations qui rendent possible une activité de décision. En focalisant l'attention sur les dirigeants et sur l'activité de décision, les approches stakeholders tendent donc à restreindre le spectre et la variété de l'action au sein d'une organisation.

Par ailleurs, les approches stakeholder tendent à véhiculer une approche rationnelle de la décision, évacuant l'importance des représentations sociales sur les choix des dirigeants. Dans les modèles stakeholders, l'entreprise interagit avec des parties prenantes mais n'apparaît pas réellement influencée par un quelconque phénomène social dans ce choix : le dirigeant apparaît libre de répondre aux sollicitations de son environnement. De la pertinence de ces choix dépend sa survie de l'entreprise. Il s'agit donc d'adapter, de manière contingente et rationnelle la réponse de l'entreprise aux contraintes de son environnement. Une limite de cette approche est que, sans rendre compte de l'encastrement de l'entreprise dans son milieu (l'entreprise est présentée comme un isolat indépendant des autres acteurs de son environnement), **l'analyse évacue l'influence des croyances collectives et des représentations** sur les comportements, qui jouent pourtant un rôle essentiel à la compréhension du comportement et des décisions au sein des organisations. A titre d'exemple, le modèle de Mitchell, Agle et Wood (1997) tend à considérer les trois variables de leur modèle (pouvoir, légitimité et urgence) comme des attributs objectifs des différentes parties prenantes. Le modèle suggère que plus les parties prenantes sont dotées de ces attributs, plus leurs revendications seront prises en compte par le management de l'entreprise. A l'heure où la logique actionnariale apparaît incontestée et où le pouvoir de l'entreprise sur ses parties prenantes continue à s'accroître, la multiplication récente des pratiques stakeholders semble difficile à analyser dans un tel cadre. Dans la section suivante, nous proposerons que cette diffusion n'est pas le résultat d'un rééquilibrage « objectif » des forces entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes. Nous considérons plutôt qu'elle résulte de la diffusion de nouvelles croyances collectives. En particulier, ces nouvelles représentations concernent le lien entre les pratiques de stakeholder management, la gestion des risques, et la rentabilité de l'entreprise (voir section suivante). A une approche stakeholder classique, analysant les décisions des dirigeants sur la base d'un diagnostic individuel rationnel, il semble ainsi préférable d'adopter une vision fondée sur les représentations et les croyances collectives. Une telle posture invite à explorer de nouvelles questions empiriques et théoriques, telles que les stratégies employées par les parties prenantes pour construire ou manipuler les perceptions ou croyances des dirigeants afin de faire valoir leurs projets.

Une deuxième série de limites des approches stakeholder concerne leur théorisation de l'environnement de l'entreprise. A ce titre, les approches stakeholder semblent reposer sur une **vision désencastrée du social** (Granovetter, 1985) **et de l'environnement de l'entreprise** : dans ces perspectives, la relation entre les managers et leurs parties prenantes semble indépendante de toute dimension sociale, culturelle, ou institutionnelle. **Ce faisant, les approches stakeholders tendent à inscrire l'action de l'entreprise en dehors de tout cadre plus collectif.** Par exemple, elle rend difficilement compte du fait que les relations entre parties prenantes sont régies par différents régimes juridiques (droit commercial, du travail, etc.). Par ailleurs, l'idée de « relation libre » qui sous tend les approches stakeholders est en décalage avec l'idée que le contrat de travail, pour prendre l'exemple du droit français, est fondé sur l'idée d'une relation de subordination du salarié à l'entreprise et l'employeur (Gaudu, 2001). Conscients des difficultés posées par une approche trop uniforme et statique des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes, une multitude de travaux se sont développés afin de distinguer différents groupes de stakeholders (Clarkson, 1995; Phillips, 2003) en proposant des réponses hétérogènes (cf. encadré 1.6.). De manière similaire, les approches stakeholders ne rendent pas compte de l'influence des normes et des standards sur les comportements individuels et collectifs. Que l'entreprise soit mise au centre de l'analyse (Freeman, 1984) ou resituée, comme le suggèrent les travaux récents (Rowley, 1997; Payne et Calton, 2002), comme l'un parmi un ensemble d'acteurs dans un système plus complexe de relations, les représentations stakeholders donnent l'impression d'un terrain de jeu libre de contraintes, où tous les stakeholders sont équivalents a priori et où l'entreprise doit effectuer un diagnostic approprié.

Troisièmement, les approches stakeholders reposent sur une théorie de l'organisation réductrice, dérivée de la théorie de l'agence. La théorie des stakeholders est souvent définie par opposition à la « stockholder theory » et est présentée comme repoussoir des théories économiques de la firme. Ainsi, les auteurs évoquent-ils avec emphase « la tension récurrente entre la théorie économique traditionnelle et la vision stakeholder de la firme » (Andriof et al., 2002a), p.14. Hors, il apparaît que la théorie des parties prenantes reprend à son compte de nombreux postulats des ces approches : l'idée de relation et de contrat, le statut du décideur désencastré et rationnel, la disparition de l'entreprise en tant qu'organisation complexe, remplacée par un système de contrats réduisant l'opportunisme des individus. Dès lors, plutôt qu'un repoussoir aux théories économiques de la firme, les approches stakeholders semblent plutôt constituer une théorie de l'agence étendue. En effet, dans ces perspectives, la firme est résumée à son management exécutif, les autres salariés se situant en dehors de l'organisation, comme l'un parmi l'ensemble des parties prenantes (cf. schéma 1.3). **Exactement comme la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), les approches stakeholders dissolvent l'organisation dans un nœud de contrats et de relations entre les dirigeants et leurs parties prenantes.** Les hypothèses et cadres fondant les approches stakeholders apparaissent ainsi totalement compatibles avec les approches économiques, et ont de grandes similarités avec la théorie de l'agence. **Finalement, la théorie des stakeholders et la gouvernance stockholder fonctionnent comme une photo et son négatif. Elle procède par inversion des tons mais la structure et les fondements théoriques restent inchangés.**

De nombreux travaux, dans le champ du management et de la théorie des organisations, ont formulé des critiques à l'encontre de la théorie de l'agence et des théories économiques de la firme (voir en particulier les bonnes synthèses fournies par (Ghoshal et Moran, 1996)). En particulier, ils mettent en cause la disparition de l'organisation en tant que phénomène collectif spécifique, pour y substituer une vision de l'entreprise réduite à un nœud de contrats dont le principe d'efficacité est de contrebalancer l'opportunisme des acteurs. Selon les tenants de la théorie de l'agence, la survie de la firme dépend de la capacité

des top managers à concevoir une architecture de contrats plus efficiente que celle du marché. Dans ces perspectives, différents pans de l'activité de l'entreprise disparaissent, l'activité managériale étant réduite à la décision et la conception d'une architecture de contrats. Les critiques de cette perspective soulignent l'incapacité de ces cadres à penser la dimension créative de l'action et l'innovation. De même, ils soulignent la disparition des mécanismes organisationnels, tels que la constitution de collectifs humains au sein de l'organisation, les mécanismes de confiance mais aussi de pouvoir au sein de l'organisation, et l'impossibilité de penser la différence de la nature de l'action entre l'organisation et le marché. Ces constats nous semblent largement transposables aux approches stakeholders, réduisant l'activité managériale à une activité d'arbitrage des dirigeants, et ajoutant aux approches traditionnelles une prise en considération des dimensions éthiques du manager.

A l'issue de cette première analyse, il apparaît que les approches stakeholders, du fait de leur théorisation de l'activité des dirigeants, de leur environnement et de l'organisation, présentent différentes limites et restrictions. Dès lors, les approches stakeholders ne sauraient constituer une théorie du management de portée générale. Au-delà de ces difficultés théoriques, on peut aussi s'interroger sur l'unité des approches stakeholders en tant que théorie. C'est l'objet de la section suivante.

c.2. Equilibres précaires, quiproquos et rafistolages d'une « théorie » morcelée.

Une des difficultés majeures du courant de recherche stakeholders réside dans son morcellement et l'absence de cohérence entre des points de vues et démarches de nature différente. Comme le souligne James Walsh, « le champ stakeholder est rempli de controverses et de débats contradictoires. Les perspectives très différentes [...] reflètent l'existence d'opinions variées dans ce champ. Le monde des stakeholders est plein d'incompréhensions, de contestations et de travaux inaboutis de toutes sortes » (Walsh, 2005)(p.435). Ces limites peuvent être expliquées en revenant à la typologie de Donaldson et Preston (1995), et en observant que les trois branches usuelles de la théorie des stakeholders adoptent trois modes de justification différents (cf. tableau 1.2) :

Tableau 1.2 : La théorie des stakeholders : des « branches » et des modes de justifications différents

Type d'approche	Type de questionnement	Mode de justification et de validation
Descriptive (ou analytique)	Comment, d'un point de vue opérationnel, les entreprises gèrent-elles leurs <i>stakeholders</i> ?	Validité empirique : offre une représentation correcte des pratiques d'entreprise
Instrumentale	Quelles sont les conséquences opérationnelles et financières de telle ou telle forme de <i>stakeholder management</i> ?	Efficacité : la gestion des <i>stakeholders</i> permet d'atteindre des objectifs organisationnels
Normative	Comment fonder les pratiques de <i>stakeholder management</i> ?	Justice ou éthique : la prise en compte des intérêts intrinsèques de l'ensemble des <i>stakeholders</i> légitimes est un devoir moral.

Cette hétérogénéité pose deux types de problèmes :

- La réunion de trois perspectives différentes accroît les risques de malentendus et de quiproquos. Certains auteurs oscillent d'ailleurs, de manière abusive, entre ces différents modes de justification. Ainsi, Phillips Freeman et Wicks, qui adoptent une posture normative, tendent à valider leur propre version de la théorie des *stakeholders* en s'appuyant sur des arguments dérivés des approches instrumentales : « si le management

des *stakeholders* est une méthode supérieure de gestion pour la plupart des organisations (comme le suggèrent même des critiques comme Jensen et Sternberg), toute intervention légale est inefficace et superflue » (Phillips et al., 2003) : 490-491). Une telle affirmation peut apparaître fallacieuse dans la mesure où le type de management des *stakeholders* proposée par Sternberg et Jensen est instrumentale (gérer les *stakeholders* pour accroître la valeur actionnariale) alors que celle de Phillips, Freeman et Wicks est normative (prendre en compte l'ensemble des intérêts intrinsèques des *stakeholders* légitimes).

- Les efforts d'unification (Jones et Wicks, 1999) ne sont pas acceptés par l'ensemble des auteurs⁵⁷, et sont marqués par des contradictions internes (Donaldson, 1999; Gioia, 1999; Trevino et Weaver, 1999). Par exemple, les résultats de Agle, Mitchell et Wood (1997) montrent que la prise en compte des *stakeholders* par l'entreprise dépend des variables de pouvoir, de légitimité et d'urgence. Les parties prenantes ont d'autant plus de chance de recueillir une attention de la part des dirigeants qu'elles cumulent ces trois attributs. Cela signifie qu'un *stakeholder* légitime mais sans pouvoir et dont la demande n'est pas urgente aura peu de chance d'être pris en compte. Ainsi, les résultats des approches descriptives mettent-elles en évidence des contradictions entre les pratiques réelles et le cœur normatif de la théorie (Trevino et Weaver, 1999).

Du fait de ces contradictions internes, il est difficile de considérer que ces différents courants s'agrègent en une théorie unifiée des parties prenantes. Le management des *stakeholders* est mieux décrit comme une « tradition de recherche, incorporant des théories multiples et variées qui se concentrent sur le même domaine de phénomènes observés ou postulés, ou à des ensembles reliés de questions ou de problèmes » (Trevino et Weaver, 1999) (p.224).

Plus fondamentalement, le côté œcuménique de la théorie des parties prenantes pose problème, notamment du fait de la définition extensive de parties prenantes proposée par Freeman (1984), de la difficulté à penser différents types de relations entre la firme et ses parties prenantes et à établir des principes de hiérarchisation partagés. On observe alors une tendance au rafistolage, chaque auteur établissant des principes de hiérarchisation ad hoc, en fonction de son projet théorique (cf. encadré 1.6).

Encadré 1.6 : typologies et démarches de hiérarchisation des parties prenantes :

Conscients des difficultés posées par une approche trop uniforme et statique des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes, différents travaux se sont développés afin de distinguer différents

⁵⁷ Par ailleurs, on peut s'interroger sur la nécessité d'unifier la théorie des *stakeholders*, pour y préférer une réorientation des différentes branches de recherche pour mieux les articuler les unes aux autres. Ainsi :

- Une meilleure compréhension des pratiques des entreprises peut servir de base à des démarches normatives, visant à définir ce qui est acceptable d'un point de vue politique.
- Les approches « instrumentales », visant à évaluer les conséquences (souvent financières) des pratiques de management des *stakeholders* pourraient être enrichies en passant d'une perspective centrée sur l'intérêt de l'entreprise à une perspective externe à l'entreprise, suivant un point de vue plus systémique et social (Margolis & Walsh, 2003). Il s'agit alors d'évaluer de manière systématique l'impact des pratiques de RSE sur leurs bénéficiaires présumés : quelle est l'efficacité, du point de vue de l'action publique, des stratégies de RSE ou de développement durable ? Quelles nouvelles formes de partenariats public/privé se mettent en place ? Quel type de régulation est susceptible de favoriser l'innovation et l'efficacité dans ces nouveaux domaines d'intervention des entreprises ? Une telle réorientation des approches instrumentales serait utile au pilotage politique et public des initiatives des entreprises.

groupes de stakeholders ou de resserrer la définition jugée trop large (Post et al., 2003) de Freeman (est stakeholder tout individu ou groupe susceptible d'influencer ou d'être influencé par l'entreprise) : « si chacun est le stakeholder de son prochain, la théorie apporte peu de valeur » (Phillips, 2003, p. 121).

Une acception trop large du concept de stakeholder risque en effet d'en limiter l'utilité et l'actionnabilité. Déjà, Freeman (1984) soulignait l'importance de restreindre l'attention et les efforts de l'entreprise aux stakeholders importants et aux questions stratégiques, en « délaissant les stakeholders trop petits et insignifiants pour que l'on s'occupe d'eux » (p.124). De même, Clarkson (1995), effectuant une distinction entre les stakeholders primaires (dont la participation est nécessaire à la survie de l'entreprise, comme les clients et les salariés, les fournisseurs et les actionnaires) et les stakeholders secondaires (dont la relation n'est pas vitale pour l'entreprise, comme les médias et « un large ensemble de groupes d'intérêts » p.107), et souligne que l'entreprise doit prioritairement se concentrer sur ses relations avec les stakeholders dits primaires. On peut remarquer que les concurrents sont absents de cette typologie.

Néanmoins, tout effort de restriction soulève des problèmes éthiques délicats. Selon Phillips (2003 : 82), « la théorie des stakeholders, telle qu'elle est actuellement, discutée, ne dispose d'aucun moyens pour déterminer qui est ou n'est pas un stakeholder d'un point de vue moral. [...] Ni le chercheur, ni le manager ne disposent d'une méthode permettant de déterminer envers quels stakeholders les managers ont des devoirs » (p.152). Ainsi, comment considérer que l'entreprise a le même type d'obligations morales envers tous ses stakeholders ? Une organisation doit-elle traiter avec égard des parties prenantes adverses (en particulier les concurrents) sur la base qu'elles représentent une menace pour l'entreprise ? Comme le souligne Phillips, « la simple capacité d'influence sur l'organisation ne crée pas plus d'obligation sur l'organisation et ses managers que la capacité d'une brute à me battre ne créerait d'obligation morale entre nous » (p.153).

Sur cette base, Post, Preston et Sachs (2003) proposent d'exclure du statut de stakeholder les concurrents de l'entreprise pour proposer une définition restreinte aux acteurs qui contribuent (et non simplement qui influencent) directement à la création de richesse au sein de l'entreprise : « les stakeholders d'une entreprise sont les individus et les parties qui contribuent, volontairement ou non, à son activité et sa capacité à créer de la valeur, et qui constituent, dès lors, ses bénéficiaires ou ses victimes potentiels » (p. 19).

Phillips, considère quant à lui qu'il est nécessaire de distinguer deux types de stakeholders de nature différente : les « stakeholders normatifs » vis-à-vis desquels l'entreprise a des obligations morales (actionnaires, clients, salariés, fournisseurs, etc.) et les « stakeholders dérivatifs » dont les demandes ne doivent être prises en compte que dans la mesure où ils ont des effets potentiels sur l'entreprise ou bien ses stakeholders normatifs (les concurrents, les médias, les activistes).

Ces différents exemples montrent que les démarches de hiérarchisation sont différentes en fonction du projet de chaque auteur (et de la branche descriptive, instrumentale et normative à laquelle la démarche s'apparente), et témoignent d'une logique de « rafistolage » et d'absence de cohérence entre ces approches.

c.3. Les stakeholders en tant qu'objet de gestion : au-delà de l'évidence, une portée à relativiser

Une dernière série de limites concerne la portée managériale du concept de stakeholder et des cadres usuels de stakeholder management (Freeman, 1984 ; Mitchell et al., 1997). A ce titre, **décrire l'environnement de l'entreprise à travers une approche stakeholder amène les managers à se focaliser sur des groupes d'acteurs existants et structurés, avec des intérêts clairs.** Cela ne pose pas de problème lorsque l'environnement

est stable, composé de règles établies et d'acteurs structurés. Toutefois, ce mode de représentation nous paraît peu adapté à des situations émergentes, mal cadrées et évolutives, où l'identité des stakeholders et les intérêts des acteurs sont en construction. Ainsi, il est difficile de rendre compte de l'engagement de Lafarge dans la lutte contre le sida en Afrique à l'aide de la théorie des parties prenantes (cf. partie 2). Si, au début des années 2000, le sida est apparu comme un enjeu opérationnel explicite suite au rachat de cimenteries africaines, celui-ci était mal cadré et la plupart des entreprises rechignaient à s'engager sur une question qui apparaissait comme mal cadrée et risquée. En se rapprochant de l'ONG Care en 2002, l'entreprise ne répond pas à une demande mais cherche à qualifier et affiner sa vision du problème, et d'identifier des voies de résolution. Cette démarche, qui aboutira à un partenariat tripartite entre Lafarge, Care et Onu-sida, est intéressante car elle montre qu'au début du processus, pas plus Onu-sida que Care n'est un stakeholder pour Lafarge. **L'enjeu, dans une situation émergente, n'est pas le management des stakeholders mais plutôt est l'exploration conjointe des « stakes » et des « holders » (Aggeri et Acquier, 2005).**

Un autre cas permet de prolonger la discussion et d'illustrer la portée relative du concept de stakeholder en tant qu'objet de gestion. Freeman (1984) proposant la théorie des stakeholders comme une réponse au défi de la gestion dans des situations turbulentes (cf. le titre du chapitre 1 : « Managing in turbulent times »), on peut s'attendre à ce que les modes de représentation stakeholders de l'entreprise soient particulièrement pertinents pour la gestion de crise. L'analyse d'un processus de gestion de crise d'une entreprise de transport public tend à remettre en cause cette idée (cf. encadré 1.7). Notre analyse montre en que les « stakeholders », en tant que groupes d'acteurs, ne constituent pas un levier d'action pertinent : gérer des stakeholders de manière individualisée et bilatérale tend à mettre en danger la cohérence de la gestion de crise et le positionnement de l'entreprise. Les objets de gestion pertinents ne sont pas les stakeholders mais les 'issues', qu'il s'agit de traiter de manière cohérente (Acquier, Gand et Szpirglas, 2006).

Encadré 1.7 : Les limites de la gestion des stakeholders : analyse d'une gestion de crise

Dans l'analyse d'un processus de gestion de crise (Acquier, Gand & Szpirglas, 2006b), nous discutons de la portée opérationnelle des approches stakeholders. La crise, impliquant une entreprise publique de transport collectif, est déclenchée par l'effondrement du chantier d'une nouvelle ligne de métro, entraînant en réaction l'effondrement de l'ensemble d'une cours d'école sur une profondeur d'une dizaine de mètres, dans un milieu urbain particulièrement dense. Suite au choc suscité par l'événement, l'entreprise met en place une démarche de gestion de crise qui va s'avérer fructueuse (les crises médiatique, locale et technique étant contenues et rapidement résolues). L'analyse de cet événement montre que les approches stakeholders apparaissent pertinentes dans une première phase de diagnostic, dans la mesure où elles facilitent le travail de diagnostic et aident à déterminer un positionnement d'entreprise. Toutefois, l'utilisation de grilles stakeholders peut s'avérer largement contre-productive pour la gestion opérationnelle de la crise.

En effet, il apparaît dangereux de gérer les stakeholders de manière individuelle et compartimentée, telle que le suggère une approche stakeholder. Plusieurs parties étant concernées par un même enjeu (par exemple la mise en sécurité du site), et chaque partie prenante étant concernée par une multitude de problèmes, le stakeholder ne constitue pas un « objet de gestion » pertinent pour l'entreprise. En effet, toute mesure visant à privilégier un stakeholder peut affecter d'autres parties prenantes, générant des risques d'incohérences et de dissonance dans le traitement de la crise. Dès lors, la résolution de la crise ne passe pas par une gestion efficace des stakeholders mais plutôt par un pilotage fin des « issues » qui permettent de décliner de manière opérationnelle le positionnement décidé par l'entreprise.

Ce risque de confusion entre les enjeux (stakes ou issues) et des acteurs associés (stakeholders) a aussi été abordé, de manière plus théorique par différents travaux

soulignant que certains enjeux peuvent se retrouver orphelins de porteurs (Bonnafous-Boucher et Pesqueux, 2005), ou évoquant la possibilité et la nécessité de considérer la nature, indépendamment des représentants environnementalistes, comme un stakeholder en tant que tel (Starik, 1995; Driscoll et Starik, 2004). Ces différents éléments semblent contribuer à relativiser la portée managériale de la théorie des parties prenantes. Une affirmation telle que « le succès des entreprises repose sur la gestion efficace de leurs parties prenantes » peut ainsi apparaître comme une fausse évidence, dans la mesure où, dans de nombreuses situations, les stakeholders n'apparaissent pas comme des objets de raisonnement ou d'action pertinents pour des managers.

Au terme de l'analyse, il apparaît nécessaire de relativiser la portée théorique des approches stakeholder pour l'étude des rationalisations entre entreprise et société. Malgré les limites théoriques évoquées plus haut, une caractéristique remarquable du concept de stakeholder tient à sa diffusion massive dans les univers managériaux. Ces dernières années se sont ainsi caractérisées par une diffusion massive de pratiques de management des parties prenantes au sein des grandes entreprises (Aggeri et al., 2005), qui semblent se constituer en véritable modèle managérial. Si la portée théorique du concept de stakeholder apparaît relative, la diffusion du concept de stakeholder au sein de pratiques apparaît très intéressante par rapport à notre démarche de recherche. Comment analyser et interpréter cette diffusion ? Dans quelle mesure les pratiques apparaissent-elles articulées aux théories des parties prenantes ? Avec quels cadres théoriques analyser la diffusion de tels modèles dans les univers managériaux ? Nous chercherons à répondre à ces questions au sein de la section suivante, qui nous amènera à préciser certains éléments de l'approche que nous suivrons dans la suite de cette thèse.

2) De la stakeholder theory au stakeholder management : la diffusion du concept dans l'univers managérial

Cette seconde partie est consacrée à la diffusion du concept de stakeholder dans l'univers managérial, et s'interroge sur les modalités de construction et de diffusion de nouvelles pratiques autour de ce concept. Nous aborderons tout d'abord la diffusion du modèle stakeholder (a) en offrant un rapide aperçu des pratiques de stakeholder management (a1), pour ensuite souligner les écarts avec les développements académiques sur ce concept (a2). Ces écarts nous amèneront à souligner le rôle de différents prescripteurs, qui, à la frontière entre les sphères académiques et pratiques, ont joué un rôle essentiel dans la diffusion des pratiques contemporaines.

a) La diffusion contemporaine du modèle stakeholder

a.1. Aperçu des pratiques de stakeholder management

Le concept de stakeholder s'est massivement diffusé dans les discours et les pratiques managériales ces dernières années. Le concept s'incarne dans deux grandes séries de pratiques. La première dépasse le cadre strict de l'entreprise et renvoie à de nouvelles approches de l'action publique. Dans un contexte mondialisé, les modes de régulation traditionnels, dans lesquels l'État, garant de l'intérêt collectif, apparaissait comme le foyer de production privilégié des règles, sont de plus en plus fréquemment inapplicables faute d'instances étatiques internationales. Dans ce contexte, les démarches multi parties prenantes, dans lesquelles les différents stakeholders sont représentés au sein des organes de gouvernance, se présentent comme un cadre alternatif en matière d'action publique

(Reinicke, 1998; Reinicke et Deng, 2000). Ce mode de production des normes ne se présente pas simplement comme un processus élargi de négociation et de lobbying. Par la volonté de co-décision, il revendique une approche plus souple, consensuelle, apprenante et coopérative de l'action publique. Ces approches se développent dans un contexte de transformation des logiques traditionnelles du débat public et à l'émergence de controverses nouvelles, incertaines, plus ouvertes et mal cadrées (Callon et al., 2001; Payne et Calton, 2002; Joly, Marris et Bertrand, 2004). Le champ de la RSE et du développement durable a constitué un foyer privilégié de telles approches. En particulier des démarches telles que celle initiée par la Global Reporting Initiative⁵⁸ sont fondées sur la capacité à tenir compte et à intégrer démocratiquement des stakeholders hétérogènes autour d'un même enjeu. Ces initiatives sont intéressantes car elles portent en germe de nouvelles formes d'expertises démocratiques ou de concertation qui sont susceptibles, à terme, de renouveler les modes de construction des normes. Ainsi, l'International Standards Organization (ISO), dans son projet d'élaboration d'un standard en matière de RSE, a-t-il sollicité de manière formelle la Global Reporting Initiative pour capitaliser sur son expérience en matière de pilotage de processus multi stakeholders. La formalisation d'une « expertise démocratique » et d'une capacité à piloter un processus multi stakeholders constitue un ingrédient essentiel de la légitimité de la Global Reporting Initiative⁵⁹. Cette « légitimité processuelle » a ainsi permis à la GRI de se constituer en organisation permanente alors qu'elle n'avait aucune expérience préalable en matière de standardisation. Elle apparaissait ainsi bien moins légitime qu'un organisme tel que l'ISO ou d'autres organismes nationaux pour piloter un tel processus. Ainsi, au-delà de ses promesses fonctionnelles (en terme de capacité d'apprentissage et de consensus), on perçoit ainsi la dimension symbolique du recours à une démarche multi stakeholder en matière d'action publique.

Les entreprises se sont engagées dans des pratiques de stakeholder management en suivant une voie différente. Plutôt qu'une démarche d'intégration formelle des stakeholders aux processus de gouvernance et de décision, ces pratiques se sont développées sous le concept d'*engagement* entre l'entreprise et ses parties prenantes. Les objectifs poursuivis sont de susciter de nouveaux échanges d'information entre les entreprises et les parties prenantes. Ces échanges, s'ils visent à accroître la transparence des activités de l'entreprise, ne se limitent pas pour autant à une logique de contrôle externe. Pour les entreprises, de nombreuses démarches de stakeholder engagement constituent des vecteurs d'apprentissages tout autant que l'introduction de contre-pouvoirs au sein de l'organisation.

Au niveau des directions générales, les « stakeholder councils », structurés afin d'échanger avec les dirigeants des grandes entreprises, ne constituent pas des organes de décision mais d'échange. Ils ont pour vocation d'attirer l'attention des dirigeants sur les thématiques environnementales et sociales les plus significatives.

A des niveaux plus opérationnels, les entreprises ont multiplié les démarches de concertation locales, en particulier dans des activités dont l'intégration locale est sensible. L'étude de la cimenterie du groupe Lafarge à Frangey, en Bourgogne, constitue une bonne illustration de ces pratiques et des objectifs poursuivis (Aggeri et al., 2005). La gestion des

⁵⁸ La GRI anime une démarche de normalisation des pratiques de reporting environnemental et social. L'histoire de la GRI et les modalités de construction de ces normes sont étudiées en détail au sein du chapitre 4 de cette thèse.

⁵⁹ Comme le souligne Judy Henderson, présidente du conseil d'administration de la Global Reporting Initiative (2006), « l'approche de la GRI, fondée sur une démarche multi parties prenantes, est devenue un modèle que d'autres reprennent pour résoudre les problèmes internationaux les plus complexes. C'est son processus démocratique, transversal, collaboratif et transparent qui donne aux standards de la GRI leur valeur et leur crédibilité ».

stakeholders locaux y suit une procédure standardisée, permettant d'améliorer l'ancrage de la cimenterie dans le tissu local et de prévenir différents risques associés à l'inscription locale des activités de la cimenterie. A nouveau, les instances d'échange et de discussion avec les parties prenantes n'ont pas de rôle décisionnaire. Si elles se traduisent par un droit de regard accru des parties prenantes sur les activités de l'entreprise, elles servent, en retour, à offrir aux responsables locaux une meilleure représentation de leur contexte d'action, à anticiper les risques et à prévenir des conflits locaux.

Enfin, la gestion des parties prenantes renvoie à des démarches plus radicalement exploratoires, mises en place pour faire face à des problématiques environnementales et sociales inédites pour les organisations. Le cas de la gestion de la problématique du Sida en Afrique, après le rachat par Lafarge de Blue Circle, constitue un bon exemple d'une démarche multi stakeholders orientée vers l'exploration conjointe d'une problématique nouvelle (Aggeri et Acquier, 2005; Aggeri et al., 2005). Comme nous l'avons évoqué plus haut, la collaboration tripartite entre l'ONG Care, Lafarge et Onu Sida ne vise pas à répondre à une demande exprimée par un des acteurs ou à la nécessité d'organiser de nouvelles formes de transparence sur les activités de l'entreprise. Elle suit plutôt une logique de partenariat permettant de caractériser conjointement le problème et d'explorer des pistes de solutions possibles.

A travers ces différents exemples, il apparaît ainsi qu'une des dimensions particulièrement significative des démarches multi stakeholders renvoie aux apprentissages issus de ces nouveaux types de collaborations.

a.2. Le décalage entre les pratiques et les théories des stakeholders

Il serait erroné de considérer que la diffusion de pratiques de stakeholder management constitue une validation de la théorie des stakeholders, telle que nous l'avons présentée plus haut. S'il est possible d'identifier plusieurs axes de convergence⁶⁰, les pratiques de stakeholder management apparaissent en décalage significatif avec les hypothèses et les fondements des approches stakeholders en tant que théories. Ces écarts sont recensés dans le tableau 1.3.

Sans détailler l'ensemble des variables du tableau, il apparaît qu'alors que les approches stakeholders en tant que théories sont centrées sur le contrôle externe de l'entreprise, l'éthique et les modalités de captation de la valeur produite par l'entreprise, les pratiques de stakeholder management sont beaucoup plus ciblées, et apparaissent centrées sur l'exploration. De même, alors que les théories des stakeholders visent souvent à rediscuter la place de l'actionnaire dans les choix des dirigeants, cette dimension apparaît plus secondaire dans les pratiques de stakeholder management. Enfin, alors que l'objet de la théorie des stakeholders se concentre sur l'entreprise et ses dirigeants, les pratiques de stakeholder management dépassent les frontières de l'entreprise pour se constituer en modèle d'action publique (concernant la production des normes).

⁶⁰ à titre d'exemple, les logiques de reporting s'inscrivent bien dans l'idée que les parties prenantes ont un droit à l'information et que l'entreprise doit rendre des comptes

Tableau 1.3 : Les écarts de la notion de stakeholder en tant que théorie et en tant que pratiques

	Stakeholder en tant que théorie	Stakeholder en tant que pratiques
Relation entre entreprise et parties prenantes	Fondée sur les conflits d'intérêts, approche défensive	Intérêts partagés, approches proactives des entreprises et des stakeholders
Approche de la gouvernance	Remise en question de la prédominance de l'actionnaire sur la conduite de la firme Débats autour de la prise en compte des parties prenantes et l'appropriation des ressources / richesses de l'entreprise Réflexion centrée sur l'entreprise	Pas de remise en cause de la place de l'actionnaire « Stakeholder councils » comme organes de surveillance et d'échange avec la direction Réflexion centrée sur l'action publique et privée
Place des dimensions éthiques dans l'analyse	Centrale	Secondaire (plutôt centrée sur un idéal de représentativité)
La notion de stakeholder est associée ...	Au contrôle externe de l'organisation A la justification éthique de l'action managériale	A l'engagement, la transparence et la légitimation de l'entreprise A l'échange d'expertises A de nouvelles formes de représentation de l'intérêt public
Objectifs de l'instrumentation	Diagnostic de l'environnement & aide à la décision Paradigme de la réponse	Aide à l'exploration, instrument d'apprentissage, anticipation des risques
Relation à la création de valeur	Jeu à somme nulle & appropriation des richesses	"Doing well by doing good" : il est possible de satisfaire les actionnaires tout en tenant compte des autres parties prenantes

a.3. L'incapacité de la théorie des stakeholders à expliquer la diffusion des pratiques

Un signe supplémentaire de ce décalage entre théorie des stakeholders et pratiques de stakeholder management réside dans l'incapacité à expliquer la diffusion des pratiques de stakeholder management à travers la théorie des stakeholders.

On peut chercher à expliquer la diffusion de pratiques de stakeholder management à travers les cadres de la théorie des stakeholders. Suivant les préceptes de la théorie des parties prenantes, la prise en compte de nouveaux stakeholders par le management peut s'expliquer de deux manières. La première, qui renvoie aux postures éthiques des managers, considèrerait que les managers sont devenus plus éthiques et appliquent plus massivement l'injonction de Donaldson et Preston (1995) (tenir compte de l'ensemble des stakeholders sans les hiérarchiser a priori). A priori, peu d'éléments permettent de supporter cette hypothèse qui n'est d'ailleurs pas avancée pour expliquer les nouvelles démarches d'entreprise. La seconde ligne d'argumentation, plus en ligne avec l'approche utilitariste de Freeman (1984), affirmerait qu'il y a eu un ré-équilibre des forces entre les entreprises et leurs parties prenantes, nécessitant une adaptation du comportement des entreprises.

Si cette croyance s'est largement diffusée, plusieurs travaux tendent à la remettre en cause. Ainsi, Capron et Quairel (2004), Vogel (2005), ou Doane (Doane, 2005) relativisent la portée du mouvement actuel, en montrant que les « marchés de la vertu » restent, pour l'heure, plus des niches que des segments significatifs. De même, ils soulignent le caractère ciblé des pressions des ONG activistes sur quelques grandes entreprises dont la marque apparaît particulièrement exposée (Argenti, 2004). Enfin, ils relativisent le rôle des investisseurs et analystes financiers qui reste, pour l'heure, relativement marginal. A y regarder de près, on peut douter de l'hypothèse, si largement partagée, des pressions externes (Aggeri et al., 2005) auxquelles l'ensemble des entreprises seraient contraintes de répondre et les considérer plutôt comme une accumulation de signaux faibles. Dans le même ordre d'idée, il peut apparaître surprenant de voir fleurir les discours sur les stakeholders et la RSE dans un contexte de pression des actionnaires toujours plus accrues. Alors que la domination des actionnaires n'est absolument pas remise en question, les entreprises multiplient les gages d'ouverture et les pratiques en matière de stakeholder management. **On peut donc souligner un paradoxe intéressant : la théorie des parties prenantes n'explique pas sa propre diffusion !**

Ces différents éléments nous semblent alimenter l'idée d'un décrochage entre la notion de stakeholder en tant que théorie et la manière dont ce concept s'est opérationnalisé et diffusé. **Il existe ainsi un véritable risque de quiproquo à considérer les pratiques de stakeholder management à l'aune de la théorie des stakeholders.** Le lien entre théories et pratiques n'apparaît pas équivoque, les pratiques n'apparaissant pas comme une simple traduction / opérationnalisation des prescriptions de la théorie. Il semble plutôt qu'un travail important de re-conception ait accompagné la diffusion des logiques de stakeholder management.

Comment rendre compte de ce travail ? Ne relève-t-il pas de la génération spontanée, dans un contexte de transformation de l'environnement des entreprises ? C'est cette dernière question que nous allons aborder, en s'interrogeant sur le processus de transcription des théories à la pratique. Dans ce processus, quelques acteurs ont joué un rôle central, en re-conceptualisant différents éléments la théorie pour donner corps à un modèle managérial.

b) De la théorie au modèle managérial : la main visible des transpositeurs

A ce stade, nous avons mis en évidence des écarts significatifs entre les démarches de stakeholder management et les approches théoriques développées autour du même concept. Afin de comprendre ces écarts, il semble nécessaire de mieux analyser la manière dont les approches stakeholders ont été redéfinies pour être diffusées. A ce titre, des consultants ont joué un rôle central, opérant la connexion entre les concepts théoriques développés aux Etats-Unis (RSE, stakeholder, *responsiveness*, performance sociale et environnementale) et la notion de développement durable, tout en inventant de nouvelles notions (*triple bottom line*, 3P, *stakeholder engagement*) et de nouveaux outils permettant à la fois de vulgariser, de légitimer et d'opérationnaliser ce concept dans l'univers managérial. Ces acteurs peuvent être qualifiés de « transpositeurs » (Lascoumes, 1994, 1996), c'est-à-dire d'acteurs capables d'agréger et de retravailler des informations éparpillées afin de donner corps à de nouvelles doctrines et à un champ de pratiques.

En ce qui concerne les pratiques de stakeholder management, un consultant britannique, Simon Zadek, ainsi que l'*International Institute of Social and Ethical Accountability* qu'il préside (plus connue sous le nom d'*AccountAbility*), apparaissent comme des acteurs centraux de ce processus. Leur action permet d'illustrer l'intensité du travail nécessaire à la structuration et la diffusion d'un modèle managérial autour de la notion de

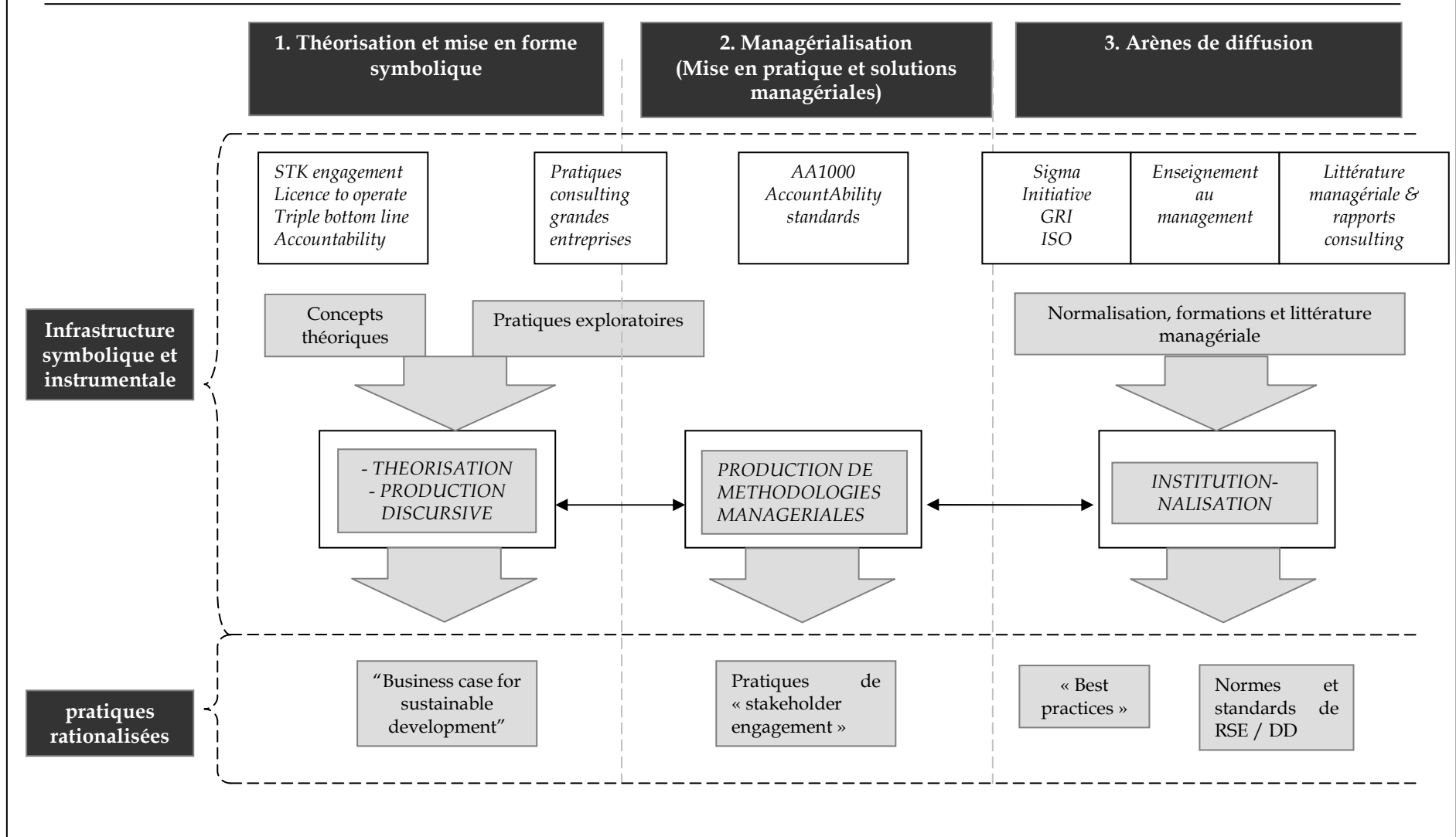
stakeholder. En amont des pratiques observables (que l'on peut qualifier de « rationalisées »), ces acteurs ont mené un intense travail afin de redéfinir les concepts, mettre en valeur et légitimer de nouvelles pratiques, et diffuser ces nouvelles approches dans le champ managérial. La diffusion de nouvelles pratiques de stakeholder management semble donc avoir nécessité un travail intense de conception d'une *infrastructure symbolique* (passant par la construction de discours légitimant de telles pratiques) et *instrumentale* (permettant de simplifier le travail d'opérationnalisation de ces démarches). L'action de S.Zadek et d'Accountability est représentée sur le schéma 1.4. Ce schéma représente, en amont des pratiques observables, l'intensité du travail de cadrage effectué par Simon Zadek et AccountAbility. Leur action peut être décrite à travers trois dimensions : un travail de théorisation et de mise en forme symbolique qui passe par la construction de discours, un travail de managérialisation et d'instrumentation, et une action au niveau institutionnel.

Simon Zadek est un consultant d'un type particulier : titulaire d'un doctorat, il entretient des liens étroits à la fois avec la communauté académique - il est professeur associé à l'université d'Harvard -, avec les entreprises - il conseille de nombreuses entreprises en pointe sur le développement durable comme *the Body Shop* depuis 1994 ou *Novo Nordisk* depuis 1997 - et avec des communautés professionnelles - il est membre de la commission sociale et environnementale de l'association des experts comptables britanniques (l'ACCA). A travers ce triple ancrage et la publication de différents ouvrages et articles destinés au grand public⁶¹, il a joué un rôle de passeur entre ces différentes communautés.

La première dimension de son activité tient à la mise en forme d'un discours et d'un projet managérial autour du développement durable ou de la gestion des parties prenantes. Cette étape passe par la proposition d'un ou de plusieurs concepts gestionnaires qui pointent de nouveaux objets d'action pour les entreprises (stakeholder engagement, licence to operate, triple bottom line, accountability, total responsibility management, etc.). L'aspect « managérial » de ces concepts est affirmé par l'analogie à des objets ou des démarches de gestion déjà éprouvées dans d'autres domaines (ces notions font explicitement référence aux démarches de comptabilité, de finance, de qualité, etc.). Ces nouveaux concepts, sont ensuite légitimés par un discours universalisant qui entre en résonance avec des crises (crises de gouvernance des entreprises -cf. Enron-, risques planétaires -environnementaux et sociaux- associés à un des modèles de développement non soutenables) et met en scène et dramatise les risques encourus par les entreprises (boycotts, menaces de conflits avec les autorités locales ou les ONG, perte de sens et d'affiliation des salariés, perte de confiance des investisseurs institutionnels, perte d'opportunités commerciales, etc.) et le système capitaliste dans son ensemble (perte de légitimité des entreprises). Il s'agit alors, en s'appuyant sur des expériences innovantes, de montrer en quoi des démarches de gestion des stakeholders ou le pilotage de la triple bottom line sont autant des portes de sortie que des sources de rentabilité ou de diminution des risques pour les entreprises. Ce travail, qui s'assimile à une activité de théorisation dans les approches néo-institutionnalistes (Dacin, Goodstein et Scott, 2002; Greenwood, Suddaby et Hinings, 2002; Hwang et Powell, 2005)) permet de justifier et de légitimer les pratiques d'entreprise en matière de stakeholder management : il y a, pour reprendre la terminologie des consultants, un « business case » de la gestion des parties prenantes et de l'engagement des entreprises en matière de développement durable.

⁶¹ En particulier : *"the civil corporation. The new economy of corporate citizenship"*, Zadek S., Earthscan, 2001, *"Building Corporate Accountability"*, (S.Zadek, R.Evans, P.Bruzan (Ed.), Earthcan, London, 1997. *"The Path to Corporate Responsibility"*, Zadek S., Harvard Business Review, Décembre 2004.

Schéma 1.4 : Le travail de cadrage de S.Zadek et de l'organisme Accountability sur les pratiques de stakeholder management



En parallèle à ce travail de mise en forme et de légitimation, **une seconde dimension de l'activité des prescripteurs consiste à mettre en pratique, à élaborer différents instruments, méthodologies et solutions managériales.** En plus de discours et de concepts, il apparaît nécessaire de développer un panel de méthodologies et de solutions « clés en main ». Cette étape implique toute une phase d'apprentissage et d'expérimentation souvent peu étudiée. En la matière S.Zadek et AccountAbility ont mené un effort de systématisation des démarches exploratoires dans des référentiels de management plus universels. A ce titre, le référentiel AA1000 est intéressant dans la mesure où il traduit, au sein d'un système de management, les logiques de « stakeholders **engagement** » développées par Zadek dans différents ouvrages (cf. en particulier Zadek (2001)). Ainsi, la philosophie de stakeholder engagement s'incarne-t-elle dans différentes pratiques collaboratives avec les parties prenantes.

Enfin, **l'institutionnalisation** constitue la troisième dimension de l'activité des prescripteurs. Cette dimension renvoie à une série d'actions visant à « encastrent » les outils, les valeurs et idées des acteurs, au-delà de démarches ciblées, dans des normes internationales ou dans des formations. Comme le montrent DiMaggio et Powell, lorsqu'un champ organisationnel s'institutionnalise, on observe une homogénéité croissante des comportements des acteurs, l'émergence de valeurs, croyances et de représentations de plus en plus partagées, des structures organisationnelles et des pratiques de plus en plus homogènes (DiMaggio et Powell, 1983). Selon eux, ces mécanismes d'« isomorphisme » sont de trois types : mimétique, normatif et coercitif.

- L'isomorphisme mimétique (1) correspond à une tendance des organisations, dans une situation d'incertitude, à reproduire les solutions efficaces identifiées par leurs pairs. Dans le champ du développement durable ou de la gestion des stakeholders, ce mécanisme correspond aux forums d'échange et de coordination entre entreprises (CSR Europe, Business for Social Responsibility, World Business Council for Sustainable Development, etc.), ou aux études de consultants, visant à identifier et partager, via la rédaction de rapports, les « bonnes pratiques » en matière de stakeholder management (cf. les études de AccountAbility et Utopies sur cette question).
- L'isomorphisme normatif (2) est associé aux processus de professionnalisation. Le fait de partager une même formation amène les acteurs à partager les mêmes valeurs, à être sensibilisés aux mêmes questions et à reproduire les mêmes schémas de fonctionnement. Ici l'intégration de la théorie des stakeholders dans des programmes de formation en management, leur présentation comme cadre légitime en stratégie et les références à ce terme dans différentes revues professionnelles contribue indéniablement à légitimer ces pratiques aux yeux des managers. A ce titre, le statut de Simon Zadek, professeur associé à l'université d'Harvard et ayant publié à de nombreuses reprises dans des revues managériales largement visibles (Harvard Business Review, California Management Review), est intéressant.
- Enfin, l'isomorphisme coercitif (3) renvoie à l'influence des normes techniques, juridiques et professionnelles qui structurent les comportements des entreprises. A ce titre, l'association entre la RSE et la notion de stakeholder semble officialisée par le livre vert de juillet 2001 de l'Union Européenne (European Commission, 2001). Au-delà des travaux de la commission européenne, on peut recenser différentes initiatives de normalisation dans le domaine du développement durable. Zadek a joué un rôle actif dans ce processus de normalisation, *en développant la norme AA1000 puis en l'encapsulant dans différentes démarches de normalisation*, notamment au sein de la Global Reporting Initiative (qui mentionne le référentiel), de la Sigma Initiative ou de la démarche de l'ISO dans lesquelles Zadek et AccountAbility sont activement impliqués.

Pour des raisons de commodité, nous avons développé le rôle de Simon Zadek dans le processus de construction des pratiques de stakeholder management. Ainsi, une analyse plus fine permettrait de mettre en évidence l'existence d'une pluralité d'acteurs ayant participé à ce travail de cadrage⁶², et de souligner l'importance des apprentissages collectifs et du travail de coordination entre ces différents acteurs (Acquier et Aggeri, 2006b). De même, il semble difficile, aujourd'hui, de prédire le succès des initiatives menées par Simon Zadek et AccountAbility.

Si l'analyse mériterait d'être approfondie et étendue à d'autres acteurs, il apparaît que **des acteurs tels que Simon Zadek jouent un rôle fondamental et bien souvent négligé dans la manière de penser le management de la responsabilité sociale et du développement durable**. En particulier, l'analyse qui précède invite à questionner la vision traditionnelle des relations entre théories et pratiques, suivant laquelle les praticiens ne seraient que des acteurs mettant en œuvre les prescriptions des académiques. Ainsi, en accompagnant, formalisant et structurant les pratiques pionnières des entreprises, ces acteurs ont joué un rôle fondamental dans l'émergence de pratiques d'engagement avec les stakeholders, et ont aussi été à l'origine de nouveaux développements théoriques au sein des approches stakeholders en tant que théories.

Ainsi, lorsque quelques années plus tard, les académiques commencent à relater et à formaliser ces nouvelles pratiques, ils proposent que la notion d'engagement marque une nouvelle étape de la théorie des parties prenantes (c'est le cœur de l'ouvrage collectif *Unfolding Stakeholder Thinking : Theory, Responsibility and Engagement*, 2002). Constatant la multiplication d'expériences de collaboration et d'engagement entre les entreprises et leurs stakeholders, les auteurs soulignent un déplacement de logique, soulignant que la *gestion des stakeholders* (véhiculant l'idée que l'entreprise, au centre de l'analyse peut gérer directement ses parties prenantes) est dépassée, et qu'il s'agit désormais de gérer les *relations* de l'entreprise avec ses stakeholders. Ce mouvement implique de dépasser une représentation centrée sur l'entreprise et son point de vue pour intégrer cette dernière dans un système⁶³ de relations complexes entre différentes parties prenantes (Rowley, 1997). Par ailleurs, ce mouvement implique, selon les auteurs, d'aller au-delà d'une approche réactive et défensive des relations entre la firme et ses parties prenantes (Andriof et al., 2002a).

Si ces propositions de réorientation théoriques apparaissent pertinentes, il est surprenant de voir combien les auteurs ont tendance à reproduire, avec peu de réflexivité, les discours dominants des consultants sur le développement durable. Ainsi, ils véhiculent, sans jamais l'interroger, l'idée d'un "business case" d'une gestion des stakeholders, à travers des affirmations telles que : « dans nos sociétés contemporaines, les entreprises à succès sont celles qui reconnaissent qu'elles ont des responsabilités à l'égard d'un large panel de parties prenantes, qui vont au-delà de la simple conformité avec la loi ou les responsabilités fiduciaires découlant de la nécessité de 'maximiser les retours aux actionnaires'. Si, de par le passé, l'attention était concentrée sur la création de valeur pour l'actionnaire, désormais elle est portée sur l'*engagement* avec les stakeholders pour créer de la valeur à long terme. [...] »

⁶² nous développerons ce point plus en détail dans le chapitre 3, où nous développerons plus en détail le rôle de John Elkington (SustainAbility), de Paul Hawken, et d'autres acteurs ayant contribué à cadrer le champ du management de la RSE et du développement durable

⁶³ Comme nous l'avons évoqué, la théorie des systèmes était déjà revendiquée comme un pilier fondateur de la théorie des stakeholders lors des premiers travaux (cf. Freeman, 1984 qui pourtant évacue très largement cette perspective dans le reste de son ouvrage). Elle semble toutefois avoir plus souvent été invoquée que réellement convoquée dans les différentes approches stakeholders.

Pour survivre et être profitable une entreprise doit s'engager avec une large panel de stakeholders dont la vision sur le succès de l'entreprise peut très largement varier entre les acteurs » (Andriof et al., 2002b, p.9)⁶⁴.

A aucun moment, les auteurs ne font état de l'intervention, dans l'émergence de ces nouvelles formes de relations entre entreprises et parties prenantes, de l'influence des consultants. Leur main reste invisible dans une histoire naturalisée où le développement de nouvelles pratiques de gestion des stakeholders est présenté comme une condition de survie des entreprises modernes. **On perçoit ainsi les risques d'aveuglement et les limites associées à l'absence de prise en compte, par les chercheurs, de l'intervention d'acteurs qui contribuent à façonner les concepts et les pratiques en matière de RSE et de développement durable.** Pour reprendre le schéma 1.4, les univers académiques se limiteraient alors à intégrer ex-post de « pratiques rationalisées », ignorant l'origine des nouvelles doctrines et l'ensemble du travail de cadrage du champ managérial du développement durable.

3) Conclusion - synthèse : quelle place accorder aux approches stakeholder ?

Du fait de sa position centrale dans les développements académiques et pratiques, nous avons accordé une large place au concept de stakeholder au sein de cette généalogie des concepts théoriques associés à la RSE et au développement durable. Abordant tout d'abord le concept du point de vue de son histoire académique, nous avons souligné les différentes limites des approches théoriques de ce concept. Nous nous sommes ensuite interrogés sur la diffusion du concept de stakeholder dans l'univers managérial, en soulignant les écarts significatifs entre les pratiques observables et les approches académiques.

En soulignant le décrochage progressif entre théories et pratiques, notre analyse a laissé entrevoir deux écueils possibles face à ce décrochage : le premier écueil consiste à accepter une telle déconnexion, sous prétexte que le rôle des chercheurs n'est pas de suivre les fluctuations temporaires des dernières modes managériales, mais de rester focalisée sur des cadres plus généraux, universels et invariants de modélisation des relations entre l'entreprise et son environnement. Au delà des limites théoriques déjà identifiées des approches stakeholders, une telle posture risque de ne pas restituer des mouvements de rationalisation et de requalification des relations entreprises / société. Par ailleurs, cette posture risque de favoriser des quiproquos entre théoriciens et praticiens autour d'un même concept et d'alimenter les critiques qui mettent en cause la faible pertinence de la recherche en management pour les praticiens, de même que l'idée d'univers parallèles (Waddock, 2004) entre théories et pratiques de la RSE.

⁶⁴ De même : « Pour de nombreux observateurs, le monde dans lequel évoluent les entreprises d'aujourd'hui est devenu considérablement plus complexe, chaotique, et dynamique qu'auparavant. Les changements technologiques ont créé des capacités de communication instantanées à l'échelle mondiale, et rendent beaucoup plus visibles et transparentes les comportements des entreprises. [...] A mesure que les frontières se sont érodées et que la connectivité du monde s'est accrue, les exigences de transparence et du rendre compte se sont multipliées. Les entreprises se sont retrouvées sur la ligne de mire d'un mouvement intense d'anti mondialisation, alimenté par l'activisme sur des questions telles que le travail et les droits humains, la transparence, les initiatives visant à prévenir la corruption, la protection environnementale et le développement durable » (p.20) Andriof, J. et S. Waddock (2002). 'Unfolding Stakeholder Engagement'. *Unfolding Stakeholder Thinking; Volume 1: Theory, Responsibility and Engagement*. J. Andriof, S. Waddock, B. Husted et S. S. Rahman. Sheffield, UK, Greenleaf Publishing.

A l'opposé, un autre écueil consiste à transformer toute nouvelle vague de pratiques en théorie générale (nous avons souligné cette tendance à travers les démarches de stakeholder engagement). Dans une telle posture les chercheurs risquent de reproduire avec peu de valeur ajoutée, de manière peu pertinente et réflexive, les représentations en vigueur dans les champs praticiens.

Par rapport à ces deux écueils, l'analyse critique des approches stakeholders menée dans cette section nous semble offrir une troisième voie plus prometteuse. Elle consiste à s'interroger sur les approches stakeholders en tant que représentation des interactions entre entreprise et société, et s'intéresse à la manière dont ces approches s'incarnent et se diffusent dans des modèles managériaux. Dans cette perspective, l'enjeu central n'est pas d'élaborer, de valider ou d'invalidier une modélisation universalisante des relations entre l'entreprise et la société. La question centrale est l'action, et la manière dont des représentations et des modèles donnent lieu à de nouvelles formes d'action entre les firmes et leur environnement social.

Au terme de l'analyse, il apparaît possible de décrire plus précisément les fondements d'une approche gestionnaire renouvelée pour l'étude de la RSE et du développement durable :

- plutôt que de construire des théories universalisantes, il s'agit de s'interroger sur les rationalisations contemporaines du pilotage de l'interface entreprise / société. Dans ce contexte, les pratiques innovantes et les explorations occupent une place privilégiée dans la mesure où elles sont susceptibles de révéler des crises et de renouveler les approches traditionnelles.
- l'intérêt premier des doctrines et théories de la RSE ne réside pas dans leur capacité à décrire et à expliquer de manière universelle et stable les relations entre entreprises et société. Il réside plutôt dans leur capacité à structurer les représentations, l'action, et à donner corps à des modèles managériaux. Dans cette perspective, il s'agit d'analyser les contributions théoriques, mais aussi des acteurs qui, par leur pratiques, contribuent à façonner et à inventer des solutions gestionnaires. Dans ce contexte, nous avons souligné l'importance de la place centrale d'acteurs transcendant ces théories, concevant et diffusant des modèles managériaux du développement durable.
- finalement, plutôt qu'une refondation de la théorie des stakeholders, notre approche invite plutôt à mieux appréhender la place des approches stakeholders dans les rationalisations en cours, afin d'en appréhender leurs origines, leur portée, et leur capacité à requalifier l'action collective.