

La gestion des attentes comme contribution à la théorie des parties prenantes

BOUGLET Johan

A.T.E.R.

Crepa - Université Paris Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75 016 Paris

E-mail : johan.bouglet@dauphine.fr

Tel : (33) 1.44.05.43.54

Fax : (33) 1.44.05.40.84

Résumé :

La théorie des parties prenantes vise à établir les priorités du dirigeant, en recensant celles qui « comptent réellement », selon les termes de Freeman (1984). Dans cette optique, les modèles d'identification des parties prenantes jouent un rôle essentiel. Néanmoins, un certain nombre de critiques souligne les limites de ces modèles : à leur insuffisante prise en compte des relations entre parties prenantes s'ajoute leur difficulté à se placer dans un cadre dynamique. En réaction, l'objet est dans cet article de fournir un cadre théorique capable de mieux identifier les priorités du dirigeant, en y intégrant les relations entre parties prenantes et la dimension dynamique.

Nous partons pour cela des modèles traditionnels, notamment de celui de Mitchell, Agle et Wood (1997), dont les limites tiennent selon nous à l'unité d'analyse choisie : la partie prenante. La focalisation sur cette dernière est à l'origine d'un certain nombre d'ambiguïtés et limite l'analyse des rapprochements entre parties prenantes. Cela rend difficile l'identification, par le dirigeant, de phénomènes pourtant menaçants : les coalitions que peuvent former les parties prenantes.

Afin de lever ces ambiguïtés, nous proposons de changer l'unité d'analyse, en se focalisant non plus sur les parties prenantes, mais sur leurs attentes. D'une typologie des parties prenantes, nous passons alors à une typologie des attentes. L'exemple du groupe Air France, confronté à une série de grèves entre 1989 et 1993, illustre la façon dont une analyse fondée sur cette typologie offre une vision plus claire des priorités, et montre comment, dans une optique instrumentale, le dirigeant peut l'utiliser pour y faire face.

Nous dotons ensuite l'approche par les attentes d'une dimension dynamique, en considérant qu'une même attente est susceptible de changer dans le temps ou que la venue de nouvelles parties prenantes au sein d'une coalition peut faire évoluer une attente d'un type vers un autre. Dans ce cadre, notre typologie permet l'anticipation et l'analyse de nouvelles situations, ce qui offre la possibilité au dirigeant de mieux s'y préparer et d'éviter la formation des coalitions les plus probables. Ici encore, nous mobilisons l'exemple du groupe Air France pour montrer comment, dans une optique instrumentale, le dirigeant peut mener une gestion dynamique de ses priorités.

Mots clés : théorie des parties prenantes, stakeholder, gouvernance, attentes.

INTRODUCTION

L'apparition du thème de responsabilité sociale dans les sciences de gestion témoigne de l'attention croissante portée à la vocation sociale de l'entreprise. L'ampleur du phénomène est telle que certains auteurs parlent même d'une idéologie¹ plaçant la pluralité des parties prenantes au centre des préoccupations. À côté du modèle dominant de l'entreprise, centré sur l'actionnaire, on assisterait donc à l'affirmation d'une conception plurale de l'entreprise, avec pour fondement la théorie des parties prenantes.

Néanmoins, la législation récente semble marquer un retour en force de l'actionnaire. Aux États-Unis, la loi Sarbanes-Oxley², prise en réaction à l'affaire Enron, a refondé tous les maillons de la chaîne de l'information financière pour protéger l'actionnaire. En Europe, le rapport Winter³ plaide pour une plus grande implication de celui-ci. En France, une série de rapports, dont le récent rapport Clément⁴, vise également à le réhabiliter.

Face à cette réalité, mettant en avant un acteur unique, l'actionnaire, y a-t-il toujours un intérêt à parler d'une pluralité de parties prenantes? La question se pose d'autant plus que la théorie des parties prenantes est aujourd'hui vivement critiquée. Ainsi, Jensen⁵, s'il reconnaît l'importance du concept de partie prenante, souligne que la théorie des parties prenantes n'est d'aucune utilité pratique, puisqu'elle ne permet pas au dirigeant d'établir des priorités parmi une pluralité d'objectifs, et ne fournit pas de valeur unique à maximiser. De même, d'autres auteurs, comme Frooman⁶, reprochent à la théorie de ne pas suffisamment considérer les relations entre parties prenantes, et de se limiter à un cadre statique. Pour ces auteurs, les insuffisances relevées rendent les modèles d'identification des parties prenantes peu opérationnels.

Si les critiques sont sévères, elles désignent également les pierres d'achoppement qui nécessitent d'être soulevées. Il existe alors un effort à fournir pour compléter la théorie des parties prenantes et la rendre plus opérationnelle. En effet, le problème ne concerne pas le but de la théorie en lui-même, mais les outils pour l'atteindre.

Jensen reconnaît ainsi qu'une firme, pour maximiser sa valeur, ne peut pas ignorer les parties prenantes.

En réaction aux critiques formulées, l'objet est ici de fournir un cadre théorique capable de mieux identifier les priorités du dirigeant, en y intégrant les relations entre parties prenantes et la dimension dynamique. Nous proposons pour cela de revenir sur les modèles d'identification des parties prenantes, censés fournir une hiérarchie des priorités du dirigeant, et d'utiliser la notion d'attente afin de les compléter.

Pour mettre en évidence la portée opérationnelle d'une analyse fondée sur les attentes, nous prendrons comme illustration, tout au long de l'article, une firme publique. En effet, dans ce type d'organisation, le besoin de gérer la complexité engendrée par l'existence d'un ensemble flou de nombreuses parties prenantes se fait particulièrement sentir (Eden et Ackermann, 1988). Alors, selon les termes de Williamson (1999), « l'étude de cas extrêmes va fournir des pistes importantes sur l'essence de la situation ». Plus précisément, nous prendrons l'exemple du groupe Air France entre les années 1989 et 1993. Deux raisons expliquent ce choix. La première a trait à sa pertinence vis-à-vis de notre recherche. En effet, entre 1989 et 1993 (ce qui correspond au mandat de B. Attali), le groupe a été confronté à une série de grèves qui ont impliqué de nombreuses parties prenantes (notamment le personnel, les ministères de tutelles et la commission européenne). Ces dernières ont alors été en interaction forte, au sein d'un jeu complexe d'influence, pendant une période de cinq années. Le groupe Air France constitue, dès lors, un terrain d'étude qui se prête particulièrement bien à notre démarche. La deuxième raison est d'ordre méthodologique : comme les grèves ont eu un retentissement médiatique non négligeable ainsi que des conséquences organisationnelles importantes (notamment l'éviction de B. Attali), les données sur le groupe Air France portant sur cette période sont nombreuses et facilement disponibles. Cela nous a permis de collecter les informations pertinentes, dans la presse et dans la littérature scientifique. Ces informations ont alors été interprétées au travers de notre cadre théorique fondé sur les attentes.

Pour montrer de quelle manière une gestion par les attentes peut contribuer à rendre la théorie des parties prenantes plus opérationnelle, nous opérons en trois temps. Dans un premier temps, après avoir replacé notre problématique dans le cadre de la théorie des parties prenantes, nous exposons les insuffisances dont souffrent les

modèles d'identification des parties prenantes. En effet, ces derniers ne prennent qu'insuffisamment en compte la dimension relationnelle entre parties prenantes ainsi que les aspects dynamiques. Nous proposons alors de partir du modèle de Mitchell, Agle et Wood (1997) et de le compléter dans ces deux directions. Dans un deuxième temps, partant d'une relation particulière à laquelle le dirigeant doit prêter attention, les coalitions entre parties prenantes, nous examinons la notion d'attente, et l'intégrons au sein du même modèle, le rendant ainsi plus à même d'appréhender les rapprochements entre parties prenantes. Enfin, dans un troisième temps, nous considérons l'aspect dynamique d'une analyse centrée sur les attentes, indispensable pour fournir une aide au dirigeant dans l'établissement de ses priorités.

1. LE PROBLÈME DE L'IDENTIFICATION DES PARTIES PRENANTES

L'identification des parties prenantes est un préalable nécessaire à l'établissement des priorités du dirigeant. Après avoir resitué le thème de l'identification des parties prenantes (désormais PP) au sein de la théorie des parties prenantes (désormais TPP), nous présentons les insuffisances des modèles qui y sont consacrés. Alors, en considérant un modèle particulier, celui de Mitchell et al. (1997), certaines améliorations sont envisageables.

1.1. LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES

Selon Lépineux (2003), la TPP est née à la suite de deux « affaires » aux Etats-Unis, venant témoigner de l'importance des répercussions sociétales de l'activité des entreprises. Dans un contexte marqué par des tensions raciales et un chômage massif dans la région de Cleveland, des groupes communautaires s'invitent en 1967 à l'assemblée générale des actionnaires d'Eastman-Kodak. Puis, en 1970, des groupes consuméristes s'invitent à l'assemblée générale des actionnaires de la General Motors suite aux défauts de sécurité que présentent certains véhicules.

Depuis, un volumineux corpus s'est constitué. En 1995, Donaldson et Preston recensaient déjà une douzaine d'ouvrages et plus d'une centaine d'articles consacrés à la TPP. L'hétérogénéité des productions nécessite, selon les auteurs, de, premièrement, proposer une définition du concept de PP et, deuxièmement, d'établir une taxonomie des différents courants de la théorie.

Premièrement, il est nécessaire de proposer une définition du concept de PP. Ce dernier a été employé la première fois en 1963, selon Freeman (1984), lors d'une communication au sein du Stanford Research Institute. On peut également considérer que les pionniers furent Follet⁷ (1918), Dodd (1932) et Barnard (1938), qui, sans employer le terme de PP (« stakeholder »), ont émis l'idée que l'entreprise doit équilibrer les intérêts concurrents des divers participants, dans le but de maintenir leur nécessaire coopération. D'après la définition du Stanford Research Institute, est PP tout groupe indispensable à la survie de l'entreprise. Cette définition est très proche de celle retenue par Rhenman et Stymne (1965), qui considèrent comme PP tout groupe dont la réalisation des buts dépend de l'entreprise, et dont celle-ci est dépendante pour maintenir son existence⁸.

Depuis, de nombreuses définitions ont émergé⁹, au sein d'un continuum allant de l'acceptation la plus large jusqu'à la plus restreinte (Martinet, 1984). La définition qui semble être la plus communément admise est celle donnée par Freeman (1984), selon laquelle une PP est « un individu, ou un groupe d'individus, qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels¹⁰ ». Il peut dès lors s'agir des actionnaires, fournisseurs, clients, employés, investisseurs financiers, de la communauté, etc...

Deuxièmement, il est nécessaire d'établir une taxonomie des différents courants de la théorie. Donaldson et Preston (1995) proposent de distinguer trois courants :

- La théorie normative des PP : elle spécifie les obligations morales de l'organisation, considère que les PP doivent être traitées comme des fins et que leurs intérêts ont une valeur en eux-mêmes.
- La théorie descriptive des PP : elle est utilisée pour décrire ou expliquer les caractéristiques des actions d'une organisation. Par exemple, Ullmann (1995) mobilise la théorie pour expliquer la diffusion d'informations sociétales. Mais cette approche, descriptive, ne permet pas une gestion des PP dans un objectif de performance.

- La théorie instrumentale des PP : insufflée par Jones (1995), elle stipule que la gestion des PP par le dirigeant peut mener à une meilleure performance de l'entreprise. Weaver et al. (1999) établissent par exemple une relation entre la pression des PP et la formulation des stratégies.

Notre recherche se situe dans la continuité du troisième courant, qualifié d'instrumental, puisqu'elle vise à aider le dirigeant dans l'établissement de ses priorités. Il s'agit de repérer les PP qui méritent le plus d'attention afin d'atteindre la meilleure performance possible. A cette fin, plusieurs modèles d'identification existent. Mais ces derniers présentent un certain nombre de limites.

1.2. LES INSUFFISANCES DES MODÈLES D'IDENTIFICATION DES PARTIES PRENANTES

Les modèles traditionnels d'identification des PP¹¹ (Savage et al., 1991 ; Clarkson, 1995 ; Carroll, 1989) présentent des limites sur deux aspects. Premièrement, ils ne prennent pas suffisamment en compte les relations pouvant exister entre PP. Deuxièmement, l'aspect dynamique est souvent ignoré. Il en résulte une représentation des PP comme étant des entités isolées et confinées dans un monde statique.

Sur la première limite, Frooman (1999) estime ainsi que la portée de la plupart des modèles est réduite dans la mesure où ils ne considèrent que des PP isolées. Même si l'analyse de l'auteur met l'accent, dans l'optique de la théorie de la dépendance envers les ressources, sur les relations que les PP peuvent tisser avec leur environnement (Pfeffer et Salancik, 1978), le problème d'une représentation des PP comme des entités indépendantes dans la TPP est posé. En allant plus loin, la critique concerne aussi l'absence de prise en compte des relations des PP entre elles. Le dirigeant peut alors être surpris, par exemple, par une coalition entre PP, que les modèles traditionnels ne lui ont pas permis d'identifier.

Certains travaux traitent toutefois des relations entre PP, ce qui nuance la critique formulée par Frooman (1999). Ainsi, Evan et Freeman (1990) définissent l'environnement comme « une série de contrats multilatéraux parmi les PP ». De même, Rowley (1997) utilise l'analyse des réseaux sociaux, et mobilise les concepts

de densité et de centralité pour montrer que les PP pourront, selon leur proximité, plus ou moins bien contraindre une organisation. D'autres travaux vont plus loin en s'intéressant au phénomène des coalitions (notons que Mitchell et al. (1997) évoquent leur existence, sans toutefois les analyser). Dans le cas particulier du secteur public, Nutt et Backoff (1993) recensent ainsi l'existence de coalitions entre PP, et Perrott (1996) montre que certains types de PP sont plus susceptibles que d'autres de former des coalitions contre le dirigeant de la firme. Si ces travaux mettent en évidence l'intérêt de considérer les relations pouvant exister entre les PP, ils souffrent néanmoins de certaines insuffisances (nous verrons avec l'exemple du groupe Air France que ces insuffisances sont liées à ce que l'analyse porte essentiellement sur les PP, et non sur leurs attentes).

Sur la seconde limite, Kochan et Rubinstein (2000) estiment que l'analyse traditionnelle ne considère pas suffisamment l'aspect dynamique pour l'identification des PP. Selon les auteurs, les relations entre la firme et les PP peuvent évoluer, parfois même très rapidement, faisant ainsi varier l'importance d'une PP.

Ici aussi, la critique doit être nuancée, puisque certains auteurs traitent de l'aspect dynamique dans leur analyse des PP, notamment dans le cas des firmes publiques. Ainsi, Perrott (1996) montre qu'il existe des PP détenant un pouvoir non négligeable sur la firme, mais qui, étant peu intéressées par l'activité de celle-ci, sont peu menaçantes. L'auteur estime que ces PP peuvent changer dans le temps et devenir soudain concernées par l'activité de la firme. Le dirigeant doit anticiper cette évolution, puisque les PP deviennent alors menaçantes. De même, Nutt et Backoff (1993) montrent qu'une même PP peut être, tour à tour, opposante et partisane des activités de la firme. Dès lors, ici encore, tout l'enjeu pour le dirigeant consiste à anticiper les changements du statut des différentes PP. L'ensemble de ces travaux montre qu'au regard de l'objectif de la théorie, c'est-à-dire établir des priorités pour le dirigeant, il est indispensable d'introduire la variable temps dans l'analyse, puisque l'importance d'une même PP peut-être différente à deux moments distincts. Néanmoins, ces travaux, de la même façon que ceux montrant l'importance de l'analyse des relations entre PP, présentent des insuffisances qui limitent la portée de leur analyse (et qui, ici aussi, sont liées à ce que l'analyse porte essentiellement sur les PP, et non sur leurs attentes).

Ces deux limites étant mises en évidence, il semble nécessaire de repartir des différents travaux présentés et de proposer une manière de les rendre plus opérationnels. Nous proposons pour cela de prendre pour point de départ le modèle d'identification des PP de Mitchell et al. (1997), car il est considéré comme une référence par une majorité de chercheurs¹² appartenant ou non au courant de la TPP. En effet, les auteurs reviennent sur les modèles antérieurs, portant chacun sur un aspect particulier de l'identification des PP¹³ (notamment ceux de Savage et al., 1991 ; Clarkson, 1995 ; Carroll, 1989), et offrent un modèle de synthèse.

Après avoir présenté ce modèle, l'enjeu sera de repérer ses difficultés à tenir compte des relations entre PP et de proposer un moyen de les lever. Ce sera l'objet de l'approche fondée sur les attentes. Il s'agira également de considérer l'aspect dynamique du modèle afin de le rendre aussi opérationnel que possible.

1.3. LE MODÈLE DE MITCHELL, AGLE ET WOOD (1997) COMME MODÈLE DE RÉFÉRENCE

Les auteurs partent du principe qu'une PP est d'autant plus prioritaire qu'elle présente un nombre élevé de certaines caractéristiques. Ils identifient à cet égard trois caractéristiques : le pouvoir d'influencer les décisions organisationnelles, la légitimité dans les relations avec l'entreprise, et le caractère urgent des droits que les PP peuvent prétendre exercer sur l'entreprise.

Si leur modèle constitue aujourd'hui une référence, c'est qu'il intègre ces trois caractéristiques, appelées attributs, et qu'il permet d'analyser les interactions entre ces attributs. Dans leur article, les auteurs fournissent les définitions des attributs (voir tableau 1).

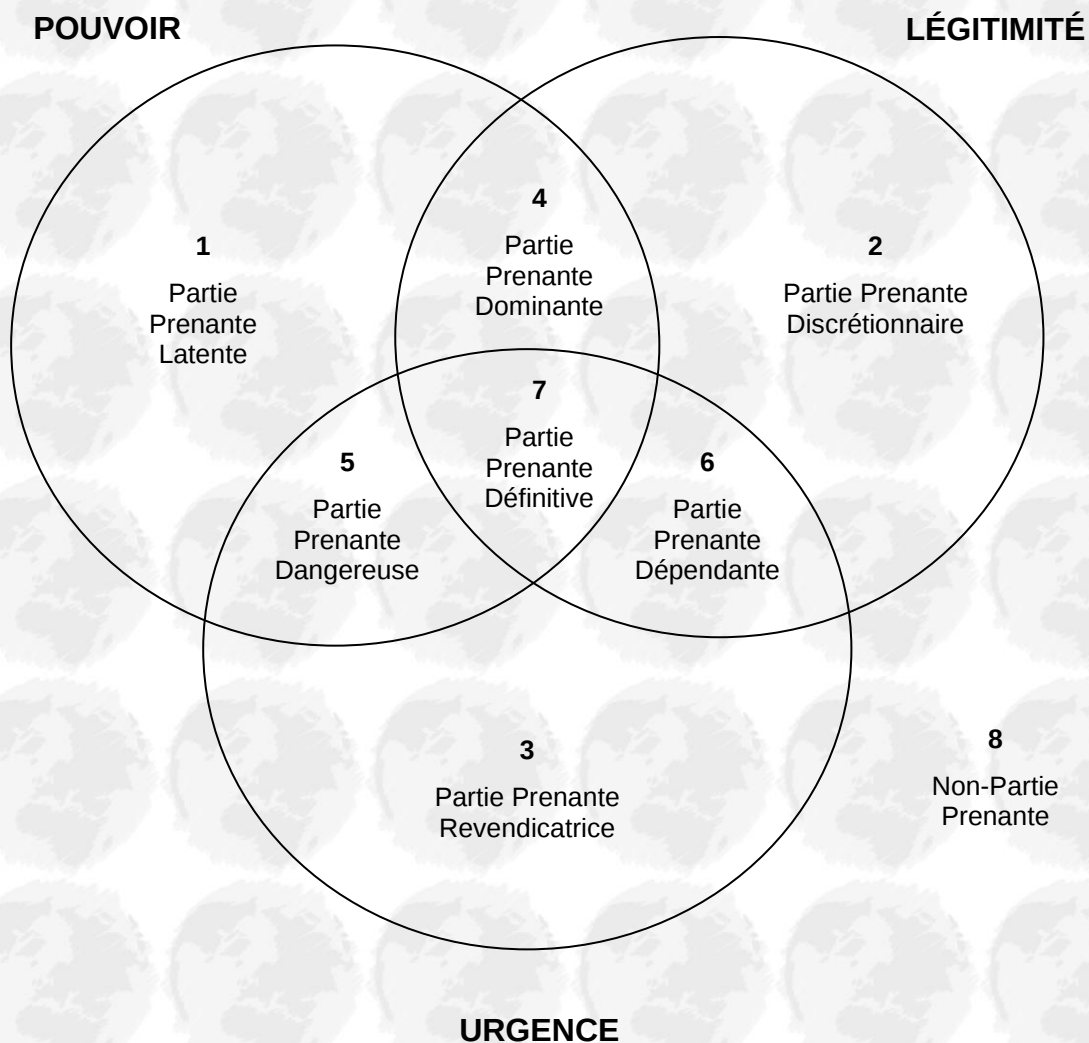
Tableau 1 : Définition des critères d'identification des parties prenantes

Pouvoir	Légitimité	Caractère urgent des droits
Dahl (1957) : « une relation entre acteurs sociaux dans laquelle un acteur social A peut obtenir d'un autre B, de faire quelque chose qu'il n'aurait pas fait sinon »	Suchman (1995) : « une perception générale que les actions d'une entité sont désirables, convenables ou appropriées dans un ensemble socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions »	Le caractère urgent des droits que les PP peuvent prétendre exercer sur l'entreprise revêt deux aspects : la sensibilité de la PP au délai (Eyestone, 1978), et le caractère critique de ces droits pour la PP (Hill et Jones, 1992)

Source : d'après Mitchell et al. (1997).

Alors, une PP pourra être dotée de zéro, un, deux ou trois attributs. En recensant toutes les combinaisons possibles, les auteurs aboutissent à une typologie comportant sept types de PP (un huitième étant constitué des non-parties prenantes), comme le montre la figure 1.

**Figure 1 : Typologie des parties prenantes,
d'après Mitchell et al. (1997)**



Cette typologie permet d'orienter les priorités du dirigeant vers les PP possédant le plus grand nombre d'attributs (les PP définitives), ou présentant une combinaison d'attributs nécessitant une attention particulière (les PP dominantes). En cela, elle fournit une aide précieuse au dirigeant. Néanmoins, le modèle ne permet pas de tenir compte des relations pouvant exister entre les PP. Pour dépasser cette limite, une voie possible consiste, selon nous, à orienter l'analyse sur les attentes.

2. DE LA GESTION DES PARTIES PRENANTES À LA GESTION DES ATTENTES

Nous nous intéressons ici aux coalitions¹⁴ formées par des PP à l'encontre du dirigeant. Il s'agit, à notre sens, du type de relation auquel le dirigeant doit prêter le plus d'attention, eu égard au risque qu'il représente pour la firme. Or, la littérature sur les PP ne fournit pas de méthode analytique pour identifier les coalitions. Freeman (1984) n'aborde lui-même que rapidement le problème lorsqu'il cite la recherche de coalitions comme une étape du processus de formulation de la stratégie par le dirigeant. Partant de là, nous expliquons la logique de regroupement des attributs, focalisée sur les attentes, que nous proposons pour rendre compte des coalitions. Une typologie des différentes attentes auxquelles le dirigeant doit porter son attention est alors établie. Dans une visée instrumentale, le dirigeant peut se servir de cette typologie pour identifier les éventuelles coalitions et les intégrer à ses priorités.

2.1. UNE LOGIQUE DE REGROUPEMENT DES ATTRIBUTS PAR ATTENTE

Lorsque deux ou plusieurs PP forment une coalition, nous proposons de regrouper leurs attributs respectifs pour que le modèle tienne compte de leur force jointe. Cependant, un tel regroupement se heurte à des difficultés conceptuelles. Pour les lever, un moyen consiste à se focaliser sur les attentes.

2.1.1. Une logique de regroupement des attributs

Dans leur modèle, Mitchell et al. (1997) hiérarchisent les PP selon qu'elles présentent un, deux, ou trois des attributs de pouvoir, de légitimité et d'urgence. La question de l'opportunité du regroupement des attributs de deux ou plusieurs PP se pose ici.

En effet, un certain nombre de travaux empiriques tend à montrer que lorsque plusieurs PP forment une coalition, chacune profite des attributs de l'autre. Ainsi, Desreumaux et Romelaer (2001) rapportent que les phases d'exploration et de conception des projets d'investissement sont des moments privilégiés pour la négociation informelle permettant de cadrer le projet d'investissement. Les auteurs citent les travaux de Marsch et al. (1988), qui estiment que lorsque le projet est soumis à la direction, c'est un front uni de PP qui se présente. De même, les travaux de Dougherty et Hardy (1996) sur l'innovation décrivent une coalition spécifique au projet comme un réseau de soutien *ad hoc*, composé d'un petit nombre de personnes, fortement personnalisé et instable.

Dans le champ d'étude particulier des entreprises publiques, Autier et al. (2001) rapportent qu'en 1992, B. Attali, directeur général d'Air France, fait face à une grève de l'ensemble du personnel, suite à l'adoption d'un plan destiné à améliorer la productivité du groupe. Une protestation généralisée est encadrée par les 14 syndicats du groupe, qui demandent au premier ministre « d'user de son autorité pour le retrait du plan ». La crise se solde par le retrait total du plan et la démission de B. Attali. Pour ce dossier, le personnel et le gouvernement ont formé une coalition contre le dirigeant. L'intérêt du personnel était de garder un niveau stable d'emploi et celui du gouvernement était de conserver sa notoriété politique.

Alors, un prolongement du modèle de référence serait de regrouper, en cas de coalition, les attributs des PP y participant. Dans l'exemple du groupe Air France, le personnel est porteur de légitimité et d'urgence, et le gouvernement possède du pouvoir. B. Attali s'est alors trouvé confronté à un groupe formé de deux types de PP, l'ensemble présentant les trois attributs de légitimité, d'urgence et de pouvoir.

Cependant, le modèle de Mitchell et al. (1997) souffre de certaines insuffisances qui empêchent un tel regroupement.

2.1.2. Les insuffisances du modèle de référence comme obstacle

Si certaines insuffisances concernent la portée même du modèle (ainsi Jawahar et McLaughlin (2001) reprochent au modèle de ne pas accorder d'importance aux stratégies que le dirigeant peut mettre en place vis-à-vis des PP), l'attention se

focalise ici sur les critiques portant sur les concepts mobilisés. A notre sens, les attributs utilisés dans le modèle de Mitchell et al. (1997) sont en effet à l'origine de deux obstacles qui rendent difficile la prise en compte des relations entre les PP et de l'aspect dynamique. D'une part, ils sont porteurs d'ambiguïtés. D'autre part, le modèle ne donne pas les moyens de rendre opérationnel l'attribut de pouvoir. Nous abordons tour à tour ces deux obstacles.

Premièrement, les attributs de légitimité et d'urgence présentent des ambiguïtés. Jonker et Foster (2002) vont dans ce sens lorsqu'ils estiment qu'il est nécessaire de considérer plusieurs dimensions afin de pouvoir appréhender les différents attributs. Selon les auteurs, tenir compte uniquement de la PP, comme le font Mitchell et al. (1997), ne suffit pas, et doit être complété à la fois par une analyse de l'enjeu et par celle des processus concernés par la relation. À la suite des auteurs, nous considérons que les caractéristiques de légitimité et d'urgence ne renvoient pas aux PP en elles-mêmes, mais à leurs attentes. Ainsi, deux attentes d'une même PP peuvent être plus ou moins légitimes, et plus ou moins urgentes.

Dès lors, regrouper les attributs des PP ne permet aucunement de juger de l'intensité de l'influence de ces dernières, puisque le regroupement varie selon les attentes. Dans l'exemple d'Air France, ce n'est pas parce que le gouvernement n'a pas de légitimité pour une attente particulière qu'il va en manquer pour toutes. De même, ce n'est pas parce qu'il s'est allié au personnel sur une attente particulière, gagnant ainsi en légitimité, qu'il va être légitime dans toutes ses attentes. Il existe alors un risque à raisonner sur la nature des PP, qui consiste en l'attribution d'une capacité d'influence à une PP, alors qu'elle ne dispose de cette dernière que pour une attente isolée. Suite à cette critique, il s'avère que tous les modèles prenant la PP comme fondement d'analyse portent les mêmes ambiguïtés.

Deuxièmement, le modèle de Mitchell et al. (1997) peut sembler insuffisamment opérationnel en cela qu'il ne fixe pas de critères d'évaluation de l'attribut de pouvoir. En effet, les auteurs, en développant le concept d'urgence, fournissent des indicateurs qui permettent d'apprécier cet attribut (ainsi, concernant le caractère critique des droits qu'une PP peut prétendre exercer sur l'entreprise, ils recommandent d'observer les dimensions de propriété, de sentiment, de prévision et d'exposition¹⁵). De même, concernant l'attribut de légitimité, ils insistent, à la suite de Wood (1991), sur le caractère sociologique de la notion, montrant ainsi la difficulté

qu'il existe à construire des indicateurs et la nécessité de recueillir, au cas par cas, les représentations des acteurs sur le terrain. En revanche, ils ne donnent aucun moyen pour savoir ce qui donne du pouvoir à une PP.

La mise en évidence de ces différents obstacles montre qu'il est nécessaire de proposer un moyen de lever les ambiguïtés portées par les attributs et de rendre celui de pouvoir plus opérationnel. Dans cet objectif, un raisonnement fondé sur les attentes permet de compléter le modèle de Mitchell et al. (1997) et de l'étendre à la prise en compte des relations entre PP.

2.1.3. La notion d'attente comme solution

Nous montrons ici, dans un premier temps, comment la notion d'attente permet de compléter le modèle de Mitchell et al. (1997). Puis, partant de là, nous indiquons comment, dans un deuxième temps, il est possible de rendre l'attribut de pouvoir plus opérationnel.

Premièrement, comme nous l'avons vu, le modèle de Mitchell et al. (1997) considère la nature des PP comme objet d'analyse, ce qui amène les auteurs à raisonner sur des attributs pouvant varier, et limite la portée de leur analyse. Les attentes, à l'inverse, sont des unités d'analyse stables. Par attente, nous entendons une revendication particulière sur laquelle une ou plusieurs parties prenantes comptent obtenir satisfaction. Nous proposons alors d'affecter les attributs de légitimité et d'urgence aux attentes, et non plus aux acteurs, pour juger de la force d'une influence. Ainsi, une attente pourra être légitime, urgente, et/ou portée par une PP possédant du pouvoir.

Il n'existe, à notre connaissance, que peu de travaux plaçant les attentes au centre de leur analyse. Dans le cas du secteur public, mentionnons tout de même Nutt et Backoff (1993). Ces derniers cherchent à résoudre les problèmes liés à l'existence d'attentes antagonistes dans les organisations publiques. Ils raisonnent pour cela en termes d'enjeux, qui, en créant des « tensions » dans l'organisation, permettent d'initier des changements satisfaisant les différentes attentes. Si leur problématique diffère de la nôtre, ils utilisent toutefois la notion d'attente telle que nous l'entendons et montrent qu'une même attente peut concerner plusieurs PP. Notons néanmoins

qu'ils ne précisent pas qu'une même PP peut avoir plusieurs attentes différentes. Or, cette précision est importante dans la mesure où elle est à l'origine des ambiguïtés des attributs de légitimité et d'urgence.

En raisonnant sur les attentes, la prise en compte des relations est simplifiée : en cas de coalition, les attributs se regroupent par attente. Dans l'exemple d'Air France, l'attente que l'on peut qualifier de « statu quo »¹⁶, regroupant le gouvernement et le personnel, présente ainsi les caractéristiques de pouvoir, d'urgence et de légitimité. Notons que si l'exemple de l'attente « statu quo » met en jeu deux catégories de PP (le personnel et le gouvernement), une extension du modèle à un nombre supérieur de participants à la coalition est possible.

Alors, en renversant la perspective, et en se focalisant sur les attentes, le dirigeant dispose d'un outil lui permettant d'analyser des phénomènes, à l'image des coalitions, qui échappaient jusqu'ici à la représentation traditionnelle, et d'en tenir compte dans l'établissement de ses priorités. La gestion des priorités ne se fait donc plus par PP, mais par attente.

Deuxièmement, dans cette perspective « renversée », nous conservons les attributs utilisés dans le modèle de Mitchell et al. (1997). Or, nous avons vu que les auteurs ne donnent pas les moyens de rendre l'attribut de pouvoir opérationnel. Tout au plus, ils indiquent, à la suite de Pfeffer (1981), que le pouvoir est lié au contrôle des ressources dont la firme a besoin. Allant plus loin dans ce sens, il est possible d'apprécier l'attribut de pouvoir en menant systématiquement une analyse des ressources qui sont indispensables à la firme pour qu'elle mette en œuvre sa stratégie. Pour cela, Nutt et Backoff (1993) suggèrent d'évaluer chaque ressource selon deux axes : son caractère critique (« criticality »), qui indique dans quelle mesure elle est indispensable à la firme, et sa disponibilité (« availability »), qui indique la facilité avec laquelle elle peut être trouvée (dans l'environnement) ou mobilisée¹⁷. Dès lors, une PP a d'autant plus de pouvoir qu'elle possède des ressources critiques pour la firme, et que ces ressources sont difficiles d'accès (mis à part auprès de la PP concernée). La nature des ressources pouvant doter une PP de l'attribut de pouvoir peut être, par exemple, le contrôle ou l'accès aux ressources financières, aux voix lors des votes, ou encore aux voies de sanction par les autorités de régulation ou autres (Eden et Ackermann, 1998).

2.2. LA VISÉE INSTRUMENTALE D'UNE TYPOLOGIE DES ATTENTES

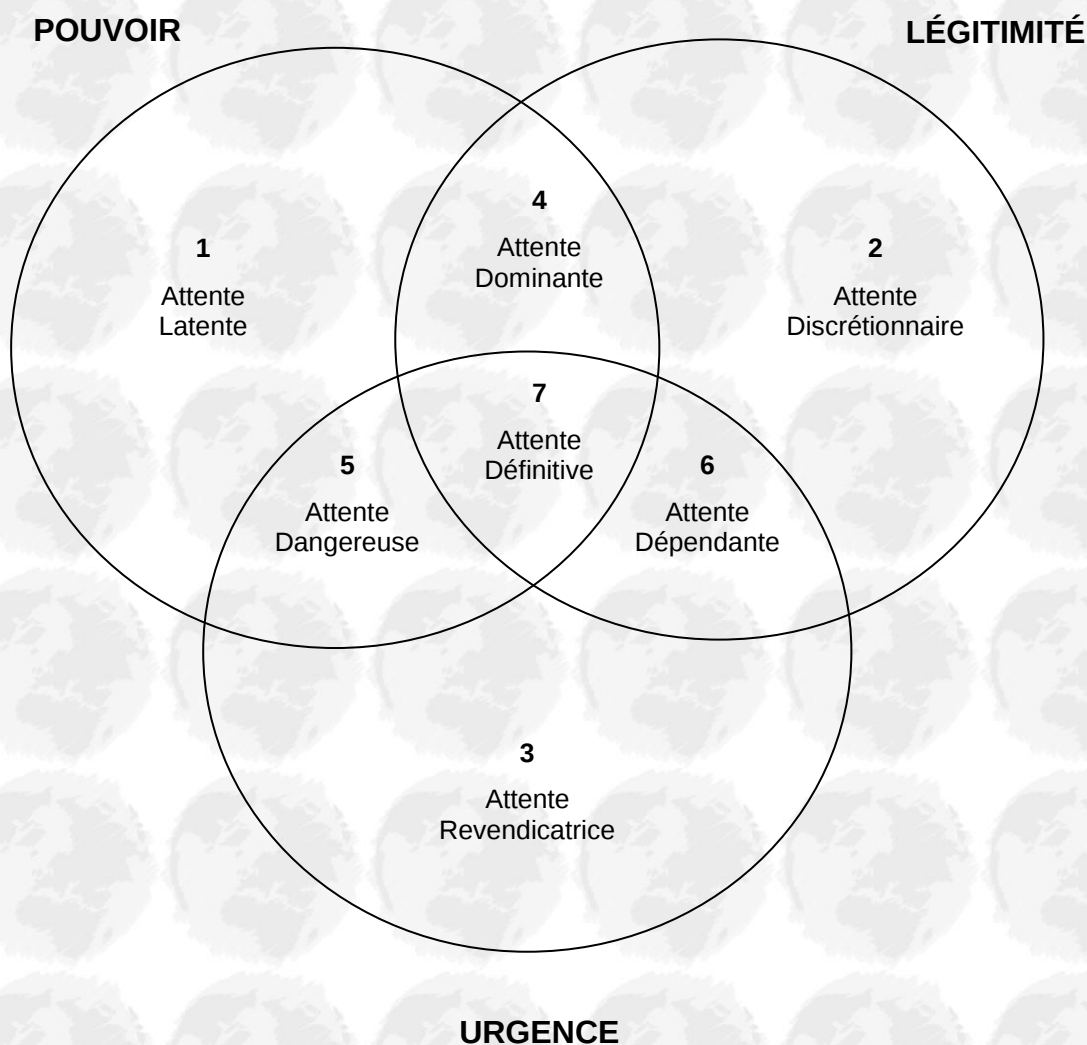
En reprenant la terminologie de Mitchell et al. (1997), les différents types d'attente sont qualifiés en considération des attributs qu'ils présentent.

Ici, les dimensions qui sont croisées pour chaque attente sont alors :

- la légitimité dont disposent une ou plusieurs PP, appartenant à la coalition, pour l'attente considérée,
- le caractère urgent des droits qu'une ou plusieurs PP, appartenant à la coalition, peuvent prétendre exercer sur l'entreprise pour l'attente considérée,
- le pouvoir dont disposent une ou plusieurs PP appartenant à la coalition.

On aboutit alors à sept types d'attentes. Leur dénomination reprend les termes utilisés par Mitchell et al. (1997) dans leur modèle :

Figure 2 : Typologie des attentes



En considérant qu'une coalition est formée d'au moins deux PP, ayant chacune au moins un attribut pour une attente donnée, il s'ensuit que la coalition ainsi formée peut revêtir quatre formes possibles. Certaines attentes résultant d'une coalition possèdent deux attributs (les attentes dominantes, dangereuses et dépendantes), et d'autres en ont trois (les attentes définitives).

Dans une optique instrumentale, notre typologie (figure 2) fournit une aide au dirigeant dans l'établissement de ses priorités. En fonction du type d'attente qu'il

aura identifié, le dirigeant pourra apporter une réponse adaptée. Les quatre types d'attente pouvant résulter d'une coalition sont l'attente dominante **(4)**, l'attente dangereuse **(5)**, l'attente dépendante **(6)** et l'attente définitive **(7)**. Il est possible d'esquisser les enjeux portés par chacun de ces types. Comme les attributs sont différents d'une attente à l'autre, les enjeux sont naturellement d'importances inégales.

Une attente dominante **(4)** appelle un traitement prioritaire par le dirigeant de la firme considérée. En effet, elle est légitime (on ne peut s'opposer à son fondement), et portée par une coalition ayant du pouvoir. Cela signifie que ne pas en tenir compte peut conduire la firme à être « punie » par les porteurs de l'attente (par exemple, par la voie judiciaire). Rappelons que le caractère « dominant » n'est visible que parce qu'une approche par les attentes est retenue. La vision traditionnelle présenterait les PP séparément, et exigerait un traitement spécifique pour chacune. Grâce à une gestion des attentes, cette relation est directement mise en évidence et incite à apporter un degré de réponse adapté.

Une attente dominante est qualifiée de définitive **(7)** si elle présente en plus le caractère d'urgence. Cela signifie pour le dirigeant qu'en plus de devoir être traitée en priorité, cette attente doit l'être rapidement. Le risque de « punition » est donc encore plus fort que pour une attente dominante si les revendications ne sont pas prises en compte.

Une attente dépendante **(6)** est détenue par une coalition ne comportant pas de PP possédant un pouvoir sur la firme. Le dirigeant n'a donc *a priori* pas de raison de la considérer comme prioritaire (nous verrons qu'il doit néanmoins lui accorder de l'attention lorsque l'on se place en univers dynamique). Dans le cas du groupe Air France, un certain nombre de grèves (caractérisées par les attributs de légitimité et d'urgence) ayant eu lieu pendant le mandat de B. Attali (entre 1989 et 1991) n'ont ainsi pas été systématiquement suivies de mesures allant dans le sens du personnel (et nous en verrons les conséquences sur la firme).

Enfin, une attente dangereuse **(5)** mérite toute l'attention du dirigeant. En effet, manquant de légitimité, la concrétisation de cette attente peut s'avérer violente, puisque cette dernière est à la fois urgente et portée par une coalition ayant du pouvoir. Cela peut être le cas d'un fournisseur et d'un client d'une même entreprise, souhaitant tous les deux une réorientation des activités de celle-ci. S'ils sont en

relation, ils peuvent former une entente (certes illégitime) visant à faire pression sur le dirigeant (certains diraient à « squeezer » l'entreprise) et à l'obliger à suivre leurs intérêts. Une attente dangereuse, une fois identifiée, doit donc faire l'objet d'une attention particulière de la part du dirigeant afin que ce dernier prévienne ses conséquences.

Cette typologie dressée, avec les stratégies de coalition mises en évidence, constitue certainement une aide au dirigeant. Cependant, à l'image de la littérature portant sur la TPP, elle reste statique. En cela elle présente deux écueils, puisque d'une part les attentes peuvent changer dans le temps, et que d'autre part des contrats informels entre PP peuvent surgir à tout moment. C'est pourquoi l'approche par les attentes doit se doter d'une dimension dynamique.

3. LA GESTION DYNAMIQUE DES ATTENTES

Mitchell et al. (1997) introduisent la dimension temporelle dans leur modèle. Mais les limites du modèle identifiées en univers statique surgissent à nouveau. C'est avec l'approche fondée sur les attentes qu'il faut alors reprendre l'analyse. Prenant pour point de départ notre typologie des attentes, nous considérons les coalitions qui présentent le plus grand risque de se réaliser, afin que le dirigeant puisse faire en sorte de les éviter.

3.1. LES LIMITES DU MODÈLE DE RÉFÉRENCE

Au terme de leur article, Mitchell et al. (1997) évoquent la prise en compte du temps dans leur modèle. Ils notent en effet l'existence de coalitions, et considèrent qu'une PP peut changer de catégorie si elle s'allie avec une autre PP. Ils adoptent pour cela la logique de regroupement des attributs telle que nous l'avons mentionnée. En cela, les auteurs abordent également la question de la prise en compte des relations entre PP.

Cependant, ils mêlent ainsi les deux problématiques distinctes de prise en compte des relations entre PP et d'existence de plusieurs périodes. De plus, le modèle n'est

pas véritablement développé dans sa version dynamique, puisque les auteurs évoquent simplement l'existence de coalitions et insistent, en guise de proposition pour des recherches futures, sur la nécessité de se pencher sur la question de l'acquisition de nouveaux attributs : « *The stakeholder identification typology we have developed [...] is amenable to [...] the generation of testable hypotheses concerning [...] predictions about the circumstances under which a stakeholder in one category might attempt to acquire a missing attribute [...]. We have not developed such operational definitions and hypotheses here, [...] but we believe that such development is the next logical step* ».

Les critiques qui ont été précédemment formulées à l'égard de l'utilisation du concept d'attribut par Mitchell et al. (1997) peuvent expliquer en partie que la dimension dynamique n'ait pas été explorée davantage dans leur modèle. Cela provient du fait que les auteurs abordent l'aspect dynamique sous l'angle des coalitions, et que, comme il a été précédemment montré, il est peu rigoureux de regrouper les attributs en les rattachant à la nature des PP.

Suite à ces critiques, il semble que le cadre théorique soutenant une analyse de l'évolution des priorités du dirigeant reste à déterminer. Dans cette optique, le recours à la notion d'attente apparaît comme une solution, puisqu'elle permet de remédier aux problèmes de regroupement des attributs. Alors, une gestion des évolutions potentielles des attentes est rendue possible.

3.2. LA GESTION DES ÉVOLUTIONS POTENTIELLES DES ATTENTES

Poser l'existence de plusieurs périodes comme hypothèse implique qu'une évolution des attentes est possible. Ces dernières peuvent se modifier de différentes manières: perte ou gain d'attributs, changement d'un attribut en un autre, ...

Considérant toujours les coalitions comme étant la menace principale du dirigeant, l'attention est portée ici sur le cas de figure où les attentes gagnent des attributs. Si l'on considère qu'une attente peut gagner au plus un attribut, il existe déjà douze possibilités de passage d'un type d'attente à un autre. Si l'on considère qu'une attente peut gagner un ou deux attributs, ce nombre passe à quinze. Dans un premier temps, il est donc nécessaire, pour qu'une analyse dynamique des attentes

possède un caractère opérationnel, de pouvoir apprécier le risque de formation d'une coalition. Cela permet en effet, dans un deuxième temps, de centrer l'analyse sur les coalitions entre PP qui semblent être les plus probables. Alors, dans un troisième temps, il est possible d'indiquer la manière dont le dirigeant peut éviter la formation de telles coalitions.

3.2.1. Le risque de formation des coalitions

Les travaux issus du management public ont mis en évidence l'importance de dégager des priorités dans la gestion des organismes publics (Fredrickson, 1980), notamment en établissant une hiérarchie entre les différentes PP au regard de leurs éventuelles coalitions (Perrott, 1996). Ce dernier mène une analyse des PP qui peut être transposée à notre modèle fondé sur les attentes (que ce soit, par ailleurs, pour une firme publique ou privée). L'auteur caractérise chaque PP selon deux axes : son pouvoir sur la firme et l'intérêt qu'elle a dans les enjeux de celle-ci (cette dimension renvoie au caractère critique des droits que la PP peut prétendre exercer sur la firme, et peut être assimilée à l'attribut d'urgence du modèle de Mitchell et al. (1997)). Il parvient alors à une matrice comprenant quatre types de PP¹⁸. L'observation empirique amène ensuite l'auteur à identifier les deux évolutions qui présentent le risque le plus élevé de se réaliser :

- Des PP ayant un pouvoir fort et un intérêt faible forment des coalitions avec des PP ayant un pouvoir faible et un intérêt fort ;
- Des PP ayant un pouvoir fort et un intérêt faible présentent soudain un intérêt fort.

En transposant ces conclusions dans les termes de notre modèle, cela signifie que les évolutions étant les plus susceptibles de se réaliser correspondent au cas où les attributs de pouvoir et d'urgence, jusque là isolés, se réunissent (passage d'une attente dominante à une attente définitive et passage d'une attente dépendante à une attente définitive). Puisque Perrott (1996) ne considère pas l'attribut de légitimité, il convient, pour traiter de l'ensemble des cas où les attributs de pouvoir et d'urgence sont réunis, de considérer également le passage d'une attente dangereuse à une attente définitive.

En résumé, nous nous intéressons au passage d'une attente à deux attributs vers une attente définitive, puisqu'il s'agit de l'évolution la plus risquée pour le dirigeant. Notons que si une attente définitive peut se former à la suite de l'apparition de contrats informels entre plusieurs PP, donnant ainsi naissance à de nouvelles coalitions, elle peut également se former par changement d'une même attente dans le temps (en fonction de l'environnement par exemple). Alors, si l'approche par les attentes se prête particulièrement bien à l'étude dynamique des coalitions, elle permet naturellement de considérer également le cas plus simple où une même attente gagne un attribut par elle-même.

Dans ce cadre, apporter une dimension dynamique permet de dégager des propositions pour que le dirigeant gère les attentes.

3.2.2. Les coalitions les plus risquées

En considérant les différentes catégories d'attente à deux attributs (dominante, dépendante et dangereuse), trois évolutions peuvent, comme nous allons le voir, mener à une attente définitive, par gain de l'attribut manquant. Quelle que soit la cause de l'évolution, le dirigeant doit prendre en considération l'aspect dynamique pour être en mesure de prévenir le passage d'une catégorie à une autre.

- Passage d'une attente dominante à une attente définitive :

Une attente dominante peut se transformer en attente définitive si elle devient urgente. Dans le cas du groupe Air France, l'attente qualifiée de « statu quo » en 1992 était définitive et avait conduit à la démission de B. Attali. En 1993, quand C. Blanc arrive à la tête de l'entreprise, l'attitude de l'actionnaire public se modifie. Ce dernier ne privilégie plus le statu quo, mais adhère au projet du nouveau PDG, « Reconstruire Air France », et propose d'apporter 20 milliards de francs. Chatelin (2001) estime que cela se traduit par une baisse de 30 % de la valeur appropriable par chaque salarié. L'attente « statu quo » perd alors son attribut de pouvoir qui était jusque-là porté par le gouvernement. À l'inverse, l'attente « recapitalisation » gagne cet attribut de pouvoir. Ici, la légitimité est portée par la nouvelle équipe dirigeante chargée de sauver l'entreprise. A ce moment précis, l'attente est dominante. Elle ne

sera concrétisée que lorsqu'elle deviendra urgente, c'est-à-dire quand la commission européenne ratifiera le projet, en 1993, soumettant ainsi l'entreprise à des impératifs de délais.

Dans cet exemple, le dirigeant, une fois l'attente dominante identifiée, a su anticiper qu'elle pouvait devenir urgente. Il a ainsi profité d'une attente dominante allant dans son sens, et l'a dotée, en soumettant le projet à la commission européenne, du caractère urgent (puisque une fois ratifiée, la recapitalisation a fait l'objet d'une attente urgente de la part de la commission européenne). Si ce dirigeant particulier a su réagir ici, d'autres exemples montrent que tous les dirigeants, n'anticipant pas les évolutions possibles des attentes, ne connaissent pas autant de réussite.

- Passage d'une attente dépendante à une attente définitive :

Alors qu'une attente dépendante ne suppose *a priori* pas un traitement prioritaire, cela devient pourtant nécessaire si elle intègre l'attribut de pouvoir. Ici l'aspect relationnel entre PP prend tout son sens. Une coalition peut se former non seulement entre les PP présentes au sein d'une même catégorie d'attente, mais aussi par intégration de nouvelles PP, apportant avec elles l'attribut de pouvoir. Il est en effet raisonnable de penser que les PP au sein d'une attente dépendante cherchent les alliés nécessaires pour se faire entendre.

Comme il en a été fait mention dans l'exemple mobilisé dans la description des attentes dépendantes, B. Attali a été confronté à une série de grèves sans suites entre 1989 et 1991. Ces dernières correspondaient à des attentes dépendantes. Mais en 1993, lorsque le gouvernement a apporté l'attribut de pouvoir à l'attente, B. Attali a été pris de court. Le dirigeant ayant mal anticipé l'évolution de l'attente, la situation s'est soldée par son évincement.

C'est la raison pour laquelle le dirigeant, une fois l'importance de l'aspect dynamique établi, ne peut pas considérer les attentes dépendantes comme étant moins importantes que les autres. Au contraire : s'il en identifie, il doit anticiper qu'elles peuvent devenir définitives, si des coalitions se forment par contrats informels, et s'y préparer. Ainsi, en anticipant que l'attente définitive pourra exister et se concrétiser, le dirigeant peut préparer, par exemple, des projets alternatifs. Dans le cas du groupe Air France, le dirigeant aurait pu ainsi intéresser les salariés financièrement à

l'opération. Cela a d'ailleurs été fait par la suite, puisque, comme le rapporte Chatelin (2001), après l'ouverture du capital en 1999, 11 % étaient détenus par les salariés.

- Passage d'une attente dangereuse à une attente définitive :

Dans sa gestion des priorités, le dirigeant doit anticiper que l'attente dangereuse puisse se doter de l'attribut de légitimité, et devenir ainsi définitive. Ainsi, un certain nombre de grèves « sauvages », correspondant à une attente dangereuse, se sont produites dans les années ayant suivi le plan « Reconstruire Air France ». Les syndicats ont alors cherché à modifier l'attente correspondante, présentant les attributs de pouvoir et d'urgence, en attente définitive. Ils ont pour cela fait en sorte que les grèves soient médiatisées et remportent la faveur de l'opinion publique (recherche d'un rapprochement avec la même attente porteuse de légitimité). Le recours à une analyse par les attentes permet de prévoir de tels cas de figures, et de fournir des réponses adaptées. Dans cet exemple, la direction a ainsi mis en place une participation des salariés au processus de décision.

Confronté à ce type de situation, le dirigeant doit faire en sorte que toute attente dangereuse ne devienne pas légitime, ou prévoir une réponse si l'attente définitive se concrétise, en utilisant par exemple des outils de gestion de crise.

3.2.3. Prévenir la formation de coalitions

L'exemple de l'actionnariat salarié, mobilisé dans le cas du groupe Air France, montre que le dirigeant, pour éviter la formation d'une coalition particulière contre lui, peut rechercher un intérêt supérieur commun (« supra-intérêt », Bryson et al., 2002). Cela signifie que si le dirigeant s'aperçoit qu'une des trois coalitions recensées ci-dessus risque de se réaliser, et donc de le menacer, il peut initier un changement permettant de satisfaire l'attente concernée. L'enjeu, pour lui, est de ne pas être désavantagé par le changement, ou tout du moins de l'être moins que dans le cas où la coalition se réalise. Selon les auteurs, cet exercice demande une certaine créativité de la part du dirigeant, puisqu'il s'agit d'imaginer des solutions

originales et réalisables. Ainsi, le développement de l'actionnariat salarié aurait pu éviter que les salariés cherchent à former une coalition avec le gouvernement.

Cependant, la mise en place de changements est susceptible de se heurter à des freins au sein de l'organisation. Ces freins au changement sont particulièrement forts dans les entreprises publiques (Bartoli, 1997). Dès lors, pour le secteur public, Nutt et Backoff (1993) estiment qu'un changement a d'autant plus de chances de réussite que le dirigeant fait preuve de leadership. Les auteurs définissent le leadership comme la capacité à mobiliser, motiver, et enrôler les autres pour les guider et les faire s'engager dans un plan d'action. Selon eux, intégrer les initiatives des PP les plus importantes aux décisions de l'entreprise permet de faciliter le changement. A leur suite, il est possible d'avancer que la nécessaire créativité du dirigeant évoquée par Bryson et al. (2002) peut trouver sa source d'inspiration dans les idées des PP faisant partie des attentes pour lesquelles le risque de coalition est élevé. Dans le cas du groupe Air France, on ne s'étonnera donc pas que l'idée d'intéresser les salariés était une revendication des syndicats.

CONCLUSION

La recherche de « qui et ce qui compte réellement », chère à Freeman, peut-elle être menée grâce à la TPP ? Les critiques faites aux modèles d'identification des PP, et plus particulièrement à celui de Mitchell, Agle et Wood (1997), donnent tout son sens à cette question. Y répondre par l'affirmative nécessite de lever les limites mises en avant. C'est dans ce sens que va une gestion des priorités du dirigeant centrée sur les attentes. Si le changement d'unité d'analyse ne fournit pas de valeur unique à maximiser, il fournit néanmoins une vision plus claire au dirigeant pour établir ses priorités. La focalisation sur les attentes autorise en effet une analyse des relations entre PP, et plus particulièrement des coalitions, ainsi que leur gestion statique et dynamique. En cela, elle constitue un début de réponse à la condition posée par M.C. Jensen pour que la TPP possède une véritable portée pratique.

Pour renforcer le caractère opérationnel d'une gestion des attentes, plusieurs voies sont envisageables. Ainsi, au sein d'une même d'attente, il est possible de

considérer que les différentes revendications portées par les diverses PP puissent agir en sens contraires. De même, nous avons uniquement considéré les stratégies du dirigeant destinées à empêcher qu'une attente ne gagne un attribut lui manquant. Il serait possible d'étudier aussi les stratégies du dirigeant consistant à faire perdre à cet ensemble un ou plusieurs attributs. Enfin, pour chaque attente, nous avons seulement envisagé la présence ou l'absence des attributs. L'étape suivante pourrait consister en l'affectation de divers degrés dans l'intensité de chaque attribut.

Finalement, si le renversement de perspective proposé ici plaide pour un autre gouvernement de l'entreprise, en insistant sur la qualité d'écoute des attentes, notons que la création de valeur ne saurait se réduire à cet aspect de la gestion, puisqu'elle dépend également de la capacité d'initiative du dirigeant.

Renvois

¹ Voir ainsi Pesqueux (2002, p.157).

² En vigueur depuis le 30 juillet 2002.

³ Publié le 5 novembre 2002 par la Commission Européenne.

⁴ Rapport d'information de l'Assemblée Nationale, du 2 décembre 2003, sur la réforme du droit des sociétés.

⁵ M.C. Jensen (2002).

⁶ Frooman (1999). Voir aussi Kochan et Rubinstein (2000).

⁷ Selon Post et al. (2002).

⁸ « are depending on the firm in order to achieve their personal goals and on whom the firm is depending for its existence » (cité par Näsi, 1995).

⁹ Voir ainsi les définitions de Clarkson (1995), de Hill et Jones (1992), ou encore de Jawahat et McLaughlin (2001).

¹⁰ « Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives ».

¹¹ Pour une liste plus complète de ces modèles, voir Mitchell et al. (1997).

¹² Ainsi Caby et Hirigoyen (2001) soulignent-ils que ce modèle constitue une référence.

¹³ Pour une liste plus complète de ces modèles, voir Mitchell et al. (1997).

¹⁴ Le terme de « coalition », tel qu'il est utilisé par Rowley (1997), semble plus approprié que celui d'« alliance » pour désigner les relations auxquelles il est fait référence ici. En effet, une alliance désigne une union, inscrite dans la durée, en vue de la réalisation d'une pluralité d'objectifs communs. À l'inverse, la définition d'une coalition est, selon le Petit Robert, la suivante :

« 1. Réunion momentanée (de puissance, de parties ou de personnes) dans la poursuite d'un intérêt commun. 2. Union, avec un but commun et contre quelqu'un ».

La coalition, par rapport à l'alliance, possède donc trois caractéristiques essentielles : elle est temporaire, dirigée contre quelqu'un et possède un but unique. Précisons que la coalition dont il est question ici implique des catégories différentes de parties prenantes. Le terme ne correspond donc pas à la coalition de Cyert et March (1963), pour qui le terme désigne un regroupement d'individus au sein d'une même catégorie.

¹⁵ Selon Mitchell et al. (1997), le caractère critique des droits qu'une PP peut prétendre exercer sur l'entreprise va en effet être d'autant plus grande que la PP :

possède des actifs spécifiques à la firme (Williamson, 1985 ; dimension de propriété) ;

possède des actifs auxquels elle accorde une valeur sentimentale (dimension de sentiment) ;

anticipe que la firme va contribuer à créer de la valeur pour elle (dimension de prévision) ;

attache une importance à un élément de la relation qui présente un risque (dimension d'exposition).

¹⁶ La dénomination de cette attente est faite par le chercheur dans un souci d'objectivité maximale, mais contient une part incompressible de subjectivité.

¹⁷ En croisant les deux axes, Nutt et Backoff (1993) identifient quatre types de ressources :

Ressource	<i>Peu critique</i>	<i>Critique</i>
<i>Peu disponible</i>	Non pertinente	Rareté essentielle
<i>Disponible</i>	Soutien auxiliaire	Soutien fondamental

¹⁸ La matrice de Perrott (1996) distingue quatre zones :

PP	<i>Peu puissante</i>	<i>Puissante</i>
<i>Peu intéressé</i> (engage un risque faible)	Priorité faible	Puissance latente
<i>Intéressé</i> (engage un risque)	Communication prioritaire	Lobby prioritaire

Bibliographie

Autier F., Corcos G. et Trépo G. (2001), *Air France : des Années Héroïques à la Refondation*, Vuibert, Collection Management.

Barnard C.I. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press.

Bartoli A. (1997), *Le Management dans les Organisations Publiques*, Dunod.

Bryson J.M., Cunningham G. et Lokkesmoe K.L. (2002), « What to Do When Stakeholders Matter: The Case of Problem Formulation for the African American Men Project of Hennepin County, Minnesota », *Public Administration Review*, Vol.65, n°2, p.568-584.

Caby J. et Hirigoyen G. (2001), *La Création de Valeur de l'Entreprise*, Economica.

Carroll A.B. (1989), *Business and Society : Ethics and Stakeholder Management*, South-Western.

Chatelin C. (2001), « Privatisation et Architecture Organisationnelle ; une Contribution à la Théorie de la Gouvernance à partir d'une Approche Comparative des Formes Organisationnelles Publiques et Privées », Thèse de Doctorat, Université de Bourgogne.

Clarkson M. E. (1995), « A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, Vol.20, p.92-117.

Cyert R.M. et March J.G. (1963), *The Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall.

Dahl R.A. (1957), « The Concept of Power », *Behavioral Science*, vol.2, p.201-215.

Desreumaux A. et Romelaer P. (2001), « Investissement et Organisation », in *Images de l'Investissement*, Vuibert, Collection Fnege.

Dodd E.M. (1932), « For Whom are Corporate Managers Trustees? », *Harvard Law Review*, Vol.45, n°7, p.1145-1163.

Donaldson T. et Preston L.E. (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, Vol.20, n°1, p.65-91.

Dougherty D. et Hardy C. (1996), « Sustained Product Innovation in Large Mature Organizations : Overcoming Innovation to Organization Problems », *Academy of Management Journal*, Vol.39, n°5, p.1120-1153.

Eden C. et Ackermann F. (1998), *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*, Sage Publications.

Evan W.M. et Freeman R.E. (1990), « Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation », *Journal of Behavioral Economics*, Vol.19, n°4, p.337-359.

Eyestone R. (1978), *From Social Issue to Public Policy*, Wiley.

Follett M.P. (1918), *The New State: Group Organization, the Solution for Popular Government*, Longman, Green&Co.

Fredrickson H.G. (1980), *New Public Administration*, The University of Alabama Press.

Freeman R.E. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman.

Frooman J. (1999), « Stakeholder Influence Strategies », *Academy of Management Review*, Vol.24, n°2, p.191-205.

Hill C.W.L. et Jones T.M. (1992), « Stakeholder – Agency Theory », *Journal of Management Studies*, Vol.29, n°2, p.131-154.

Jawahar I.M. et McLaughlin G. L. (2001), « Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach », *Academy of Management Review*, Vol.26, n°3, p.397-414.

Jensen M. (2002). « Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function », *Business Ethics Quarterly*, Vol.12, n°2, p.235-256.

Jones T.M. (1995), « Instrumental Stakeholder Theory : A Synthesis of Ethics and Economics », *Academy of Management Review*, Vol.20, n° 2, p.404-437.

Jonker J., Foster D. (2002), « Stakeholder Excellence? Framing the Evolution and Complexity of a Stakeholder Perspective of the Firm », *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol.9, p.187–195.

Kochan T.A. et Rubinstein (2000), « Toward a Stakeholder Theory of the Firm : The Saturn Partnership », *Organization Science*, Vol.11, n°4, p.367-386.

Lépineux F. (2003), « Dans quelle Mesure une Entreprise Peut-elle Etre Responsable à l'Egard de la Cohésion Sociale ? », Thèse de Doctorat, C.N.A.M.

Marsch P., Barwise P., Thomas K. et Wensley R. (1988), « Managing Strategic Investment Decisions », in A.M. Pettigrew, *Competitiveness and the Management Process*, Basil Blackwell.

Martinet A.C. (1984), *Management Stratégique : Organisation et Politique*, McGraw-Hill.

Mitchell R.K., Agle B.R. et Wood D.J. (1997), « 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.

Näsi J. (1995), « What is Stakeholder Thinking? A Snapshot of a Social Theory of the Firm », in J. Näsi, *Understanding Stakeholder Thinking*, LSR-Julkaisut Oy.

Nutt P.C. et Backoff R.W. (1993), « Transforming Public Organizations with Strategic Management and Strategic Leadership », *Journal of Management*, Vol.19, n°2, p.299-347.

Perrott B.E. (1996), « Managing Strategic Issues in the Public Service », *Long Range Planning*, Vol.29, n°3, p.337-345.

Pesqueux Y. (2002), *Organisations : Modèles et Représentations*, PUF.

- Pfeffer J. (1981), *Power in Organizations*, Pitman.
- Pfeffer J. et Salancik G.R. (1978), *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row.
- Post J. E., Preston L. E., et Sachs S. (2002), *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press.
- Rhenman E. et Stymne B. (1965), *Corporate Management in a Changing World*, Aldus/Bonniers.
- Rowley T.J. (1997), « Moving Beyond Dyadic Ties : a Network Theory of Stakeholder Influence », *Academy of Management Review*, vol.22, n°4, p.887-910.
- Savage G.T., Nix T.H., Whitehead C.J. et Blair J.D. (1991), « Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders », *Academy of Management Executive*, Vol.5, p.61-75.
- Suchman M.C. (1995), « Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, p.571-610.
- Ullmann A.A. (1985), « Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships among Social Performance, Social Disclosure and Economic Performance of U.S. Firms », *Academy of Management Review*, vol.10, n°3, p.540-557.
- Weaver G.R., Trevino L.K. et Cochran P.L. (1999), « In Press Corporate Ethics Programs as Control Systems: Influences of Executive Commitment and Environment Factors », *Academy of Management Journal*, vol.24, n°2.
- Williamson O.E.(1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press.
- Williamson O.E.(1999), « Public and Private Bureaucracy : A Transaction Cost Economic Perspective », *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol.15, n°1, p.306-342.
- Wood D.J. (1991), « Corporate Social Performance Revisited », *Academy of Management Review*, Vol.16, p.691-718.