

L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature

Samuel MERCIER,

Maître de Conférences à l'IAE de Dijon, Université de Bourgogne,

CREGO-LATEC - 2, boulevard Gabriel - 21000 Dijon.

Courriel : Samuel.Mercier@u-bourgogne.fr

Mots-clés : partie prenante, Stakeholder, gouvernance, responsabilité, éthique, équité, actionnaire

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration
Université Laval
Québec



Résumé : cette communication a pour objectif de présenter une revue de la littérature portant sur la théorie des parties prenantes. Tout particulièrement, il s'agit d'examiner l'intérêt de cette approche récente pour le management stratégique. La théorie des parties prenantes fait en effet l'objet d'une attention croissante dans la littérature managériale et se trouve au cœur des débats qui traitent du rôle de l'entreprise dans nos sociétés. Elle recouvre un ensemble de propositions qui suggèrent que les dirigeants ont des obligations éthiques envers leurs parties prenantes. Ce terme de partie prenante est apparu dans les années soixante mais son origine remonte aux travaux de Dodd (1932) et Barnard (1938). La théorie est encore en phase de développement, ce qui peut expliquer l'existence de controverses concernant la définition du concept de « Stakeholder » et son utilité pour le management. Ainsi, en se référant à la typologie de Donaldson et Preston (1995), on peut considérer que les approches descriptive et instrumentale font de la théorie des parties prenantes un outil au service du management stratégique. La branche normative de la théorie conduit, par contre, à reformuler les objectifs de l'organisation. Cette approche partenariale ne pourra se substituer à la vision actionnariale de l'entreprise qu'à la condition de gommer les incohérences qui subsistent entre les dimensions descriptive, empirique et normative. Elle doit également surmonter les différentes critiques qui portent, d'une part, sur le manque de clarté de ses implications managériales, et, qui, d'autre part, contestent la validité de ses fondements normatifs.

Mots clés : partie prenante, Stakeholder, gouvernance, responsabilité, éthique, équité, actionnaire.

Introduction

Depuis une quinzaine d'années, la théorie des parties prenantes (désormais TPP) fait l'objet d'une attention croissante dans la littérature managériale. Elle se trouve, en effet, au cœur des débats portant sur le rôle joué par l'entreprise dans nos sociétés.

La notion de partie prenante (PP à présent) a d'abord été mobilisée en stratégie avant de devenir incontournable dans les réflexions centrées sur les systèmes de gouvernance des entreprises (Blair, 1995 ; Charreaux, 1997, 1999 ; Charreaux et Desbrières, 1998 ; Wirtz, 1999 ; dossiers spéciaux dans *Gestion*, Vol. 23, n° 3, 1998 et dans l'édition 2000 du *Rapport Moral sur l'Argent dans le Monde*).

Quant à la TPP, elle est devenue la référence théorique centrale dans la littérature anglo-saxonne portant sur l'éthique organisationnelle et tend à se poser comme une alternative aux théories contractuelles des organisations (théorie de l'agence et économie des coûts de transaction) pour reformuler la théorie de la firme.

La TPP veut être une théorie managériale et une théorie normative en éthique organisationnelle, ce qui conduit souvent à une combinaison de ces deux dimensions. De façon générale, elle recouvre un ensemble de propositions qui suggèrent que les dirigeants de la firme ont des obligations éthiques envers leurs PP. L'objectif principal de la TPP est ainsi d'élargir la représentation que les sciences de gestion se font du rôle et des responsabilités des dirigeants : au-delà de la fonction de maximisation du profit, il convient d'inclure dans la gouvernance de l'entreprise les intérêts et les droits des non-actionnaires.

Les insuffisances actuelles de la TPP (cernées notamment par Donaldson et Preston, 1995, p. 66) telles que le manque de clarté de certains concepts et les divergences entre auteurs indiquent que cette théorie est encore en phase de développement. Cela peut contribuer à expliquer le manque de diffusion de cette approche partenariale de l'entreprise parmi les gestionnaires francophones. Une revue de la littérature francophone en management stratégique indique que la TPP est rarement mentionnée (voir tout de même : Martinet (1984), Martinet et Reynaud (2000) et Mercier (2000)).

Dans cette communication, nous souhaitons présenter les apports et limites de la TPP au management stratégique. La synthèse de la littérature sur la question a pour objet de faire connaître les débats fondamentaux ayant contribué au développement de ce qui pourrait constituer un paradigme prometteur.

Nous présentons, tout d'abord, les origines ainsi que les principales définitions de la notion de PP. Puis, nous analysons les liens existant entre la TPP et le management stratégique. Enfin, la dernière partie constitue un bilan critique de cette théorie.

I – Origines et définitions du concept de partie prenante

A – Aux origines de la notion de Stakeholder

Le terme de « Stakeholder » (traduit le plus souvent par l'expression « partie prenante » mais également par « partie intéressée », voire « ayant droit ») a été, selon Freeman (1984, p. 31), employé pour la première fois en 1963 lors d'une communication au sein du Stanford Research Institute.

Sa création provient d'une volonté délibérée de jouer avec le terme de « Stockholder » (qui désigne l'actionnaire) afin d'indiquer que d'autres parties ont un intérêt (« stake ») dans l'entreprise. La TPP cherche donc à se substituer à la vision traditionnelle de l'entreprise, dénommée « Stockholder Theory », qui postule que les dirigeants ont l'obligation fiduciaire d'agir exclusivement selon les intérêts de leurs actionnaires.

Avant même l'utilisation du terme de PP, on peut considérer Dodd (1932) et Barnard (1938) comme des pionniers de la TPP lorsqu'ils avancent l'idée que l'entreprise doit équilibrer les intérêts concurrents des différents participants dans le but de maintenir leur coopération nécessaire. De façon plus pragmatique, à partir des années trente, quelques grandes entreprises américaines comme General Electric (qui, selon Hummels (1998, p. 1406) reconnaît quatre PP : les clients, les employés, la communauté et les actionnaires), Sears et Johnson & Johnson (dont le credo remonte à 1947) ont amorcé des réflexions visant à identifier les principaux groupes participant à leur fonctionnement.

Par la suite, les travaux de Penrose (1959) qui appréhende l'entreprise comme une institution cohésive contribuant à la création, à la préservation et au développement de l'apprentissage, ont permis d'enrichir les connaissances sur la nature de la firme et le rôle des dirigeants (Pitelis et Wahl, 1998, p. 259). Il convient également de mentionner les recherches de Rhenman et Stymne (1965, cité par Carroll et Näsi, 1997, p. 50) qui sont à la base des expériences de démocratie industrielle en Scandinavie. Ils décrivent l'entreprise comme un système social et technique dans lequel les différentes PP jouent un rôle déterminant.

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

Le concept de PP ne s'est toutefois véritablement imposé dans la littérature en management qu'avec la publication de l'ouvrage de Freeman : Strategic Management : A Stakeholder Approach (1984). Depuis, la TPP s'est développée de façon croissante dans l'analyse des relations entre économie et société et dans la recherche portant sur la performance sociale des entreprises. Les ouvrages de Carroll (1989) et de Weiss (1994) ont confirmé l'intérêt pour une approche centrée sur les PP en management stratégique. De même, plusieurs revues ont consacré des dossiers centrés sur la TPP : Business Ethics Quarterly (1994, Vol. 4, n° 4 ; 1997, Vol. 7, n° 1 ; 1999, Vol. 9, n° 2), Academy of Management Review (1995, Vol. 20, n° 1 ; 1999, Vol. 24, n° 2), Long Range Planning (1998, Vol. 31, n° 2), Journal of Business Ethics (plusieurs articles par an), Journal of European Industrial Training (1995, Vol. 19, n° 10), Business Strategy Review (1997, Vol. 8, n° 2). Gibson (2000) a relevé, entre 1998 et 2000, plus de 200 références centrées sur la TPP dans les revues de gestion et de philosophie. Il s'agit, à présent, d'examiner les définitions recensées dans cette littérature.

B – La définition du concept de PP

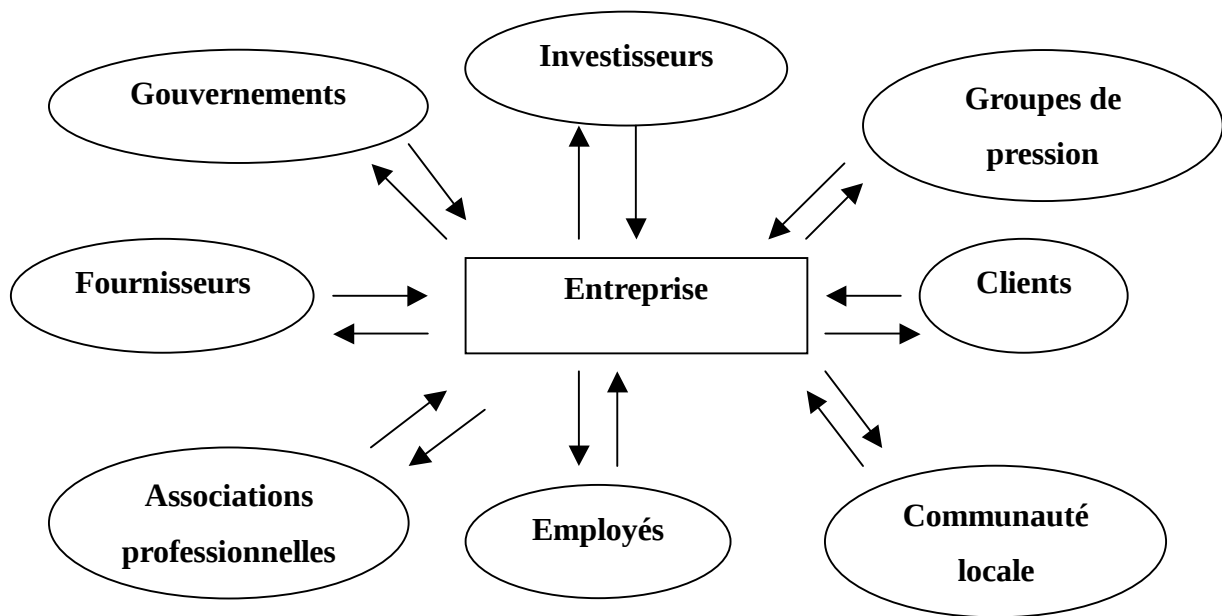
Dans la définition originelle du Stanford Research institute (1963), le concept de PP désignait les groupes indispensables à la survie de l'entreprise. Cette acception est très voisine de celle de Rhenman et Stymne (1965) pour qui une PP est un groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence.

Depuis, les définitions se sont multipliées et peuvent se ranger dans un continuum allant de l'acception la plus large à la plus restreinte (voir Michell et al., 1999, p. 858 ; Martinet, 1984, p. 74).

La définition la plus mobilisée (et qui donne au terme de PP le sens le plus large) est celle que propose Freeman (1984, p. 46), et que reprennent notamment Carroll et Buchholtz (2000, p. 66) :

« Une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Dans cette vision, les PP désignent les fournisseurs, clients, employés, investisseurs, la communauté, etc (voir le schéma 1).

Schéma 1 : les parties prenantes



Source : adapté de Donaldson et Preston, 1995, p. 69.

Ne sont exclus de cette acception que ceux qui ne peuvent affecter l'entreprise (du fait de leur absence de pouvoir) et ceux qui ne sont pas affectés par ses actes (du fait de l'absence d'une quelconque relation). Il convient également de noter qu'une PP peut très bien être affectée sans pouvoir affecter l'entreprise (et réciproquement). Ces PP peuvent donc constituer, de façon potentielle, soit une aide, soit un danger pour l'organisation. Leurs droits légitimes se fondent sur l'existence d'une relation d'échange avec l'entreprise (pour reprendre le schéma contribution/rétribution proposé par March et Simon (1958)).

Parallèlement, Hill et Jones (1992, p. 133) ne retiennent comme PP que les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise. Cela rejoint la définition proposée par Clarkson (1995, p. 106) qui figure parmi les plus restreintes. Il distingue les PP volontaires et involontaires selon qu'elles acceptent ou qu'elles sont exposées à un certain risque en nouant une relation avec l'entreprise

(dans l'acception de « stake », il se réfère à la notion originelle d'enjeu et de pari plutôt que d'intérêt). Ainsi, les PP volontaires prennent un risque en investissant une forme de capital (humain ou financier) dans l'entreprise. Par contre, les PP involontaires s'exposent aux conséquences provoquées par les activités de l'entreprise. Clarkson considère que l'on ne peut parler d'intérêt sans introduire la notion de risque. Cette vision restreinte de la notion de PP conduit alors à identifier les groupes importants selon leur contribution directe aux intérêts économiques de l'organisation. Du point de vue du management stratégique, cette acception peut paraître plus réaliste que celle de Freeman : les dirigeants disposent en règle générale de peu de ressources et de temps pour gérer les contraintes externes. Au contraire, dans la vision de Freeman (1984), le fait que les entreprises puissent être affectées de façon critique ou affecter presque n'importe qui, complexifie grandement le rôle des dirigeants. Afin de faciliter l'identification des PP, plusieurs auteurs en proposent des typologies.

C – Typologies des parties prenantes

Parmi les multiples tentatives de classification des PP, il est intéressant de retenir celle de Carroll et Näsi (1997) qui opposent les parties prenantes internes (propriétaires, dirigeants, employés) aux parties prenantes externes (concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, media, communauté et environnement naturel).

De même, il est possible de distinguer les PP primaires (c'est-à-dire celles qui ont une relation contractuelle et formelle avec l'entreprise : propriétaires, employés, fournisseurs et clients) des PP secondaires comme les media, consommateurs, groupes de pression, gouvernements, concurrents, public et société (Carroll et Buchholtz, 2000, p. 68 ; Gibson, 2000, p. 245 ; Weiss, 1994, p. 32 ; Clarkson, 1995, p. 106). Les PP secondaires peuvent avoir une influence potentielle (en cas de boycotts ou de campagnes de dénonciation par exemple) et peuvent rapidement émerger comme des acteurs capables d'influencer la performance de l'entreprise.

En privilégiant la définition de Clarkson (1995), plusieurs auteurs (Kochan et Rubinstein, 2000 ; Mitchell et al, 1997 ; Frooman, 1999) analysent le degré d'influence des PP. Cette influence dépend de leur contribution aux ressources fondamentales de l'entreprise, de la dépendance de celle-ci vis-à-vis de ces ressources (en reprenant les travaux de Pfeffer et Salancik (1978)) et des coûts que les deux parties subissent en cas de rupture des relations.

Mitchell et al. (1997) ont identifié 7 types de PP selon qu'elles possèdent un, deux ou les trois attributs suivants : le pouvoir d'influencer les décisions organisationnelles, le degré de légitimité dans les relations avec l'entreprise, le caractère urgent des droits que les PP peuvent prétendre exercer sur l'entreprise.

Il convient, enfin, de noter que ces travaux conduisent à affiner la notion de PP. Ainsi, Frooman (1999) critique la vision classique (voir le schéma 1) représentant la firme au centre d'un nœud de contrats implicites et explicites avec les différentes PP. Dans cette approche, seuls les dirigeants entretiennent une relation contractuelles avec les autres PP. Or, il considère qu'il existe une interdépendance réciproque entre toutes les PP, la TPP doit donc être replacée dans un contexte de relations multilatérales (voir également, Rowley, 1997, p. 890). De même, les relations entre l'organisation et ses PP peuvent fort bien évoluer très rapidement, il convient d'introduire un aspect dynamique dans l'identification des PP (Frooman, 1999 ; Kochan et Rubinstein, 2000, p. 369).

Ces controverses relatives à la définition du concept de PP laissent entendre des divergences importantes, selon les auteurs, dans les rapports que la TPP doit entretenir avec le management stratégique.

II – Les relations entre la TPP et le management stratégique

Donaldson et Preston (1995, p. 74) recensent trois utilisations de la TPP : descriptive, instrumentale et normative. Cette typologie, devenue centrale, est systématiquement reprise dans les travaux postérieurs relatifs à la TPP. Elle se substitue à la distinction plus ancienne de Goodpaster (1991) explorant la dualité entre une dimension stratégique et éthique dans la TPP (cette dualité découlant directement de la définition du concept de PP donné par Freeman (1984)).

Notre propos étant d'analyser la contribution de la TPP au management stratégique, nous étudions, d'une part, la TPP dans sa dimension descriptive et instrumentale, ce qui en fait un outil au service de l'analyse stratégique, puis, d'autre part, présentons la version normative de la TPP, qui conduit à introduire une réflexion d'ordre éthique dans le management stratégique. Nous nous demandons enfin s'il est concevable (et souhaitable) d'opérer une synthèse entre ces deux branches de la TPP.

A – La dimension descriptive et instrumentale : la TPP au service de la stratégie

1 – L’apport de la dimension descriptive

La TPP conduit à une description des relations entre l’organisation et son environnement. Elle cherche à expliquer comment fonctionnent les processus de management et comment les intérêts des PP sont effectivement pris en compte, ce qui conduit à décrire la nature de la firme : de quelle manière les PP affectent-elles et/ou sont-elles affectées par les décisions organisationnelles ? Ainsi, l’entreprise est appréhendée comme une constellation d’intérêts coopératifs et compétitifs (Moore, 1999, p. 117). La théorie peut également contribuer à expliquer les conditions d’émergence de nouvelles formes organisationnelles qui prennent davantage en compte les intérêts de leurs PP (Kochan et Rubinstein, 2000, p. 380). Elle se présente donc comme une réponse à la complexité croissante des organisations modernes et aux interrogations sur l’influence de ces organisations sur leur environnement et sur la société.

2 – La dimension instrumentale de la TPP

Dans ce cadre, les PP non actionnaires sont abordées comme des facteurs permettant à l’entreprise de réaliser ses objectifs et donc aux dirigeants de satisfaire leurs obligations fiduciaires vis-à-vis des actionnaires.

La gestion stratégique des PP ne constitue donc qu’un moyen pour atteindre les objectifs des dirigeants et des actionnaires (Clarkson, 1995 ; Hill & Jones, 1992). La prise en compte des PP s’effectue pour des raisons qui ne sont pas nécessairement d’ordre éthique, cela n’implique pas de la part de l’entreprise une reconnaissance de ses responsabilités sociales (on peut parler d’approche amoral). Freeman (1984, p. 48) indique que la TPP porte sur le comportement des dirigeants en réponse aux PP : les actions sont analysées en examinant les menaces ou bénéfices potentiels posés par les différentes PP.

L’objectif de cette approche est de fournir un outil d’aide aux dirigeants pour comprendre les PP et les diriger de façon stratégique. Freeman (1984, p. 27), Langtry (1994, p. 433) précisent que la TPP permet de diriger l’entreprise de façon plus efficace. Selon Jones et Wicks (1999, p. 208), Hosseini et Brenner (1992, p. 102), l’identification de la nature des PP et de leur influence relative sur les décisions constituent des informations pertinentes pour l’organisation. De même, Jones (1995, p. 422) indique que les firmes qui contractent avec leurs PP sur la base de la coopération et de la confiance mutuelle s’octroient un avantage compétitif sur celles qui ne le

font pas (dans le sens où les coûts liés à l'opportunisme ou à sa prévention diminuent). La TPP recommande ainsi des attitudes, structures et pratiques qui constituent un management efficace des PP (Boatright, 1999, p. 357).

Il convient de noter que la TPP instrumentale peut s'analyser comme étant un élargissement de la théorie d'agence (Hill et Jones, 1992 (pour une présentation en français, voir Charreaux, 1997, p. 441) ; Quinn et Jones, 1995). Cet élargissement conduit notamment à prendre en compte les théories du pouvoir (telles que la dépendance envers les ressources) et les implications éthiques des relations avec les PP. Jensen et Meckling (1976, p. 310-311) définissent déjà l'entreprise comme un nœud de contrat entre les dirigeants et ses PP mais ils centrent leur analyse sur les relations actionnaires-dirigeants. Dans la théorie d'agence généralisée, les dirigeants deviennent les agents de toutes les PP (même si Hill et Jones (1992, p. 134) hésitent à dénommer l'ensemble des PP comme étant le principal). Les partisans de la TPP tentent d'affirmer la supériorité explicative de leur modèle en le comparant à la théorie d'agence (Shanksman, 1999 ; Kochan et Rubinstein, 2000, p. 369 ; Hill et Jones, 1992, p. 140).

La satisfaction des intérêts légitimes des PP permet d'assurer les objectifs de performance et la survie de l'entreprise (Hosseini et Brenner, 1992, p. 102 ; Wheeler et Sillanpää, 1998). C'est ce que semble montrer l'étude de Kotter et Heskett (1992) portant sur l'évolution de 200 entreprises sur 20 ans. Dans ce contexte, le management des PP n'est pas incompatible avec le profit, cela peut même une stratégie pour le maximiser. Ethique instrumentale et richesse actionnariale ne sont donc pas nécessairement antagonistes (Jensen, 1991, p. 21). Cette conviction conduit à promouvoir une éthique d'inspiration utilitariste dans l'entreprise. Ainsi, pour Blanchard et Peale (1988), « Good ethics is good business » ; Gélénier considère que « l'éthique des affaires peut être décrite comme la poursuite méthodique d'un intérêt bien compris à terme » (1991, p. 74).

3 – Présentation d'une méthodologie d'analyse stratégique des PP

Carroll et Buchholtz (2000, p. 74) considèrent que l'analyse des PP fait partie de la fonction stratégique de l'entreprise. Un management efficace des PP nécessite la prise en compte des cinq étapes suivantes (voir également Freeman, 1984, p. 242 ; Frooman, 1999 ; Weiss, 1994, p. 31) :

- identification des PP de l'entreprise (qui sont-elles, quelles sont les coalitions formées entre les PP, quelle sont les PP potentielles ?) ;

- identification des intérêts des PP (que veulent-elles et quel pouvoir relatif détiennent-elles ?). Hosseini et Brenner (1992) proposent une méthode pour déterminer le poids relatif de chaque PP ;
- analyse des opportunités et défis qu'elles représentent pour l'entreprise (comment chaque PP est-elle susceptible d'affecter l'entreprise, comment l'entreprise peut-elle les affecter ?) ;
- analyse des responsabilités (économique, légale, éthique et discrétionnaire selon la typologie de Carroll (1989, p. 72)) de l'organisation envers ses PP ;
- mise en place d'un plan stratégique pour tirer parti des opportunités et éviter les menaces. Ce plan doit enfin être suivi par une veille stratégique pour analyser l'évolution des coalitions.

Cette méthodologie conduit à utiliser des outils tels que les cartes des PP, les matrices de responsabilité selon les PP et à des typologies des PP (voir des exemples dans Carroll et Buchholtz, 2000, p. 76-84 ; Whysall, 2000 ; Weiss, 1994, p. 37-44 ; Frost (1995)).

Depuis le premier ouvrage de Freeman (1984), il semble toutefois que la TPP comporte davantage de travaux centrés sur la dimension normative que sur la dimension instrumentale. L'évolution des travaux de Freeman confirme cette tendance : dans ses publications postérieures à 1984, il indique que le management stratégique repose sur des valeurs et comprend donc nécessairement une dimension éthique (voir également, Harrison, 1998). Freeman cherche alors des fondements normatifs à la TPP.

B – La dimension normative de la TPP : une vision alternative du management stratégique

1 – La reformulation des objectifs organisationnels

La TPP cherche à apporter des réponses à la question suivante : pourquoi faut-il prendre en compte les intérêts des PP ? Cela conduit à analyser les raisons pour lesquelles les organisations doivent se préoccuper des intérêts de leurs PP en l'absence d'un quelconque bénéfice apparent. La TPP vise à légitimer les intérêts des PP autres que les actionnaires (Donaldson et Preston, 1995, p. 67) et fournit un cadre théorique justifiant la reconnaissance des responsabilités de l'entreprise envers ses PP. L'unité d'analyse dans la branche normative de la TPP est plutôt l'entreprise alors que la version instrumentale se centrait principalement sur le rôle des dirigeants. L'article de Evan et Freeman (1988) nous paraît être fondateur d'une telle approche normative. Ils formulent les deux principes de management suivants (p. 82) :

- l'entreprise doit être dirigée pour le bénéfice de ses PP. Celles-ci doivent être reconnues et participer aux décisions qui affectent leur bien être ;
- les dirigeants ont une relation fiduciaire avec les PP.

Dans cette vision, chaque PP mérite de la considération et pas seulement parce qu'elle est capable de servir les intérêts des autres. La maximisation du profit est donc contrainte par le besoin de justice. La reconnaissance des intérêts des PP implique, selon Evan et Freeman (1988, p. 97), que les PP soient intégrées dans les systèmes de décision organisationnels. Cela conduit à reformuler la nature de l'entreprise : elle est un moyen pour satisfaire les fins des différentes PP (Freeman, 2000). C'est une institution dont les buts sociaux sont plus larges que la seule maximisation du profit : elle permet de coordonner les intérêts des PP (Evan et Freeman, 1988, p. 103), qui possèdent une valeur intrinsèque.

Dans sa quête de réconciliation des logiques éthique et économique, la TPP normative considère que l'objectif de survie de la firme implique d'équilibrer les intérêts conflictuels des PP (Donaldson et Preston, 1995 ; Phillips, 1997). Pour fonder cette conviction, les auteurs de la TPP s'appuient sur un certain nombre de références philosophiques.

2 – Comment fonder les obligations fiduciaires de l'entreprise envers ses PP ?

Les auteurs de la branche normative de la TPP cherchent à mettre en évidence l'existence d'un principe d'équité (Metcalf, 1998, p. 32).

Pour ce faire, il semble que l'approche déontologique offre les arguments les plus forts. Ainsi, Evan et Freeman (1988, p. 255) évoquent l'impératif catégorique de Kant pour fonder l'importance du respect de la personne (ils utilisent l'expression de « capitalisme kantien » pour le modèle qu'ils proposent). Chaque personne humaine possède une dignité fondamentale qui commande un respect absolu (ce principe sert également de fondement aux travaux portant sur la dimension éthique des restructurations (Orlando, 1999 ; Hopkins et Hopkins, 1999)).

Les auteurs de la TPP se réfèrent également aux philosophes qui ont prolongé la réflexion de Kant (c'est-à-dire les auteurs ayant élaboré des théories de la justice). Freeman et Evan (1990, cité par Child et Marcoux, 1999), Freeman (1994) reprennent les travaux de Rawls (1971) dont les deux principes de justice sont analogues à des impératifs catégoriques (Russ, 1994, p. 92) : chacun a droit à une égale considération, c'est-à-dire à être traité de manière équitable. Freeman et Evan (1990) s'inspirent ainsi du concept de voile d'ignorance : les PP, délibérant

rationnellement derrière un tel voile, adopteraient des principes de contractualisation équitables (c'est-à-dire seraient toujours d'accord pour contracter dans l'hypothèse d'ignorance de leurs intérêts réels) et souhaiteraient une représentation du conseil d'administration des PP non actionnaires. Il s'agit d'une reformulation de la notion de contrat social de Rawls : la TPP se base sur un contrat social hypothétique où les participants acceptent librement de mettre en place des principes fondateurs. Dans ce contexte, l'entreprise doit se comporter en agent moral : en mesurant sa chance de se trouver en position de force, elle doit chercher à promouvoir l'équité entre les différentes PP (Freeman, 1998, p. 179). De même, les inégalités peuvent être acceptables à la seule condition qu'elles bénéficient aux PP.

Il convient également de noter l'apport de Husted (1998) qui cherche à tirer parti des travaux récents portant sur la justice organisationnelle (notamment Greenberg, 1990) pour justifier la dimension normative de la TPP. De même, Reed (1999) se réfère aux principes d'éthique discursive proposés par Habermas. Enfin, la TPP normative s'appuie sur une autre réflexion voisine : la théorie d'intégration des contrats sociaux (« Integrative social contracts theory ») formulée par Donaldson (1982) et Donaldson et Dunfee (1994). Cette théorie considère que l'entreprise a une obligation éthique de contribuer à l'augmentation du bien-être de la société : elle doit satisfaire les intérêts de ses employés et de ses consommateurs sans violer les principes de justice. Les auteurs se fondent sur l'existence d'un contrat implicite entre la société et l'organisation : la société reconnaît l'existence de cette entité à la condition qu'elle serve ses intérêts.

Dans une approche socio-économique, Etzioni (1998) justifie la prise en compte des intérêts de tous ceux qui investissent dans l'entreprise. Les créanciers, les employés (principalement ceux qui ont travaillé loyalement depuis des années dans la même entreprise), les clients et la communauté (qui fournit les infrastructures) ont tous investi dans l'entreprise. Ils doivent donc, tout comme les actionnaires, participer aux décisions qui risquent d'affecter potentiellement leurs retours sur investissement. Pour toutes ces parties prenantes, l'importance de l'investissement va de pair avec la durée de la relation entretenue avec l'entreprise. Le raisonnement que propose Phillips (1997) est similaire : les obligations d'équité sont proportionnelles aux bénéfices acceptés par les différents participants.

S'éloignant des considérations déontologiques, Wijnberg (2000) a recours à l'approche aristotélicienne de l'éthique et Argandoña (1998) à la notion de bien commun pour fonder la prise en compte des intérêts des PP.

Ces analyses mettent en évidence une certaine hétérogénéité de la TPP normative dans la recherche de ses fondements. Il s'agit, à présent, d'examiner l'éventualité d'une convergence entre les approches instrumentale et normative de la TPP (ce thème fait d'ailleurs l'objet d'un dossier spécial dans Academy of Management Review, 1999, Vol. 24, n° 2).

C – Les deux approches sont-elles conciliables ou comment résoudre le paradoxe de la TPP ?

Goodpaster (1991) a vu dans ces deux interprétations de la TPP le paradoxe suivant : comment peut-on concilier les obligations multifiduciaires des dirigeants envers les PP avec les obligations fiduciaires envers les actionnaires ? Dans le premier cas, cela conduit, selon lui, à délaisser les préoccupations économiques pour se préoccuper de la dimension éthique, dans le second cas, c'est la logique économique qui surpasse la prise en compte de l'éthique.

Goodpaster propose d'opérer une synthèse entre les deux approches pour aboutir à l'idée que l'entreprise a d'autres responsabilités que celles de la maximisation du profit pour les actionnaires. Il propose une vision actionnariale atténuée : l'entreprise a des responsabilités envers ses PP mais elles ne sont pas d'ordre fiduciaire. Seules les relations entre dirigeants et actionnaires sont empreintes de fiduciarité, les dirigeants restant les agents des seuls actionnaires. Ils n'ont, en effet, jamais promis à leurs clients, fournisseurs, et employés un retour sur leur investissement. L'entreprise a principalement une mission économique (Goodpaster, 1991, p. 69) même si elle est contrainte par des obligations éthiques.

Cette version peut paraître réductrice par rapport aux ambitions de la TPP normative et a soulevé des controverses importantes (voir Boatright, 1994 ; Goodpaster et Holloran, 1994).

En réponse au paradoxe soulevé par Goodpaster, Freeman (1994, p. 409) précise que le but même de la TPP est de remettre en cause cette prétendue séparation entre un monde économique (où prévalent les hypothèses d'égoïsme, de rationalité et de primauté des actionnaires) et un pôle éthique empreint d'altruisme et de considération sociale envers les autres PP. La TPP s'inscrit donc contre les positions du positivisme logique (voir Wicks et Freeman, 1998) qui ont pu inspirer certains chercheurs (Simon (1983, p. 277) dans ses premiers travaux ; certains auteurs de

la théorie positive de l'agence). Freeman (1999, p. 234) considère qu'une vision neutre de la TPP est inconcevable : le terme même de PP indiquant que leurs intérêts doivent être pris en compte.

Donaldson et Preston (1995, p. 67) font, à ce sujet, remarquer que le point commun aux approches centrées sur les PP réside dans leur caractère managérial. La TPP nécessite de la part des dirigeants de prendre en considération les intérêts des PP : car ils peuvent influencer la performance organisationnelle dans l'optique stratégique, car leurs droits sont légitimes dans l'approche normative. Ils précisent que les dimensions descriptive, instrumentale et normative peuvent se recouper mais que le cœur de la théorie est normatif. Cette vision semble partagée par Carroll et Buchholtz (2000, p. 72) pour qui la TPP ne doit pas uniquement se préoccuper de rechercher la meilleure façon de diriger mais doit également promouvoir un mode de management éthique. Enfin, Jones et Wicks (1999) plaident pour un rapprochement entre les branches instrumentale et normative de la TPP.

Ces prises de position suscitent un intérêt croissant dans les milieux académique et économique, mais ne sont pas exemptes de critiques.

III – Une analyse critique de la TPP

Un certain nombre d'auteurs se sont employés à critiquer la TPP et ses préconisations. Les critiques portent, d'une part, sur le manque de clarté de ses implications managériales et, d'autre part, de façon plus radicale, mettent en cause les fondements normatifs de la théorie.

A – La TPP, un cadre aux implications managériales limitées

Les critiques portent ici sur les insuffisances de la TPP sans toutefois remettre en question ses fondements.

1 – Des concepts peu opératoires

L'analyse du concept de PP a mis en évidence un certain manque de rigueur ainsi que des divergences fortes quant à son opérationnalisation. Ainsi, la question centrale de l'identification des PP n'est pas véritablement résolue (Hummels, 1998, p. 1406). Le concept entretient une certaine confusion entre les individus et les groupes, voire une redondance. En effet, un même individu peut fort bien appartenir à plusieurs groupes : il peut être, à la fois, actionnaire, employé, membre de la communauté et consommateur (Gibson, 2000, p. 251). Martinet (1984, p. 87) utilise l'expression de PP ubiquistes pour décrire cette situation. Lorsqu'il s'agit de reconnaître

les responsabilités de l'entreprise, s'intéresse-t-on aux individus ou aux groupes ? Dans ce dernier cas, certains individus vont être comptabilisés plusieurs fois. Dans un contexte de mondialisation, l'identification des PP pose également un problème critique : lorsqu'il s'agit d'organiser les responsabilités de l'entreprise envers la société, dans quel cadre se place-t-on ? Cela pose également le problème de la délimitation des frontières de l'entreprise.

De même, l'idée que l'entreprise est dépendante pour asseoir sa légitimité de la façon dont elle gère ses relations avec ses PP reste une notion plutôt vague. La TPP se contente d'indiquer que l'entreprise doit reconnaître des obligations envers les PP mais elle en précise fort rarement le contenu. A notre connaissance, peu de travaux empiriques portent sur l'introduction de structures spécifiques aidant le management à améliorer ses relations avec les PP et à les intégrer dans la prise de décision (voir tout de même, Morris, 1997).

Enfin, la mesure des intérêts des PP pose problème et s'avère beaucoup moins évidente que pour l'actionnariat. Les critiques portent également sur la question de la hiérarchisation des intérêts des PP.

2 – Comment hiérarchiser les priorités ?

La TPP propose que ce soient les forces sociales plutôt que les forces du marché qui déterminent l'allocation des ressources aux différents intérêts concurrents : dans ce contexte, quel critère appliquer ? Les auteurs semblent partagés sur la question. Freeman (1988, p. 81) indique que toutes les PP sont d'égale importance pour l'organisation. Donaldson et Preston (1995, p. 67) précisent qu'il ne s'agit pas d'impliquer toutes les PP identifiées de la même façon dans les processus de décision organisationnels. Etzioni (1998) considère que la participation des PP doit être représentative de leur investissement (tout comme les actionnaires qui investissent des capitaux en nombre ont plus de pouvoir que ceux qui en investissent moins).

La TPP ne paraît donc pas très précise en matière de distribution de pouvoir et n'indique quasiment jamais comment les PP peuvent être représentées ou comment distribuer le pouvoir de façon à assurer la protection des intérêts de chacun (Ambler et Wilson, 1995, p. 33). Il est quelquefois mentionné la possibilité pour les PP d'acquérir des actions de l'entreprise (ce qui nous ramène au « Stockholder Model ») ou le rôle que peuvent jouer les media. Evan et Freeman (1988, p. 83) se contentent de suggérer la création d'un conseil d'administration des PP qui

comprendrait des représentants des cinq groupes suivants : actionnaires, employés, clients, fournisseurs et membres de la communauté locale.

Ne pas donner la primauté à un groupe plutôt qu'à un autre peut s'avérer problématique : la recherche d'un certain équilibre étant délicate à atteindre. Gibson (2000, p. 253) émet l'idée que les dirigeants traiteront prioritairement avec les PP qu'ils apprécient ou avec celles qui entretiennent des relations suivies avec l'entreprise. Il y a donc un risque de voir dominer la dimension discrétionnaire dans les comportements managériaux.

En réponse à ces critiques, Freeman (1994) reconnaît que l'idée d'équilibrer les intérêts des PP a surtout une portée symbolique et est difficile à concrétiser. Le concept doit donc être utilisé comme une métaphore. Il considère que les différentes visions de la TPP constituent autant d'images de l'organisation (voir Morgan, 1989).

3 – Des objectifs organisationnels peu clairs

La reconnaissance des intérêts des PP et le développement de stratégies visant à répondre à ces intérêts légitimes peuvent nuire à l'existence d'une vision claire des objectifs organisationnels (Ambler et Wilson, 1995, p. 33). L'entreprise qui doit gérer les relations avec ses PP selon les préconisations de la TPP risque de devenir une entreprise ingouvernable en créant une confusion sur les buts à suivre. Le fait pour l'entreprise d'être redevable aux différentes PP revient à dire qu'elle n'est redevable à personne (voir Argenti, 1997, p. 444).

La TPP ne semble pas d'un grand recours pour venir en aide aux dirigeants et leur proposer des guides d'action : la recherche de l'équilibre des intérêts étant trop floue (voir Marens et Wicks, 1999). Elle peut même être impossible à obtenir, un profit pour une PP impliquant une perte pour une autre. Cette critique a été mentionnée par Goodpaster (1991, p. 66). Il considère que le fait de vouloir traiter les relations avec les PP sur le modèle des relations actionnaires-dirigeants contribue à une dilution des objectifs organisationnels et à une atténuation de la prise de risque des dirigeants. Faute de ne pouvoir résoudre les dilemmes, l'entreprise risque alors d'être condamnée à la paralysie. Goodpaster indique également le risque de confondre l'entreprise avec une institution politique (par exemple avec une démocratie dont un des principes fondamentaux est l'égalité de tous les citoyens devant la loi).

Les implications de la TPP en matière de gouvernance des entreprises sont donc peu claires. Les auteurs ne précisent pas les évolutions qu'il convient de promouvoir afin d'aboutir à des firmes

prenant davantage en compte les intérêts de leurs PP (Clarke, 1998, p. 187). L'étude des différents systèmes de gouvernance pourrait suggérer des possibilités d'évolution (notamment en s'inspirant des modèles allemands et japonais). Toutefois, comme le souligne Etzioni (1998, p. 680), la gouvernance est un construit social qui reflète les valeurs, intérêts et besoins particuliers d'une société, il n'est donc pas évident d'adopter des mécanismes de gouvernance propres à un pays dans d'autres contextes.

Enfin, la TPP implique que ce soit la société qui détermine le succès de l'entreprise (on retrouve ici une certaine analogie avec l'écologie des populations de Hannan et Freeman (1977)). Cela peut donc entraîner une certaine frustration de la part des dirigeants puisque les réussites ne seront pas forcément liées à la réalisation des objectifs organisationnels.

B – Les critiques radicales portant sur les fondements de la TPP : défendre la primauté des actionnaires

C'est la solidité des fondements normatifs de la TPP (voir Hasnas, 1998) qui fait l'objet des contestations les plus virulentes.

1 – Une confusion sur la nature de la responsabilité

Certains auteurs rejettent principalement la dimension normative de la TPP et considèrent qu'elle conduit à une confusion entre responsabilités et objectifs organisationnels : les intérêts des PP autres que les actionnaires constituent des contraintes à prendre en compte plutôt que des buts à atteindre (Boatright, 1999, p. 358). Ainsi, la vision traditionnelle de la firme ne nie pas l'importance des intérêts des PP. Mais la satisfaction de leurs besoins ne constitue seulement qu'un moyen pour atteindre l'objectif ultime de maximisation du profit. Cela est déjà souligné par Ansoff (1968, p. 52) lorsqu'il opère une distinction entre les responsabilités et les objectifs. Il précise que les responsabilités sont des obligations qui limitent la réalisation des objectifs de la firme.

La controverse porte donc essentiellement sur la reconnaissance des obligations envers les PP : prétendre que les PP doivent faire l'objet de respect est une chose (cette idée fait, par ailleurs, l'objet d'un large consensus) mais cela ne justifie pas que ces PP aient leur mot à dire dans la détermination de la stratégie de l'entreprise (Gibson, 2000, p. 249). Ainsi, le fait de pouvoir être affecté ou d'affecter les PP n'implique pas que l'entreprise soit redevable aux PP et la prise en compte de leurs intérêts ne leur donne pas pour autant un droit à la gouvernance. Cela ne

constitue pas une garantie pour influencer les décisions de l'entreprise et recevoir un juste partage des bénéfices. Les revendications des PP ne sont donc pas forcément toutes légitimes. En outre, certains droits élémentaires (sécurité des produits, protection contre la discrimination des employés) sont reconnus légalement. Ce dernier argument a été avancé par Friedman (1970) : la seule responsabilité de l'entreprise est de s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits, pour autant qu'elle respecte les règles du jeu, c'est-à-dire celles d'une compétition ouverte et libre, sans duperie ou fraude. De même, Levitt (1958) avance que c'est uniquement au gouvernement de se préoccuper du bien-être général.

Il semble donc peu pertinent de fonder la prétention à la participation aux décisions sur une logique kantienne. Traiter les PP comme une fin ne nécessite pas leur participation à la gouvernance de l'entreprise (Langtry, 1994, p. 436). La critique consiste également à rappeler la primauté d'une vision actionnariale de la gouvernance.

2 – La réaffirmation des droits de propriété des actionnaires

D'autres auteurs cherchent à défendre le modèle traditionnel qui prend en compte exclusivement les droits des actionnaires. Leur domination se justifie en se référant à la notion de droit de propriété : la TPP conduit à nier le droit aux propriétaires de déterminer la façon dont leur propriété est utilisée (Moore, 1999, p. 121). Les actionnaires sont alors dépossédés de l'attribut « Usus » (voir Amann, 1999 pour une présentation de la théorie des droits de propriété). De plus, le fait de vouloir donner des droits à des groupes qui peuvent bénéficier du succès de l'entreprise mais qui n'y contribuent pas est dangereux. On s'expose à un risque de distorsion entre la création de richesse et sa répartition au risque de compromettre la performance future. Selon Goodpaster (1991), cela implique également que l'entreprise cesse d'être une institution privée.

En outre, les PP ont choisi librement de se mettre à disposition de l'entreprise pour contribuer à l'objectif de maximisation du profit. En réponse à cet argument, Freeman (2000) conteste le degré de liberté d'une telle contractualisation (qui ne respecterait pas le principe d'équité au sens de Rawls).

Boatright (1994, p. 401) présente le raisonnement téléologique que mènent les partisans du modèle traditionnel pour justifier la primauté de l'actionnaire : la maximisation de la valeur actionnariale entraîne celle du bien être collectif. La communauté tire partie de l'existence d'un système économique dans lequel les dirigeants cherchent à satisfaire les intérêts des actionnaires

(Langtry, 1994, p. 440). Ainsi, le fonctionnement actuel de l'entreprise avec les dirigeants redevables principalement à leurs actionnaires conduit à maximiser le bénéfice social (Argenti, 1997, p. 444). Cela explique le fait qu'il y ait très peu d'entreprises orientées vers leurs PP. Dans un environnement hautement concurrentiel, les entreprises qui ne se concentrent pas sur la réussite économique sont condamnées à disparaître, et ce au détriment de toutes les PP (Metcalf, 1998, p. 32).

Enfin, certains partisans d'un modèle actionnarial de gouvernance avancent l'idée que les préconisations de la TPP sont faites pour arranger les intérêts des dirigeants. Elles conduisent à augmenter leur liberté et donc leur permettent de poursuivre leurs propres intérêts. Cette idée a d'ailleurs été avancée par Berle (1932, p. 1367, cité par Boatright, 1994, p. 402) qui indique que l'extension de l'obligation fiduciaire à d'autres PP que les actionnaires risque de donner un pouvoir absolu aux dirigeants.

De telles positions semblent aujourd'hui discutables. Charreaux et Desbrières (1999) indiquent que la prise en compte d'une vision partenariale de la gouvernance est de plus en plus communément admise et possède un pouvoir explicatif supérieur. De plus, l'étude de Posner et Schmidt (1984) montre que le profit n'est pas la seule préoccupation des dirigeants, d'autres PP importantes étant susceptibles d'influer sur la performance organisationnelle.

Conclusion

La TPP a le grand mérite d'apporter le cadre de réflexion qui faisait défaut au concept de responsabilité sociale de l'entreprise. Ainsi, la notion de PP permet d'identifier et d'organiser les multiples obligations de l'entreprise envers les différents groupes qui y contribuent. Elle est également la plus pertinente (et la plus mobilisée) pour intégrer la notion d'éthique organisationnelle dans les problématiques des sciences de gestion.

En effet, la TPP constitue une grille d'analyse féconde pour :

- proposer une vision alternative de la gouvernance des entreprises ;
- analyser les mécanismes de management des PP introduits de façon croissante dans les organisations : adoption de codes de conduite, création de comités d'éthique, publication de bilans éthiques et sociaux (« Stakeholder's Reports ») ;
- aborder les problèmes de respect de la personne, d'équité (interne et externe) et de justice organisationnelle en GRH ;

- concrétiser la notion de développement durable et de respect de l'environnement.

L'approche centrée sur les PP cherche à devenir un modèle alternatif au « Shareholder Model » et incite donc à un élargissement des théories contractuelles des organisations. Elle partage avec le paradigme contractuel une certaine conception de l'entreprise vue comme une association volontaire d'individus, unis par un réseau de contrats et organisés afin d'atteindre un but spécifique. Elle constitue, par certains aspects, un enrichissement séduisant du modèle contractuel en utilisant la notion de contrat comme une métaphore (elle se rapproche alors de la perspective conventionnaliste).

En outre, la TPP recèle un potentiel explicatif élevé pour analyser les nouvelles formes organisationnelles. Elle a, toutefois, encore beaucoup à faire pour devenir une théorie claire et sophistiquée. Elle doit également se doter d'un fondement normatif plus robuste (comme le soulignent Phillips, 1997 et Rowley, 1998). Devant les problèmes d'opérationnalisation des concepts proposés, Freeman (1994) insiste d'ailleurs sur le caractère métaphorique et symbolique de cette approche qui ne peut être pour l'instant qu'un cadre très général (et qui présente le défaut de ne pouvoir être testable).

Références :

- Amann, B., « La théorie des droits de propriété » in De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle, Koenig G. (Coord.), Economica, 1999, p. 13-60.
- Ambler T., Wilson A., « Problems of Stakeholder Theory », Business Ethics : A European Review, Volume 4, n° 1, p. 30-35, January 1995.
- Ansoff I., Stratégie du développement de l'entreprise, éditions Hommes et Techniques, traduction française, Paris, 1968.
- Argandoña, A., « The Stakeholder Theory and the Common Good », Journal of Business Ethics, 17, p. 1093-1102, 1998.
- Argenti, J., « Stakeholders : the Case Against », Long Range Planning, Vol. 30, n° 3, p. 442-445, 1997.
- Barnard, C. I., The Functions of the Executive, Harvard University Press, Cambridge, 1938.
- Berle, A. A., « For Whom Corporate Managers are Trustees : A Note », Harvard Law Review, 45, 1932.

- Blair M. M., Ownership and Control : Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century, Brookings Institution, 1995.
- Blanchard K., Peale N. V., Ethique et management. Réussir en restant intègre, Les Editions d'Organisation, 1988.
- Boatright, J. R., « Fiduciary Duties and the Shareholder-Management Relation : or, What's so Special About Shareholders ? », Business Ethics Quarterly, Vol. 4, n° 4, p. 393-407, 1994.
- Boatright, J. R., Ethics and the conduct of business, Prentice-Hall, New Jersey, 1999.
- Carroll A. B., Business and Society, South-Western Publishing, Cincinnati, 1989.
- Carroll A. B., Buchholtz A. K., Business and Society : Ethics and Stakeholder Management, South-Western Publishing, 4^{ème} édition, Cincinnati, 2000.
- Carroll A. B., Näsi J., « Understanding Stakeholder Thinking : Themes from a Finnish Conference », Business Ethics : A European Review, Volume 6, n° 1, p. 46-51, January 1997.
- Charreaux G., Le gouvernement des entreprises, Economica, 1997.
- Charreaux, G., « La théorie positive de l'agence : lecture et relectures » in De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle, Koenig G. (coord.), Economica, 1999, p. 61-141.
- Charreaux G., Desbrières P., « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », Finance Contrôle Stratégie, Vol. 1, n° 2, p. 57-88, juin 1998.
- Child J. W., Marcoux A. M., « Freeman and Evan : Stakeholder Theory in the Original Position », Business Ethics Quarterly, vol. 9, n° 2, p. 207-223, April 1999.
- Clarke, T., « The Stakeholder Corporation : A Business Philosophy for the Information Age », Long Range Planning, Vol. 31, n° 2, p. 182-194, 1998.
- Clarkson, M. B., « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance », Academy of Management Review, vol. 20, n° 1, p. 92-117, 1995.
- Dodd E. M., « For Whom are Corporate Managers Trustees ? », Harvard Law Review, vol. 45, n° 7, 1932, p. 1145-1163.
- Donaldson, T., « Constructing a Social Contract for Business », in Donaldson (ed), Corporations and Morality, Englewoods Cliffs, Prentice-Hall, p. 36-58, 1982.
- Donaldson T., Dunfee T. W., « Toward A Unified Conception of Business Ethics : Integrative Social Contracts Theory », Academy of Management Review, vol. 19, n° 2, p. 252-284, 1994
- Donaldson T., Preston L. E., « The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications », Academy of Management Review, Vol. 20, n° 1, p. 65-91, 1995.

- Etzioni, A., « A Communitarian Note on Stakeholder Theory », Business Ethics Quarterly, vol. 8, Issue 4, p. 679-691, 1998.
- Evan W. M., Freeman R. E., « A Stakeholder Theory of the Modern Corporation : Kantian Capitalism », in Tom L. Beauchamp et Norman E. Bowie (eds), Ethical Theory and Business, Englewoods Cliffs, NJ : Prentice-Hall, p. 75-84, 1988.
- Freeman, R. E., Strategic Management : A Stakeholder Approach, Pitman, Boston, 1984.
- Freeman, R. E., « The Politics of Stakeholder Theory : Some Future Directions », Business Ethics Quarterly, Vol. 4, n° 4, p. 409-421, 1994.
- Freeman, R. E., « A Stakeholder Theory of the Modern Corporation », in Pincus Hartman L., Perspectives in Business Ethics, Mc-Graw-Hill, p. 171-181, 1998.
- Freeman, R. E., « Divergent Stakeholder Theory », Academy of Management Review, Vol. 24, n° 2, p. 233-236, 1999.
- Freeman, R. E., « Business Ethics at the Millenium », Business Ethics Quarterly, Vol. 10, n° 1, p. 169-180, 2000.
- Freeman E., Evan W. M., « Corporate Governance : A Stakeholder Interpretation », Journal of Behavioral Economics, Vol. 19, p. 337-359, 1990.
- Friedman, M., « The Social Responsibility of Business is to increase its Profits », New York Times Magazine, september 13, 1970.
- Frooman, J., « Stakeholder Influence Strategies », Academy of Management Review, vol. 24, n° 2, p. 191-205, 1999.
- Frost, F., A., « The Use of Stakeholder Analysis to Understand Ethical and Moral Issues in the Primary Resource Sector », Journal of Business Ethics, Vol. 14, n° 8, p. 653-661, 1995.
- G linier, O., L  thique des affaires, halte   la d rive, Seuil, 1991.
- Gibson, K., « The Moral Basis of Stakeholder Theory », Journal of Business Ethics, vol. 26, n  3, p. 245-257, 2000.
- Goodpaster, K. E., « Business Ethics and Stakeholder Analysis », Business Ethics Quarterly, Vol. 1, p. 53-73, 1991.
- Goodpaster K. E., Holloran T. E., « In Defense of a Paradox », Business Ethics Quarterly, Vol. 4, n  4, p. 423-429, 1994.
- Greenberg, J., « Organizational Justice : Yesterday, Today and Tomorrow », Journal of Management, 16, p. 399-432, 1990.

- Hannan M. T., Freeman J., « The Population Ecology of Organizations », American Journal of Sociology, Vol. 82, n° 5, p. 929-965, 1977.
- Harrison, J. S., Strategic Management of Organizations and Stakeholders : Concepts and Cases, South-Western College Publishing, Cincinnati, 1998.
- Hasnas, J., « The Normative Theories of Business Ethics : A Guide for the Perplexed », Business Ethics Quarterly, vol. 8, n° 1, p. 19-42, 1998.
- Hill C. W. L., Jones T. M., « Stakeholder-Agency Theory », Journal of Management Studies, Vol. 29, n° 2, p. 131-154, 1992.
- Hopkins W. E., Hopkins S. A., « The Ethics of Downsizing : Perceptions of Rights and Responsibilities », Journal of Business Ethics, Vol. 18, p. 145-156, 1999.
- Hosseini J. C., Brenner S. N., « The Stakeholder Theory of the Firm : a Methodology to Generate Value Matrix Weights », Business Ethics Quarterly, Vol. 2 ,n° 2, p. 99-119, 1992.
- Husted, B. W., « Organizational Justice and the Management of Stakeholder Relations », Journal of Business Ethics, Vol. 17, n° 6, p. 643-651, 1998.
- Jensen, M., « Corporate Control and the Politics of Finance », Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 4, n° 2, p. 13-33, 1991.
- Jensen M. C. , Meckling W. H., « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », Journal of Financial Economics, Vol. 3, p. 305-360, 1976.
- Jones, T. M., « Instrumental Stakeholder Theory : A Synthesis of Ethics and Economics », Academy of Management Review, vol. 20, n° 2, p. 404-437, 1995.
- Jones T. M., Wicks A. C., « Convergent Stakeholder Theory », Academy of Management Review, vol. 24, n° 2, p. 206-221, 1999.
- Kochan T. A., Rubinstein S. A., « Toward a Stakeholder Theory of the Firm : The Saturn Partnership », Organization Science, vol. 11, n° 4, p. 367-386, july-august 2000.
- Kotter J. P., Heskett, J. L., Corporate Culture and Performance, The Free Press, New York, 1992.
- Langtry, B., « Stakeholders and the Moral Responsibilities of Business », Business Ethics Quarterly, Vol. 4, n° 4, p. 431-443, 1994.
- Levitt, T., « The Dangers of Social Responsibility », Harvard Business Review, septembre-octobre, 1958.
- March J., Simon H., Organizations, John Wiley & Sons, 1958.

- Marens R., Wicks A., « Getting Real : Stakeholder Theory, Managerial Practice, and the General Irrelevance of Fiduciary Duties Owed to Shareholders », Business Ethics Quarterly, vol. 9, Issue 2, p. 273-293, April 1999.
- Martinet, A. C., Management stratégique : organisation et politique, McGraw-Hill, Paris, 1984.
- Martinet A. C., Reynaud E., « Entre Shareholders et Stakeholders, la stratégie. Une illustration par le management environnemental d'Evian-Danone », Actes des XV^e Journées nationales des IAE, Bayonne-Biarritz, 6-8 septembre, 2000.
- Mercier, S., « La formalisation de l'éthique : un outil stratégique pertinent pour l'entreprise », Finance Contrôle Stratégie, Volume 3, n° 3, p. 101-123, 2000.
- Metcalfe, C. E., « The Stakeholder Corporation », Business Ethics : A European Review, Volume 7, n° 1, p. 30-36, January 1998.
- Mitchell R. K. ,Agle B. R., Wood D. J., « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts », Academy of Management Review, Vol. 22, n° 4, p. 853-886, 1997.
- Moore, G., « Tinged Shareholder Theory : or What's so Special about Stakeholders », Business Ethics : A European Review, vol. 8, n° 2, p. 117-127, April 1999.
- Morgan, G., Images de l'organisation, Eska, 1989.
- Morris, S. A., « Internal Effects of Stakeholder Management Devices », Journal of Business Ethics, 16, p. 413-424, 1997.
- Orlando J., « The Fourth Wave : the Ethics of Corporate Downsizing », Business Ethics Quarterly, Vol. 9, n° 2, p. 295-314, Avril, 1999.
- Penrose E., The Theory of the Growth of the Firm, Basil Blackwell, Oxford, 1959.
- Pfeffer J., Salancik G. R., The External Control of Organizations, A Resource Dependence Perspective, Harper and Ross, New-York, 1978.
- Phillips, R. A., « Stakeholder Theory and a Principle of Fairness », Business Ethics Quarterly, vol. 7, n° 1, p. 51-66, Jan 1997.
- Pitelis G. N., Wahl M. W., « Edith Penrose : Pioneer of Stakeholder Theory », Long Range Planning, Vol. 31, n° 2, p. 252-261, 1998.
- Posner B. Z., Schmidt W. H., « Values and the American Manager : An Update », California Management Review, Spring, p. 202-216, 1984.

- Quinn D. P., Jones T. M., « An Agent Morality View of Business Policy », Academy of Management Review, vol. 20, n° 1, p. 22-42, 1995.
- Rapport Moral sur l'Argent dans le Monde, Association d'économie financière/Caisse des dépôts et consignations, Montchrestien, 2000.
- Rawls, J., A Theory of Justice, Harvard University Press, Cambridge, 1971.
- Rhenman E., Stymne B., Corporate Management in a Changing World, Aldus/Bonniers, Stockholm, 1965.
- Reed, D., « Stakeholder Management Theory : A Critical Theory Perspective », Business Ethics Quarterly, Vol. 9, Issue 3, p. 453-483, 1999.
- Rowley, T. J., « Moving Beyond Dyadic Ties : A Network Theory of Stakeholder Influences », Academy of Management Review, Vol. 22, n° 4, p. 887-910, 1997.
- Rowley, T., « A Normative Justification for Stakeholder Theory », Business and Society, Vol. 37, n° 1, p. 105-107, 1998.
- Russ, J., La pensée éthique contemporaine, Que-sais-je ?, n° 2834, PUF, 1994.
- Shanksman, N. A., « Reframing the Debate Between Agency and Stakeholder Theories of the Firm », Journal of Business Ethics, vol. 19, p. 319-334, 1999.
- Simon, H., Administration et processus de décision, Economica, 1983.
- Weiss, J. W., Business Ethics : a managerial stakeholder approach, Wadsworth, Inc, 1994.
- Wheeler D., Sillanpää M., « Including the Stakeholders : The Business Case », Long Range Planning, Vol. 31, n° 2, p. 201-210, 1998.
- Whysall, P., « Stakeholder Mismanagement in Retailing : A British Perspective », Journal of Business Ethics, 23, p. 19-28, 2000.
- Wicks A.C., Freeman R. E., « Organization Studies and the New Pragmatism : Positivism, Anti-positivism, and the Search for Ethics », Organization Science, Vol. 9, n° 2, march-april 1998, p. 123-140.
- Wijnberg, N. M., « Normative Stakeholder Theory and Aristotle : The Link Between Ethics and Politics », Journal of Business Ethics, Vol. 25, n° 4, p. 329-342, 2000.
- Wirtz, P., « Evolution institutionnelle, schémas mentaux et gouvernement des entreprises : le cas Krupp-Thyssen », Finance Contrôle Stratégie, Vol. 2, n° 1, p. 117-143, 1999.