



**HAL**  
open science

# Robert E. Freeman et la théorie des parties prenantes en question

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

Yvon Pesqueux. Robert E. Freeman et la théorie des parties prenantes en question. Master. France. 2017. cel-01432945

**HAL Id: cel-01432945**

**<https://shs.hal.science/cel-01432945v1>**

Submitted on 12 Jan 2017

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Yvon PESQUEUX**  
**CNAM**  
**Professeur titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »**  
**292 rue Saint Martin**  
**75 141 Paris Cédex 03**  
**France**  
**Téléphone** ++ 33 (0)1 40 27 21 63  
**FAX** ++ 33 (0)1 40 27 26 55  
**E-mail** [yvon.pesqueux@lecnam.net](mailto:yvon.pesqueux@lecnam.net)  
**Site web** [lirsa.cnam.fr](http://lirsa.cnam.fr)

## **R. E. Freeman et la théorie des parties prenantes en question**

La théorie des parties prenantes formulée par **R. E. Freeman**<sup>1</sup> en 1984 est paradoxalement convoquée dans le champ de l'éthique des affaires et de la RSE. Elle a donnée lieu à de nombreuses discussions achevées, sa convocation dans ce champ des sciences des organisations allant aujourd'hui « de soi » bien que son champ d'application d'origine (la stratégie) soit le plus souvent oublié, malgré les démentis de son fondateur<sup>2</sup>. C'est en cela que la théorie des parties prenantes peut être qualifiée d'approche interactionniste de la stratégie là où elle vaut comme théorie relationnelle dans le champ des théories des organisations. C'est aussi une des théories des organisations oubliées par les manuels du domaine.

La théorie des parties prenantes a été l'enjeu de nombreux débats. Elle sert aussi souvent de référence aussi bien à des discours et des actes liés aux politiques de responsabilité sociale des entreprises, qu'à de nombreux travaux tant en « sciences des organisations » (cf. les innombrables articles publiés sur la question) qu'en analyse politique (cf. les discours des dirigeants politiques). Au regard de la multiplicité des références qui ont lieu à son sujet, on pourrait même parler de véritable Tour de Babel conceptuelle. La référence à la notion de partie prenante peut être considérée comme un « objet frontière »<sup>3</sup>, c'est-à-dire référence à un objet qui peut circuler à l'intérieur de plusieurs communautés en conservant le même nom sans pour autant recouvrir les mêmes réalités (une isonymie). Il en va ainsi au moins de sa référence en sciences des organisations tout comme en sciences politiques. Elle permettrait de satisfaire aux besoins informationnels de différentes communautés de pensée en étant utilisée de manière à la fois robuste et plastique tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de ces communautés, tenant aussi bien à la fois du concret et de l'abstrait. Le recours à la notion de partie prenante pourrait alors être considéré comme une forme d'opportunisme sémantique.

La théorie des parties prenantes tend aujourd'hui à s'imposer comme référence au travers du mimétisme des politiques de responsabilité sociale des entreprises au point de prendre les aspects d'un discours dominant. C'est pourquoi il s'échange tant de faux arguments à son sujet. La question posée est de savoir si la théorie des parties prenantes

---

<sup>1</sup> R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984

<sup>2</sup> R. E. Freeman & A. Moutchnik, « Stakeholder Management and CSR : Questions and Answers », *UmweltWirtschaftsForum*, vol. 21, n° 1-2, 2013, pp. 5-9

<sup>3</sup> A. Minvielle, « Qu'est ce qu'une partie prenante ? », *Document de travail*, CNAM, Paris, 2004

ne plairait pas tant à cause de son apparente facilité alors que sa fausse évidence masquerait en fait des ambiguïtés qui, si elles ne sont pas assumées, risquent de conduire à de nombreuses erreurs d'interprétation, d'autant que son contenu et ses implications ont évolué dans le temps. Elle a constitué l'enjeu de pseudo disputes venant attester du statut de la chose sérieuse qu'est la mission de l'organisation, tout en étant aussi le signe de l'existence d'un intellectualisme américain en sciences des organisations. La multiplication des textes qui en découle permet ainsi de remplir les bibliographies de citations croisées où, alternativement *reviewers* et *reviewés* y retrouvent leurs comptes dans les catégories de la construction d'un « capitalisme académique ».

La notion de « partie prenante » est devenue d'usage si courant aujourd'hui que l'on vient même à en oublier ses conditions d'apparition aux Etats-Unis comme réaction libérale (les commentateurs américains qualifient de « libéral » ce que nous appelons contestataire) à la primauté accordée à la valeur financière et à la figure de l'actionnaire (*shareholder*), primauté rendue légitime durant les mandats du Président Reagan. La référence à des parties prenantes aurait donc pour vocation à faire des actionnaires l'une d'entre elles, mais en même temps leur matrice, les parties prenantes fondant leur existence et leur légitimité sur des raisonnements dérivés de ceux des actionnaires c'est-à-dire dans la manière où chacune d'entre elles représenterait des intérêts suffisamment égoïstement aveugles et homogènes pour être considérée en tant que telle. « Partie prenante » est donc d'abord l'aboutissement d'un « parti pris » qui se justifie au nom des agents rassemblés dans une catégorie. Elles apparaîtraient en contrepoint du propriétéarisme de la catégorie des actionnaires<sup>4</sup>, propriétéarisme qui se caractérise par la légitimation d'un modèle qui conçoit l'organisation comme un système construit pour générer des rentes à ses propriétaires en relation avec des « contrats sociaux » établis avec les parties prenantes. A l'accroissement de la responsabilité des actionnaires correspondrait, en miroir, l'accroissement de la responsabilité de l'organisation, indépendamment de ses actionnaires et de ses managers, les parties prenantes venant alors rendre compte de l'accroissement de cette responsabilité comprise d'ailleurs plutôt comme une réceptivité. A l'*ownership* fondateur de la société anonyme (et de la légitimité des *shareholders*) correspondrait un *stewardship* de l'organisation à l'égard de parties prenantes. La référence aux parties prenantes serait en quelque sorte le signe de l'existence d'une souveraineté organisationnelle entrant en phase avec l'importance de la régulation inter-organisationnelle, de la légitimité accordée à la *soft law* et de son ombre portée, la gouvernance. Elles serviraient de point fixe à une analyse en externalités fluctuantes.

A ce titre, si l'on reprend la formule proposée par **P. Ricoeur**<sup>5</sup> dans le titre de son ouvrage consacré à la question de l'idéologie, l'utopie questionne alors que l'idéologie légitime. La théorie des parties prenantes tiendrait alors le rôle d'utopie. Mais P. Ricoeur indique aussi la récupération de l'utopie par l'idéologie. C'est bien aussi de cela dont il est question ici dans les contours de la vieille utopie managériale de l'agonisme<sup>6</sup>, c'est-à-dire de l'utopie du refus de reconnaître l'existence d'antagonismes dans et autour de l'organisation à partir de parties prenantes dont chacune d'entre elles

---

<sup>4</sup> M. Bonnafous-Boucher, « Some Philosophical Issues in Corporate Governance : the Role of Property in Stakeholder Theory », *Corporate Governance*, vol. 5, n° 2, 2005, pp. 34-47

<sup>5</sup> P. Ricoeur, *L'idéologie et l'utopie*, Seuil, Collection « la couleur des idées », Paris, 1997

<sup>6</sup> C. Mouffe, *Le politique et ses jeux – pour une démocratie plurielle*, La Découverte / MAUSS, Paris, 1994

serait susceptible d'être caractérisée par une unité de point de vue. Le terme « agonisme » est dérivé du terme « antagonisme » et indique un degré d'opposition moindre. Aux ennemis (de l'antagonisme) correspondent les adversaires (de l'agonisme). L'agonisme tresse les contours d'une société (d'une organisation pour ce qui nous concerne ici) où la quête du consensus prend la place de la reconnaissance des conflits. Ouvriers, actionnaires, même combat ! C'est d'ailleurs ce changement de statut qui fonde la modification de la signification du terme entre son apparition au début de la décennie 80 et l'usage qui en est fait. Aujourd'hui, on pourrait même évoquer, avec la référence aux parties prenantes, la manifestation machiavélique d'un « diviser pour régner » qui va bien au-delà de la perspective d'une légitimité à accorder à chacune d'entre elles !

Il faut d'abord noter la rapidité de la constitution du corpus dont la multiplication des articles et des congrès est le signe. Les travaux académiques de cette époque lui ont réservé une place privilégiée. Selon **T. Donaldson & L. E. Preston**<sup>7</sup>, en 1995, ce sont déjà plus de 100 articles et une douzaine d'ouvrages qui lui sont consacrés, la majorité des articles ayant été publiée dans les revues *Business Ethics Quarterly* et l'*Academy of Management Review*. Mais, sorti de son contexte culturel américain, le concept de partie prenante reste vague. Il bénéficie d'un effet impérialiste lié d'une part à son appartenance au domaine des sciences des organisations et, d'autre part, à son origine américaine. Les sciences des organisations étant principalement redevables des sources américaines, alors il n'y a qu'à accepter les parties prenantes comme telles. Et pourtant, la compréhension culturaliste est très riche de potentiel compréhensif pour qui veut bien y prendre garde. On pourrait dire alors que la théorie des parties prenantes se situe dans la compréhension que nous donne **A. de Tocqueville**<sup>8</sup> de la démocratie américaine (avec « un héritage de marchands pieux ») et la perspective d'une « égalité morale » de leurs intérêts), d'où la définition générique qui en est le plus souvent donnée.

Selon **S. Mercier**<sup>9</sup>, les parties prenantes sont « *l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants* ». E. R. Freeman, dans une perspective d'abord stratégique et qu'**H. Mintzberg et al.**<sup>10</sup> replacent dans l'« école du pouvoir » et qui considère l'élaboration de la stratégie comme un processus de négociation convergente et définit les parties prenantes comme « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise* ». La partie prenante apparaît alors comme un renouvellement oublié des modes d'analyse de la concurrence au regard du succès des analyses de M. Porter qui leurs étaient contemporaines. La théorie des parties prenantes est alors en quelque sorte devenue une « théorie libre ». Les considérations éthiques ont été à l'origine de ses développements, considérations ayant servi à l'élaboration de son aspect normatif (nous serions tous alors des parties prenantes !).

Nous n'aurions plus qu'à accepter une forme d'évidence pragmatico-utilitariste des parties prenantes consensuelles, cette reconnaissance conduisant à les ériger comme parties quasi-contractuelles afin de justifier, avec elles, une perspective d'allocation

---

<sup>7</sup> T. Donaldson & L. E. Preston, « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, 1995, pp. 65-91

<sup>8</sup> A. de Tocqueville, *De la démocratie en Amérique*, Garnier Flammarion, Paris, n° 353-354 (Ed. Originale : 1835)

<sup>9</sup> S. Mercier, *op. cit.*

<sup>10</sup> H. Mintzberg & B. Ahlstrand & J. Lampel, *Safari en pays stratégie*, Village Mondial, Paris, 1999

finalement « dé-moralisée ». Les parties prenantes deviennent des sortes d'« ayant-droit » et contribuent en même temps à fonder le « principe d'*inclusiveness* », la référence à des parties prenantes servant à fonder ce qu'est l'organisation, toutes les organisations ayant peu ou prou les mêmes parties prenantes, classées suivant la même logique et se devant de construire une stratégie vis-à-vis d'elles.

Il y a donc deux difficultés majeures : d'abord en faire l'inventaire et ensuite les classer.

## 1. Les classifications

Une partie prenante se définit tout d'abord au regard d'intérêts convergents qui divergeraient de ceux des autres. C'est en cela que la théorie des parties prenantes va construire ses développements sur la tension « proximité – distance », proximité des intérêts des uns et distance avec ceux des autres, cette proximité étant également fondatrice de la proximité de certaines parties prenantes avec d'autres.

On peut des classifications archétypiques d'ordre principalement descriptif, des classifications reconnues et des classifications controversées, ces deux derniers types de classification étant plutôt de l'ordre du normatif.

Pour T. Donaldson & L. E. Preston, les parties prenantes sont définies par leur intérêt légitime dans l'organisation, ce qui implique que les ayants droits sont des groupes et personnes ayant des intérêts légitimes ; ils sont connus et identifiés et que les intérêts de tous les groupes de parties prenantes ont une valeur intrinsèque.

On distingue classiquement (A. B. Carroll<sup>11</sup>) :

- **Les « parties prenantes primaires » ou « contractuelles »** qui concernent les agents organisationnels en relation directe et déterminée contractuellement, comme son nom l'indique, avec l'entreprise (ou encore qualifiées de « parties prenantes contractuelles »). Elles ont été les premières à avoir été mises en évidence, fondant ainsi une conception partenariale au regard des relations tressées entre l'organisation et ses parties prenantes.
- **Les « parties prenantes secondaires » ou « diffuses »** qui regroupent les agents situés autour de l'organisation envers lesquels son action se trouve avoir un impact mais sans pour autant se trouver en lien contractuel. Elles fondent une conception sociétale des relations entre l'organisation et son environnement.

D'autres classifications existent comme celles qui distinguent **les parties prenantes « volontaires »** ou « involontaires » (M. B. Clarkson<sup>12</sup>), **les parties prenantes « stratégiques »** ou « morales » (K. Goodpaster<sup>13</sup>, J. Frooman<sup>14</sup>). Elles insistent sur trois aspects : la nécessité de savoir qui sont les parties prenantes, ce qu'elles veulent et comment elles vont essayer de l'obtenir.

---

<sup>11</sup> A. B. Carroll, *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, South Western, Cincinnati, 1989

<sup>12</sup> M. B. Clarkson, « A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, 1995, pp. 92-117

<sup>13</sup> K. Goodpaster, « Business and Stakeholder Analysis », *Business Ethics Quarterly*, n° 1, 1991, pp. 53-74

<sup>14</sup> J. Frooman, « Stakeholder Influence Strategie », *Academy of Management Review*, n° 24, 1999, pp. 191-205

La caractéristique commune à ces classifications est que, finalement, elles reposent sur l'idée d'une différenciation possible entre des parties qui se référeraient à un « intérieur » et d'autres qui se référeraient à un « extérieur » à l'organisation.

Il faut remarquer le développement de la référence aux parties prenantes au regard de crises dans la vie de l'organisation (cf. le naufrage de l'Erika), l'occurrence de ces crises faisant apparaître les parties prenantes « diffuses ». A ce titre, et d'un point de vue politique, on pourrait noter la substitution de la notion de « crise » à celle de « lutte », et celle de partie prenante à un raisonnement en classes sociales et en termes d'exploitation. Tout comme dans les *Cultural Studies*, on assiste à la substitution de la masse à la classe comme objet d'analyse, les parties prenantes permettant de tenir compte de l'existence d'un grand nombre d'agents sociaux qui coexistent à un moment donné, des « classiques » (tels les syndicats) tout comme des « nouveaux » (telles les ONG, Organisations non gouvernementales). L'identification des parties prenantes constitue la condition d'existence de la théorie, mais elle acte l'incertitude quant aux intérêts qui servent de fondement. La notion de partie prenante confond intérêt et tension avec les autres agents sociaux, en faisant comme si la tension ne pouvait être que l'expression d'un intérêt et devait aboutir à un agonisme dans la perspective d'exclure toute pensée du conflit.

La logique d'un classement possible des parties prenantes conduit à la question posée par **R. K. Mitchell & B. R. Agle & D. J. Wood**<sup>15</sup> et qui est de savoir « qui compte vraiment ». Ils proposent un principe de classement s'appuyant sur la trilogie « pouvoir - légitimité – urgence ». Les parties « incontournables » sont à l'intersection des trois perspectives, les parties « dominantes » à l'intersection des critères de pouvoir et de légitimité, les parties « dangereuses » à l'intersection des critères de pouvoir et d'urgence et les parties « dépendantes » à l'intersection des critères de légitimité et d'urgence. On peut aussi mettre en avant la dualité qui vaut entre des parties prenantes « visibles » et des parties prenantes « invisibles ».

**M. Ferrary**<sup>16</sup> propose de se référer à ce qui se trouve à l'origine de leurs logiques d'optimisation, à leurs moyens d'action et à leurs principes de justification. Cette logique de classement est intéressante quant à ses conséquences. Elle fonde l'attitude vis-à-vis des parties prenantes, les trois attitudes possibles étant la participation, la consultation et / ou la mise en place de système de représentation. Ceci pose également la question de savoir si, par référence à ces trois attitudes, le rapport avec les parties prenantes diffère selon chacune d'entre elles ?

D'autres distinctions existent comme, par exemple, celle qui est établie entre les parties prenantes internes, externes classiques, et externes à pouvoir d'influence, celle qui est établie entre les parties qui supportent les risques, les cibles et les acteurs (**C. I. Pelle-Culpin**<sup>17</sup>) celle qui distingue entre les parties prenantes institutionnelles (liées aux lois, réglementations, entités inter-organisationnelles, organisations professionnelles propres

---

<sup>15</sup> R. K. Mitchell & B. R. Agle & D. J. Wood, « Toward a Theory of Stakeholders Identification and Salience: Defining the Principles of Who and What Really Counts », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 2, 1997, pp. 833-886

<sup>16</sup> M. Ferrary, « Les parties prenantes du système politico-économique du management des ressources humaines – Une application aux restructurations industrielles », *Papier de travail*, CNAM, Paris, 2004

<sup>17</sup> C. I. Pelle-Culpin, *Du paradoxe de la diffusion d'informations environnementales par les entreprises européennes*, Thèse de Doctorat, Université de Paris IX Dauphine, 1988

à une industrie), les parties prenantes économiques (les acteurs opérant sur les marchés de l'entreprise concernée) et les parties prenantes éthiques (qui émanent des organismes de pression éthique et politique), plus difficiles à figurer. Il est aussi possible de noter des perspectives globalisantes : la société civile (F. Lépineux<sup>18</sup>) ou encore la trilogie « nature – société – générations futures » (L. Zsolnai<sup>19</sup>).

Face à la multiplicité de ces classifications, A. Minvielle souligne combien la référence aux parties prenantes éloigne peu à peu du centre de l'organisation, lieu d'émission du volontarisme managérial et comment ces parties prenantes sont elles mêmes classées en fonction de leur éloignement par rapport au centre ainsi que par rapport aux difficultés de l'exercice du volontarisme managérial pour ce qui les concerne. En ce sens, il s'agirait d'une nouvelle version de la « main visible des managers » (A. D. Chandler) et un nouveau support du discours stratégique propre à fonder le « changement conservateur », c'est-à-dire celui qui est fait pour aller dans le sens des intérêts de la Direction Générale. Elle met l'accent sur l'instabilité croissante de l'identification et de la classification des parties prenantes au fur et à mesure que l'on s'éloigne du centre. Cette classification aurait alors pour conséquence d'éloigner de toute description événementielle de l'organisation. A ce titre, les parties prenantes sont « de » l'organisation (son essence en quelque sorte). Enfin, si l'agent n'est pas catégorisable, il est alors hors du champ des parties prenantes.

Elle rappelle que la classification du CJD de 2004<sup>20</sup> (*Centre des jeunes dirigeants*) met l'accent sur la seconde partie de la notion et repose sur un jeu avec le qualificatif de « prenante » en distinguant : les parties apprenantes (les clients), les parties comprenantes (les fournisseurs), les parties « co-entrepreneuses » (les salariés, et l'on voit ici le projet d'accaparement de la ressource humaine qui les concerne), les parties omni-prenantes (pour le si inclassable « environnement » de l'organisation), les parties surprenantes (pour le « sociétal » qui prendrait ainsi au-dessus) qui viennent aussi fonder la surprise, les parties entrepreneuses (pour les actionnaires et les associés), Et nous ne résistons pas à l'envie d'ajouter : les parties reprenantes qui, de notre point de vue, sembleraient mieux qualifier les actionnaires, que l'on pourrait aussi, si l'on associe un jugement de valeur négatif, qualifier de parties méprenantes et de méprisantes car elles prendraient mal en trompant sur leur intentions qui ne seraient *in fine* que strictement égoïstes ; il y serait alors question de surprendre à l'organisation pour en cueillir les fruits ou encore de surprendre les autres parties prenantes, les parties méprenantes, c'est-à-dire celles qui prennent « mal », ou encore celles qui sont facteurs de méprise (les parties prenantes « diffuses » qui se « réveillent » lors d'un accident, par exemple) et les parties déprenantes qui viseraient ainsi les exclus.

Prendre, c'est donc bien « prendre entre » en établissant des liens et la théorie des parties prenantes pourrait être qualifiée de théorie de l'emprise (de l'organisation sur la société).

D'autres tensions peuvent être mises en avant :

---

<sup>18</sup> F. Lépineux, « La société civile comme partie prenante », *Working Paper*, CNAM, Paris, 2004

<sup>19</sup> L. Zsolnai, « Extended Stakeholder Theory: Nature, Society, Future Generations », *Working Paper*, CNAM, Paris, 2004

<sup>20</sup> CJD, *Livret sur la performance globale*, Paris, 2004

- la tension « normalisation – organisation », les parties prenantes pouvant être articulées au regard du référentiel normatifs auquel elles se réfèrent ou encore par rapport aux modalités organisationnelles de leur articulation,
- la tension « opposition – interaction », les parties prenantes étant alors classées au regard de ce qui les oppose ou bien de ce qui les réunit.

En d'autres termes, peut-on finir par clore cette galerie de portraits des parties prenantes ? Peut-il y avoir d'autres parties prenantes que celles qui « prennent » au projet de l'organisation (entre-prises ou même compro-mises, pourrait-on dire alors car elles se situeraient « entre ») ? Ou encore, quand il s'agit de méprise, parle-t-on de cognition ou de dédain ? Est-ce une forme de dualité de l'honneur ? Suffit-il de définir une partie prenante par sa vocation à susciter l'attention ? C'est en ce sens que **G. de Terssac**<sup>21</sup> parle de « parties traînantes » qui finissent éventuellement par être enrôlées. N'y aurait-il pas confusion entre l'entreprendre (prendre entre) et les parties prenantes qui prennent aussi entre la société et l'organisation. Elles seraient alors « de » la société ou « de » l'organisation ? Cette infinitude n'est-elle pas le signe d'une sorte de difficulté à fonder la théorie ? Cette infinitude ne buterait-elle pas sur l'aporie de la « non » partie prenante ? On pourrait alors finir par se demander qui n'est pas une partie prenante ! Ou alors, ne peut-on considérer la notion de partie prenante comme opérateur d'une modélisation de l'organisation permettant aux directions de la faire passer pour une perspective morale plus que comme fondatrice d'une perspective stratégique ? Rappelons qu'une perspective véritablement relationnelle viendrait relier parties prenantes et institutionnalisation inter-organisationnelle en donnant des éléments de compréhension à la notion d'association et de coopération. Cette infinitude est en fait liée aux identités multiples que peut prendre un sujet donné dès que l'on raisonne en partie prenante (par exemple, un sujet peut à la fois être salarié, actionnaire, client etc.), d'où également la difficulté d'en véritablement figurer les intérêts.

Toutes ces perspectives pour indiquer le projet d'autoproduction d'une image de soi à l'usage des cadres dirigeants qui opère au travers de cette référence aux parties prenantes dans le projet agoniste d'une interaction vertueuse à l'exclusion, bien sûr, du recours à un tiers extérieur. La pseudo prise en compte par consultation et croisement des points de vue peut-elle garantir la multiplicité des points de vue ou encore permettre de construire une synthèse « neutre » dans une visée utilitariste à partir d'une théorie qui se veut non utilitariste ? La théorie des parties prenantes est ainsi génératrice de figures en filiation (l'entreprise, les prêteurs, l'ONG, etc.).

La difficulté de la notion est bien sa référence à un enjeu dont la permanence (comme lorsque l'on caractérise les clients parmi les parties prenantes) est un critère insatisfaisant. Pour aller au-delà d'une évidence « *a priori* » on peut, à l'instar de **J. Mbani**<sup>22</sup>, mettre en avant la singularité d'un élément à enjeu.

La genèse de la référence aux parties prenantes conduit donc à examiner leur projet normatif au regard du groupe qu'elles représentent, la partie prenante concernée étant alors auto-normée pour mieux légitimer une théorie autocentrée de l'organisation. Et d'ailleurs, si l'entreprise multinationale tend aujourd'hui à échapper aux poids des

---

<sup>21</sup> G. de Terssac, « Théorie du travail d'organisation », in B. Maggi (Ed.), *Interpréter l'agir : un défi théorique*, PUF, collection « le travail humain », Paris, 2011

<sup>22</sup> J. Mbani, *Processus de détermination d'une entité comme partie prenante*, Thèse CNAM, Paris, 2014



culturalismes, elle n'échappe pas aux parties prenantes. Soulignons ainsi son utilité pour garantir le fait de continuer à faire de bonnes affaires. La partie prenante fonde son omniscience par rapport à des normes qui lui sont propres, omniscience légitimée au nom du principe de liberté et de la légitimité accordée à la proximité avec le « terrain », ce qui décline d'autant l'omniscience générale des Pouvoirs Publics de l'Etat administratif, ramené au statut de simple partie prenante. Les classements qui en sont proposés actent l'inégalité entre propriétaires (*shareholders*) et non propriétaire (*stakeholders*) tout comme entre les différentes parties prenantes, certaines pouvant légitimement être considérées comme plus importantes que d'autres. La référence à la notion de partie prenante tend en fait à homogénéiser les groupes déclarés comme tels au regard de leurs intérêts, en leur déniaient toute hétérogénéité.

La référence aux parties prenantes ouvre aussi un champ de possibilité dans la création de marchés nouveaux comme ceux de l'assurance (pour se garantir contre le jeu de telle ou telle partie prenante) qui va conduire à ériger en dogme la responsabilité de conformité (pour pouvoir faire jouer l'assurance) et de créer, en conséquence, les marchés des avocats, des consultants et des certificateurs de tous ordres. C'est à ce titre qu'avec les parties prenantes, il est question d'inventer la catégorie permettant de gérer un sujet imprévisible.

## **2. Rappel des fondements de la théorie des parties prenantes**

Avant de proposer une investigation du champ de la théorie des parties prenantes, rappelons-en les postulats :

- l'organisation est en relation avec plusieurs groupes qui affectent et sont affectés par ses décisions (R. E. Freeman),
- la théorie est concernée par la nature de ces relations en termes de processus et de résultat vis-à-vis de la société et des parties prenantes,
- les intérêts des parties prenantes ont une valeur intrinsèque et aucun intérêt n'est censé dominer les autres (M. B. Clarkson, T. Donaldson & L. E. Preston ),
- la théorie s'intéresse à la prise de décision managériale (T. Donaldson & L. E. Preston),
- Les parties prenantes construisent une constellation d'intérêts à la fois coopératifs et concurrents (T. Donaldson & L. E. Preston).

Par ailleurs, **la théorie des parties prenantes se réfère à la responsabilité sur la base de deux variantes :**

- La première concerne **l'aspect empirique de la responsabilité**. La théorie est construite dans la perspective d'une prise en compte des intérêts de l'organisation qui va répartir ses efforts entre les parties prenantes selon leur importance. L'information est un élément majeur lui permettant de gérer ses relations afin d'éviter l'opposition des parties prenantes ou d'en gagner l'adhésion.
- La seconde conçoit **la relation « organisation – parties prenantes » comme une relation sociale** qui implique la genèse d'une responsabilité de l'organisation envers celles-ci. Il s'agit ainsi d'une approche normative de la responsabilité.

T. Donaldson & L. E. Preston offrent une taxonomie des différentes théories des parties prenantes en trois catégories : 1<sup>o</sup> catégorie de type normatif - les organisations et leurs managers agissent au regard de perspectives morales, 2<sup>o</sup> catégorie de type empirique et

instrumental - l'obtention de résultats est plus probable si les managers agissent selon des perspectives morales et 3<sup>o</sup> catégorie de type empirique et descriptif - les organisations et les managers se comportent au regard de perspectives morales spécifiables.

C'est à ce titre qu'ils proposent, au-delà des discussions mentionnées plus haut, une théorie convergente des parties prenantes fondée sur les arguments suivants :

- Postulats : l'organisation opère publiquement sur un marché économique qualifié de compétitif, les décisions sont prises par des managers professionnels, les comportements sont contingents (aux circonstances et aux contextes).
- La théorie s'intéresse aux relations « managers – parties prenantes », relations considérées comme ayant des fondements moraux.
- Elle est simultanément empirique et normative car elle offre des résultats pratiques au regard de normes possibles à décrire.

Mais cette perspective a été critiquée car elle manque de construction formelle et de variables empiriquement testables.

**A. Acquier & F. Aggeri**<sup>23</sup> proposent de synthétiser l'approche des parties prenantes sur la base de quatre propositions : l'organisation « possède » des parties prenantes qui ont des requêtes à son écart, toutes les parties prenantes n'ont pas la même capacité d'influence sur l'organisation, la prospérité de l'organisation dépend de sa capacité à répondre aux demandes des parties prenantes influentes et légitimes, la fonction principale du management est de tenir compte et d'arbitrer entre les demandes potentiellement contradictoires des parties prenantes.

### 3. La théorie des parties prenantes, une théorie empirique ou normative ?

Cette interrogation nécessite une délimitation précise du cadre de la théorie des parties prenantes sous deux variantes.

Pour T. Donaldson & L. E. Preston, cette théorie, **de nature descriptive**, considère que l'organisation est au centre de coopérations et de compétitions possédant chacune leur valeur intrinsèque. La théorie est alors utilisée pour décrire et parfois expliquer des caractéristiques et des comportements spécifiques comme, par exemple, la nature de l'organisation (**S. N. Brenner & P. Cochran**<sup>24</sup>), la manière de penser la gestion des entreprises effectuée par les managers (**S. N. Brenner & E. A. Molander**<sup>25</sup>), comment certaines organisations sont actuellement gérées (**W. E. Halal**<sup>26</sup>, **M. B. Clarkson**<sup>27</sup>, **P.**

---

<sup>23</sup> A. Acquier & F. Aggeri, « La responsabilité sociale des entreprises : une revue de la littérature généalogique », *papier de travail*, CGS, Ecole des Mines, Paris, 2006

<sup>24</sup> S. N. Brenner & P. Cochran, « The Stakeholder Theory of the Firm: Implications for Business and Society Theory and Research », *Annual Meeting of the International Association of Business and Society*, Sundance, Utah, 1991

<sup>25</sup> S. N. Brenner & E. A. Molander, « Is the Ethics of Business Changing? », *Harvard Business Review*, vol. 58, n° 1, 1977, pp. 54-65

<sup>26</sup> W. E. Halal, « The Management: Business and Social Institutions in the Information Age », *Business in the Contemporary World*, vol. 2, n° 2, 1990, pp. 41-54

<sup>27</sup> M. B. Clarkson, « Defining, Evaluating, and Managing Corporate Social Performance: A Stakeholder Management Model », in J. E. POST (Ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, JAI Press, Greenwich, Connecticut, 1991, pp. 331-358

**Kreiner & A. Bhambir**<sup>28</sup>), la diffusion d'informations sociétales (**A. A. Ullmann**<sup>29</sup>, **C. I. Pelle Culpin**), les parties prenantes visées (**Mitchell et al.**), l'importance accordée à chacune des parties prenantes qui varie selon la phase du cycle de vie de l'organisation. Compte-tenu de l'absence d'une interrogation quant à la légitimité intrinsèque des parties prenantes (l'évidence des parties prenantes), la perspective descriptive conçoit l'organisation comme un lieu de conciliation des intérêts propres à chacune d'elles. Mais cette approche descriptive ne permet pas de fournir des propositions exploratoires ni de faire la connexion entre le management des parties prenantes et les objectifs traditionnels de l'organisation (croissance, profit, etc.).

L'idée de théorie instrumentale des parties prenantes a été avancée par **T. M. Jones**<sup>30</sup>. L'idée principale en est que les entreprises qui pratiquent le management des parties prenantes, toutes choses égales par ailleurs, seront plus performantes en termes de rentabilité, de stabilité, de croissance, etc. On admet alors que certains résultats peuvent être obtenus par l'adoption de certains comportements. La théorie instrumentale est donc une théorie contingente (à un type de comportement) et déterministe.

T. Donaldson & L. E. Preston insistent également sur **les bases normatives de la théorie des parties prenantes**. Il s'agit, pour eux, d'une perspective qui se distingue du fonctionnalisme de la théorie descriptive. Il s'agit alors de spécifier les obligations morales sur lesquelles se fondent les parties prenantes. Le point commun entre les différentes approches de ce type est que les parties prenantes doivent être traitées comme des fins et que leurs intérêts possèdent une valeur intrinsèque. Au regard de cette perspective normative, la mise en œuvre d'une politique de responsabilité sociale est de vouloir répondre aux attentes des parties prenantes. L'approche normative conduit à légitimer l'idée de l'existence d'entreprises qui devraient être considérées comme des constellations d'intérêts coopératifs dans une sorte d'idéologie de convergence d'intérêts divergents, ce qui permettrait de relier la théorie des parties prenantes avec les théories de la justice afin d'acter les inégalités de fait des parties prenantes, inégalités qui, du fait de la reconnaissance de leurs attentes, peut être tolérée.

#### **4. Les ambiguïtés de la théorie des parties prenantes**

Malgré son apparente facilité et sa fausse évidence, la théorie des parties prenantes naît corrélativement au « moment libéral »<sup>31</sup> et prend racine dans les développements de la pensée philosophique que l'on peut qualifier de communautarienne. C'est par rapport à ces logiques que seront donc offertes les modalités d'une lecture compréhensive « épaisse », avec toutes les précautions culturalistes qu'il sied de mentionner si l'on se réfère à ce corpus. Il semble en effet infondé de commenter la théorie des parties prenantes indépendamment du constat de ses présupposés enracinés dans les

---

<sup>28</sup> P. Kreiner & A. Bhambir, « Influence and Information in Organization – Stakeholder Relationships », in J. E. POST (Ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, J.A.I. Press, Greenwich, Connecticut, 1991, pp. 3-36

<sup>29</sup> A. A. Ullmann, « Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of US Firms », *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 3, 1985, pp. 540-557

<sup>30</sup> T. M. Jones, « Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 2, 1995, pp. 404-437

<sup>31</sup> Y. Pesqueux, *op. cit.*

fondements de la philosophie pragmatique. Les auteurs eux-mêmes reconnaissent cette affiliation. C'est au moins le cas pour T. Donaldson et E. R. Freeman. N'ont-ils pas suivi, au préalable, des études de philosophie ? Au regard de cette théorie, **R. Phillips & E. R. Freeman & A. C. Wicks**<sup>32</sup> ont été obligés de s'exprimer sur les mauvais usages qui en sont faits. Ils affirment ainsi qu'elle est aujourd'hui une théorie éthique des organisations, ce que l'on reprendra en fin de ces développements, mais avec des arguments différents.

Cette théorie n'est pas contractualiste. Elle est née dans les perspectives philosophiques communautariennes dont l'objet central est la construction d'une théorie politique de l'équité. Le concept de partie prenante se référerait donc à une perspective communautarienne sortie de l'ornière du communautarisme, la partie prenante contribuant ainsi à la définition des contours d'un groupe auquel les agents organisationnels pourraient appartenir sans que ce soit pourtant à l'exclusion d'un autre. Et c'est cela qui constitue à la fois la richesse et l'ambiguïté de cette théorie. Un citoyen peut ainsi être à la fois client, actionnaire, salarié et partie prenante « diffuse », l'analyse de la position se faisant dans les catégories de la recherche de l'équité qui sera portée par la partie prenante concernée. Comme le souligne **M. Walzer**<sup>33</sup>, « *le moi se divise tout d'abord entre divers intérêts et diverses fonctions : il joue plusieurs rôles (non seulement au cours d'une vie (...), mais en l'espace d'un jour ou deux). Il est donc important de souligner la pluralité d'identité de la personne humaine* ». Cette remarque est liée à la nécessité de mettre en évidence un postulat quant au fond « échangiste ». Pour être partie prenante, il faut avoir un « bien » à échanger. Rappelons qu'au sens premier du terme, privatiser c'est aussi aboutir à la construction du privé (par différence du public). Priver, c'est aussi retirer à l'Autre, lui prendre quelque chose ou l'empêcher de le prendre. Pas étonnant alors qu'avec la privatisation, il soit aussi question de parties prenantes.

Cette théorie conduit en fait à chercher à rendre compatible l'incompatible justifié par une forme d'injonction à une compétition coopérative entre des parties prenantes aux identités fuyantes mais autour d'un centrage en constellation autour de l'organisation. Mais si la théorie des parties prenantes verse trop dans la perspective économique, il n'y a alors plus de partie « s » puisqu'il s'agit de stigmatiser le conflit de partage de la valeur financière créée, ce qui en anéantit la dimension potentiellement politique. La théorie des parties prenantes est donc bien une conception finalement autocentrée de l'organisation permettant de penser la prise en compte du retour des externalités, en particulier quand elles prennent une dimension politique susceptible de nuire à la réputation. Cette posture a d'ailleurs conduit à la formulation du « principe d'*inclusiveness* », ce qui conduit à devoir examiner la perspective politique qui en anéantit potentiellement la dimension économique. S'il n'y a plus que des parties prenantes, l'organisation disparaît pour ne laisser subsister que la question du choix entre des intérêts réellement et potentiellement contradictoires. L'ambiguïté inhérente à la théorie se situe donc dans la difficulté de définir l'espace où elle est susceptible de dire quelque chose, c'est-à-dire dans un espace ni purement économique et ni purement politique.

---

<sup>32</sup> R. Phillips & R. E. Freeman & A. C. Wicks, « What Stakeholder Theory is not? », *Business Ethics Quarterly*, vol. 13, n° 4, 2003

<sup>33</sup> M. Walzer, *Morale maximale, morale minimale*, Bayard, Paris, 2004 (Ed. originale : 1994)

Comme l'indique le terme anglais, il s'agit d'inclure les parties prenantes, connues et inconnues dans le projet d'obtenir un consensus car leurs intérêts auront véritablement été pris en compte, mais d'intérêts indépendamment d'une mise à l'épreuve de leur représentativité, justement parce qu'ils sont inclus. Le « principe d'*inclusiveness* » se présente en quelque sorte comme une forme de garantie de la diversité, mais d'une diversité lue dans les catégories de la philosophie communautarienne où une place se doit d'être réservée à chaque courant indépendamment de sa représentativité, dans la même logique que les quotas de la discrimination positive, perspective communautarienne mâtinée de tolérantisme (politesse indifférente à la différence et à chacun sa cage et c'est la somme des cages qui constitue le zoo, ramassis disparates d'espèces de toutes sortes).

**La première fausse évidence de la théorie des parties prenantes est liée à son caractère apparemment descriptif.** Ne pourrait-on, à ce titre, qualifier cette perspective théorique de « complexe de Mintzberg »<sup>34</sup>. Là où les organisations qui vivaient heureuses avant lui sont subitement devenues des adhocraties ou des bureaucraties professionnelles, elles seraient, de la même manière, devenues enjeu des parties prenantes aujourd'hui ! On pourrait ainsi dire que la théorie des parties prenantes serait la reformulation de la vieille leçon introductive sur « l'entreprise et ses partenaires » avec un discours d'apparence plus moderne. La référence aux parties prenantes induit d'ailleurs la fausse idée d'une indépendance mutuelle de chacune d'entre elles par rapport aux autres. On serait ainsi « OU » actionnaire, « OU » employé « OU » client, etc. On retrouverait alors sous un autre nom le fonctionnalisme et la primauté absolue à accorder au volontarisme managérial de la direction générale tout comme l'attention à porter aux actionnaires et l'aspect machiavélien d'un « diviser pour régner ». On est en ce sens face à l'ubiquité de la notion. Les parties prenantes ne sont pas là pour le dialogue mais pour être spectatrices. C'est ce qui vient questionner la dichotomie (pas toujours évidente d'ailleurs) entre l'usage descriptif (une meilleure description alors ?) et l'usage normatif (nous serions alors tous des parties prenantes ou destinés à l'être). C'est ainsi que ce double usage tend à effacer la différence entre la présentation de la partie prenante et la représentation qui est faite de ses intérêts. Tout comme dans le modèle héritier de la social-démocratie suédoise qui met en avant la notion de « partie intéressée » (où l'aspect actif de l'identification de la partie concernée est sous-jacent), il est possible de se poser la question de la vocation de la théorie des parties prenantes à rendre compte de toutes les parties prenantes dans une posture où ce serait l'aspect passif de l'identification qui l'emporterait alors.

C'est au travers de cet usage descriptif qu'il est possible de marquer la différence entre l'univers américain de la question avec sa perspective « contractualisto-communautarienne » et celui de l'Europe continentale. Dans ce dernier cas, la notion de « parties prenantes » constitue une sorte de renouvellement de la représentation de ce que l'on appelle les partenaires sociaux, renouvellement lié à la financiarisation du capitalisme contemporain, mais compte tenu d'une logique qui conserve une importance à la « négociation – participation » avec les agents organisationnels.

On retrouve une autre utilisation de la théorie dans les catégories de la stratégie, terme relai utilisé ici dans son acception la plus vague : la référence aux parties prenantes est alors vue comme permettant une « meilleure » formulation de la stratégie (ou du

---

<sup>34</sup> H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 1987

discours stratégique). La théorie des parties prenantes servirait alors à donner une nouvelle vie au fonctionnalisme en évitant de répondre à la question de ce qui fonde l'organisation. Elle permettrait aussi de mettre à plat l'ensemble des parties prenantes en écrasant la hiérarchie en ce qu'elle peut avoir de gênant quand on la reconnaît. Par exemple, les actionnaires se trouvent ainsi mis à parité avec les salariés. C'est d'ailleurs à ce sujet que la connotation avec la thématique du jeu pourrait être soulignée. Surprise ! Tes intérêts sont pris en compte au-delà de tes espérances ! Tu peux ainsi « sur »prendre parce que tu as misé du capital (pour les actionnaires), ton enracinement au travail dont ton salaire (pour les employés), etc. mais la thématique du jeu est plus riche qu'il n'y paraît entre le « jeu - pari » (fermé) et le « jeu – apprentissage » (ouvert). On pourrait, à ce titre, parler de véritable métaphore organisationnelle à portée idéologique combinant la vulgate de l'amélioration continue, une forme d'idéalisme matérialiste et une héroïsation des parties prenantes. La simplification et l'incantation y sont présentes, de même que sa capacité à désigner, conceptuellement et « réellement » les facteurs « amis » et les facteurs « ennemis ». Si, en partant de la trilogie « légitimité – conflits d'intérêts – logiques d'alliances & coalition », il est possible de donner un contenu stratégique à la théorie des parties prenantes, il faut souligner que le fondement temporel de telle ou telle stratégie est assez radicalement contextuel. Dans ce cas, soulignons avec M. Ferrary que ce sont les situations qui comptent et non pas les parties prenantes. Et d'ailleurs, la contestation de la place de telle ou telle partie prenante dépend moins de critères « objectifs » (importance numérique par exemple) que de sa légitimité. Rappelons l'importance des rémunérations des dirigeants qui semblent vraiment, à cet égard, « prendre » beaucoup ! M. Ferrary construit d'ailleurs sa démonstration sur la tension qui fonderait une stratégie construite par référence aux parties prenantes à partir de l'injonction à la collaboration pour construire de la valeur et la compétition pour la partager.

**La seconde fausse évidence est celle de la fusion possible entre la théorie des parties prenantes et les « nouvelles théories de la firme ».** C. W. L. Hill & T. M. Jones<sup>35</sup> ont généralisé la première dans les catégories de la théorie de l'agence en mettant en exergue les relations entre parties prenantes et managers. Ces derniers y sont vus comme des agents et les parties prenantes se distinguent les unes des autres par leur importance et suivant leur pouvoir vis-à-vis des managers dans une perspective contractualiste « forcée ». La relation d'agence ainsi réinterprétée conduirait, en accord avec les « mécanismes de marché » et les ingrédients de son raisonnement, à un équilibre des intérêts, sauvant ainsi l'idéologie « propriétaire » de la référence à l'actionnaire et d'une forme de désastre social. E. R. Freeman & W. M. Evan<sup>36</sup> ont, pour leur part, intégré la théorie des parties prenantes à la théorie des coûts de transaction de R. H. Coase<sup>37</sup> et de O. E. Williamson<sup>38</sup> à partir du constat que les managers gèrent des contrats avec les employés, les propriétaires, les fournisseurs, les clients, les communautés etc. afin de construire des *fair contracts* vus comme la condition morale nécessaire à l'engagement des parties. La théorie des parties prenantes s'inscrirait alors à la fois dans l'économie institutionnelle et dans la critique du propriétaire. Cette extension de l'usage de l'acceptation juridique du contractualisme à

---

<sup>35</sup> C. W. L. Hill & T. H. Jones, « Stakeholder – Agency Theory », *Journal of Management Studies*, vol. 29, n° 2, 1992, pp. 131-153

<sup>36</sup> R. E. Freeman & W. M. Evan, « Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation », *The Journal of Behavioral Economics*, vol. 19, n° 4, 1990, pp. 337-359

<sup>37</sup> R. H. Coase, « The Nature of the Firm », *Economica*, vol. 16, 1937, pp. 331-351

<sup>38</sup> O. E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York, 1985

une perspective managériale relève d'une double perspective idéologique l'une venant renforcer l'autre : le contractualisme tient lieu de composante idéologique au regard d'un propriétaire, le contrat étant alors le garant de l'intangibilité accordée à la propriété. Dans la mesure où toutes les parties ont des droits égaux de conclure des marchés, chaque groupe peut donc investir dans les transactions spécifiques venant affecter les autres groupes mais dans la perspective d'un mode de résolution des conflits et de sauvegarde des droits de la partie engagée. Le concept de *fairness* possède alors un rôle de référence clé en étant fondée sur des perspectives normatives inhérentes à la conduite humaine. T. Donaldson & L. E. Preston ont, pour leur part, tenté de rattacher la théorie des parties prenantes à celle des droits de propriété pour justifier la perspective d'une représentation des intérêts des parties prenantes autres que les actionnaires dans les catégories du droit de propriété. Mais l'enjeu de la tentative est surtout de relier les parties prenantes au travers du droit de propriété réduit à sa dimension formelle à la perspective de la justice distributive. Rappelons que la justice distributive est un des concepts clés de la philosophie néo-libérale contemporaine au regard de la référence à L. C. Becker<sup>39</sup> et surtout de J. Rawls. Chaque partie prenante se voit alors attribuer des droits légaux et formels de propriété. Cette position a d'ailleurs été validée par R. E. Freeman. Et pourtant, la théorie des parties prenantes a essuyé les feux d'une très sévère critique de **C. M. Jensen**<sup>40</sup> quand il a exprimé qu'elle ne permettait pas de fonder de façon suffisamment objective la mission de l'entreprise et qu'elle constituait une excuse pour l'opportunisme des dirigeants. En utilisant la notion de partie prenante comme mode de classement de catégories à l'usage de la société civile et en les traitant au travers du corpus des « nouvelles théories de la firme », il est aussi question de les considérer, dans un paradigme économique, comme étant à même de créer « informationnellement » des externalités positives (ou négatives, comme de l'activisme actionnarial) conformément aux enseignements du corpus de l'*information economics*.

Ces tentatives de relier la théorie des parties prenantes aux « nouvelles théories de la firme » se heurtent à plusieurs des postulats et hypothèses de celles-ci :

- le postulat de l'efficacité des marchés dans la mesure où le fondement normatif des intérêts des parties prenantes conduit à leur reconnaître une épaisseur sociale et vient troubler en conséquence la pureté des signaux économiques,
- la perspective normative se trouve en décalage avec le postulat de l'individualisme méthodologique économique,
- le contractualisme interindividuel est également remplacé par un contractualisme de catégories lui donnant alors une dimension métaphorique,
- la nature psychologique de la partie prenante.

Elle s'inscrit dans le refus d'un sujet égoïste au profit d'un sujet réfléchi qui exprime une volonté. Mais en se référant à un « sujet générique », la théorie relève moins des perspectives libérales libertariennes (en particulier celles d'un ultra libéralisme construit sur la primauté radicale accordée à l'individu, donc à la prolifération des droits et leur évaluation sur un « marché des valeurs ») que de celles d'un républicanisme civique (existence de biens communs différenciés venant qualifier les intérêts d'une partie prenante au regard de « vertus civiques » et la dénonciation des dérives telles que les conflits d'intérêts (et c'est en cela qu'elle rejoint le thème de la gouvernance).

---

<sup>39</sup> L. C. Becker, « Places for Pluralism », *Ethics*, vol. 102, 1992, pp. 707-719

<sup>40</sup> M. C. Jensen, « Value Maximization and the Corporate Objective Function », in M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA, 2000

**La troisième fausse évidence réside dans la nature sociologique de la théorie des parties prenantes.** Elle figure en effet des sujets « génériques *in abstracto* » (clients, fournisseurs, salariés, etc.), sujets qui ne sont pas pour autant des catégories sociales. On pourrait davantage, à ce titre, parler d'une contribution de la théorie des parties prenantes à une conception anthropologique des organisations qui bénéficie ainsi de la généralité des figures proposées. Le sujet générique, sujet de l'organisation, apparaît dans la réalité quotidienne (*in concreto*) sous une forme concrète particulière (« en situation »). La théorie des parties prenantes permet donc l'entrée dans une double appartenance du sujet comme être humain à part entière et comme forme spécifique. La théorie des parties prenantes offre aussi une sorte de fausse illustration de la validité des *Cultural Studies* qui reconsidèrent, rappelons-le, la réflexion sur la culture non plus au regard des liens « culture – nation » mais au regard des liens « culture – groupes sociaux » (T. R. Hoggart<sup>41</sup>, S. Hall & T. Jefferson<sup>42</sup>, P. Willis<sup>43</sup>, S. Hall & M. Jacques<sup>44</sup>, etc.). Ces *Cultural Studies* connaissent aujourd'hui un large succès médiatique dans les enseignements et la recherche des *Business Schools*. La « masse » et les perspectives de sa compréhension s'y substituent au raisonnement en « classe », les parties prenantes venant offrir des figures de compréhension de la « masse » dans les contours d'une « égalité complexe » des intérêts de chacune d'entre elles et déclassant conceptuellement d'autant la classe ouvrière... et la bourgeoisie.

La théorie des parties prenantes peut toutefois contribuer à la sociologie des organisations par référence au concept de rôle. Rappelons, avec M. Crozier & E. Friedberg<sup>45</sup> que l'acteur est celui qui joue un rôle dans l'organisation sur la base d'un imaginaire (possibilité de s'identifier à un personnage idéal ou de dissimuler sa personnalité) et d'un aspect fonctionnel (en rapport avec une situation donnée). Le concept de partie prenante offre donc une perspective compréhensive à la socialisation, rendant possible la conception d'un idéal type du rôle venant combiner les buts organisationnels et les buts personnels.

Et c'est bien aussi du concept de rôle que l'on part pour déboucher sur celui de jeu, concept lié aux modèles culturels d'une société, les parties prenantes pouvant alors être vues comme une socialisation concrète de ces « jeux », le mot anglais de *stake* signifie aussi « pari ». Le *stakeholder* peut alors être assimilé à un joueur au sens premier du terme tout comme au sens second, c'est-à-dire celui qui est autorisé à jouer à la fois parce qu'il possède le statut *ad hoc* et parce qu'il connaît les règles du jeu. Le concept de partie prenante se trouve alors de ce fait au cœur de la trilogie « rôle – jeu – stratégie » et de la notion d'influence. C'est en effet l'influence qui ouvre la perspective d'une représentation à la fois intentionnelle et interactionnelle et la dualité rationalité substantive (des valeurs) et rationalité procédurale (des comportements codifiables). Mais elles se caractérisent en même temps par un laminage du caractère universaliste du contrat social pour offrir une ouverture supplémentaire au relativisme culturel, lié à chacune des parties prenantes. Ceci étant, la contribution la plus claire de la théorie des parties prenantes à la sociologie des organisations est sans doute qu'elle met davantage

---

<sup>41</sup> T. R. Hoggart, *Speaking to each other*, Pelican Books, London, 1973

<sup>42</sup> S. Hall & T. Jefferson (Eds.), *Resistance through Rituals*, Routledge, London, 1975

<sup>43</sup> P. Willis, *Learning to Labour. How Working-Class Kids get Working-Class Jobs*, Oxford University Press, 1977

<sup>44</sup> S. Hall & M. Jacques (Eds.), *New Times: The Changing Face of Politics in the 1990's*, Hutchinson, London, 1990

<sup>45</sup> M. Crozier & E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977



l'accent sur la nature « agentique » de la partie prenante que sur sa nature d'acteur. En d'autres termes, les parties prenantes n'existent que les unes par rapport aux autres.

## 5. Des théories des organisations à l'idéologie des parties prenantes

Il faut souligner, d'un point de vue idéologique, ses caractéristiques absorbantes. **D'un point de vue descriptif**, elle épuise la description organisationnelle par son exhaustivité. **D'un point de vue normatif**, il apparaît ainsi autant de parties prenantes que nécessaire. **D'un point de vue déterministe**, les parties prenantes sont considérées comme structurantes de l'organisation, expression même de son essence. **D'un point de vue théorique**, la théorie des parties prenantes s'inscrit en parallèle de la théorie des coûts de transaction avec laquelle elle entre en résonance ; il en va de même avec la perspective contractualiste alors qu'il s'agit ici de pseudo contrats ; les deux corpus bénéficient, par effet de composition, des perspectives qui leurs sont respectives : le moralisme de la théorie des parties prenantes entre en combinaison avec le contractualisme et l'économisme des coûts de transaction et de la théorie de l'agence (M. B. Clarkson). **D'un point de vue justificatif**, la philosophie et l'éthique entrent avec elle dans les affaires. **D'un point de vue spontanéiste**, l'évidence des parties prenantes s'affirme comme mode possible de compréhension d'une société civile considérée alors comme plus « objective » car non politisée. Au nom des parties prenantes, c'est le *business* qui est considéré comme pouvant générer la perspective d'un gouvernement sans les affres d'un gouvernement au regard d'un *business as usual*.

On est donc là confronté à la nature aisément idéologisable (**R. Boudon**<sup>46</sup>) des théories du champ des sciences sociales.

Il est ainsi possible de poser la question de la qualité ou de la médiocrité relative de la référence à cette théorie, en particulier au regard du développement de sa légitimité dans le temps. Construit face à la figure du *shareholder*, le *stakeholder* est d'abord apparu comme un empêchement de gagner des dividendes en rond avant d'être récupéré, comme il sied souvent à la critique. Cette théorie est parvenue au point de pouvoir être considéré aujourd'hui comme l'expression d'un libéralisme communautarien affaibli du fait de l'aspect spontanéiste de son occurrence. Son ambiguïté majeure repose pourtant sur le fait que les parties « ne prenant pas » se trouvent alors légitimement exclues. A quelle société appartiennent alors ces exclus ? L'association des deux termes tend en effet à ignorer aussi bien ceux qui prennent sans être « partie » (les dirigeants alors) et ceux qui sont des parties sans prendre (les exclus).

La théorie des parties prenantes n'est pourtant ni économique, ni psychologique, ni sociologique, ni – ce qui est important pour qui veut parler de théorie des organisations - psycho-sociologique, mais *in fine* éthique et politique, avec toute l'ambiguïté et la richesse que cela comporte.

## 6. Les fondements éthiques et politiques de la théorie des parties prenantes

---

<sup>46</sup> R. Boudon, *L'idéologie ou l'origine des idées reçues*, Fayard, Paris, 1986

La théorie des parties prenantes pose la question de ses fondements éthiques. Les auteurs ont au moins un accord entre eux qui est qu'elle doit être considérée comme permettant de fonder une éthique appliquée de la pratique des affaires. Mais cette perspective formelle ne permet pourtant pas de résoudre la question des fondements.

Se fonde-t-elle au regard des besoins ou des désirs ? Il y a là ambiguïté. Pour les parties prenantes dites contractuelles, on retrouve les deux aspects (expression d'un besoin de fourniture « honnête » vis-à-vis des fournisseurs, confusion « besoin – désir d'honnêteté » pour ce qui concerne les clients, désir de gain honnête pour ce qui concerne les actionnaires). Ce ne sont en revanche ni les besoins ni les désirs qui permettent de figurer les fondements des attentes des parties prenantes diffuses qui se construisent des « vies bonnes » qui leur servent de référence. Il s'agit pour elles de se réveiller le moment venu, lors du chahut de leur « vie bonne » du fait des conséquences des actions de l'organisation.

De façon plus générique, on peut, au-delà de la dualité « besoins – désirs », fonder les parties prenantes au regard du concept d'intérêt. Les parties prenantes se situent alors dans les catégories d'une réinterprétation contemporaine des sentiments moraux. Rappelons d'ailleurs ici la perspective à la fois ontologique et normative du sentiment moral. L'honnêteté vue comme sentiment moral est fondamentalement liée à un *a priori* du sujet honnête, et à la façon dont elle normalise le comportement compte tenu des circonstances. Le sentiment moral se situe en quelque sorte entre raison et émotion. Raison car il vient fonder axiologiquement le comportement (en « bien » ou en « mal »), émotion du fait de son fondement profondément subjectif. La théorie des parties prenantes est donc moyen de se raconter des « vies bonnes » au regard de la substance morale de l'activité économique d'aujourd'hui dans une perspective eudémoniste (une conception du bonheur) et non pas hédoniste (au regard des seuls désirs). A ce titre, quand la théorie des parties prenantes est mobilisée pour servir de fondement à la RSE, il fonde en fait d'un point de vue moral une logique de la réceptivité des attentes des parties prenantes au regard du jugement de valeur de la direction générale. Elle est donc beaucoup plus normative que compréhensive d'une perspective relationnelle. C'est d'ailleurs à ce titre qu'elle est véritablement qualifiable de théorie des organisations dans une perspective politico-instrumentale. C'est d'ailleurs en cela que l'on peut la rattacher aux innombrables récits organisationnels (**Y. Pesqueux**<sup>47</sup>). Mais c'est aussi en cela que la notion de partie prenante se rattache aux catégories du *membership* et non à celle du *citizenship* (**M. Walzer**<sup>48</sup>).

Des fondements éthiques, il est aujourd'hui possible de passer aux conséquences politiques et de mentionner ainsi les contours d'un *Stakeholders Capitalism* (création de valeurs pour les clients, les fournisseurs, les communautés, les employés, les actionnaires et les banques qui n'arrivent qu'en dernier rang) dont R. E. Freeman est un défenseur, mais aussi d'une *Stakeholders Society*, vision dont **W. Hutton**<sup>49</sup> est un des commentateurs. Rappelons ici brièvement que la notion de *Stakeholders Society* a joué un rôle important dans la refondation du parti travailliste en Grande-Bretagne en ayant préparé l'accession (puis le maintien) de Tony Blair au pouvoir. Dans les deux cas, ne s'agit-il pas de poser la question de la démocratie après l'avoir appuyée sur le

---

<sup>47</sup> Y. Pesqueux, « Des histoires à l'histoire dans la formation de la stratégie », *Le management stratégique en représentation*, DRISSE (Ed.), Ellipses, Paris, 2001

<sup>48</sup> M. Walzer, *Spheres of Justice – A Defense of Pluralism and Equality*, Basic Books, New York, 1983

<sup>49</sup> W. Hutton, *The Stakeholders Society*, Blackwell, London, 1999

capitalisme vu comme un ordre politique ? Ces deux perspectives débouchent-elles alors sur une conception de la démocratie au regard de la notion de « partie prenante » ? Et sans doute en revient-on alors là aux contours de l'idéologie au sens premier du terme (une idéologie d'ordre politique). Quelle est la portée universelle de la théorie des parties prenantes ? On pourrait parler du recours à la notion de parties prenantes pour fonder la validité politique d'une société réticulaire comme « théorie faible » de la société civile (M. Bonnafous-Boucher & Y. Pesqueux<sup>50</sup>), c'est-à-dire une société dans laquelle il n'y a pas de traitement équivalent des groupes sociaux mais des traitements différenciés selon les territoires et les institutions. La théorie des parties prenantes peut d'ailleurs être considérée comme un des signes de l'institutionnalisation de l'organisation (« lieu » où la question du « traitement équivalent » ne se pose pas) en dehors des logiques économiques de calcul pour entrer dans une forme d'interprétation des interactions qui opèrent entre la nature individuelle et organisationnelle d'un agent donné.

Par ailleurs, les catégories de la mondialisation vont de pair avec une forme de cosmopolitisme. Les parties prenantes permettraient ainsi d'entrer dans la compréhension de ce cosmopolitisme au travers de groupes qui ne sont pas seulement des communautés. Avec les parties prenantes, on échappe donc au communautarisme. Mais ne tombe-t-on pas alors dans un « minoritarisme » voire un tolérantisme basé sur la légitimité éthique qui tend à les justifier ? En effet, avec les parties prenantes, ce qui caractérise la minorité est bien à la fois sa dimension (critère numérique) et ses principes (perspective axiologique sur la base d'une hiérarchie des valeurs qui la fonde), mais aussi leur vocation à s'exprimer en dehors des critères de la représentativité.

Ou alors, les parties prenantes sont-elles à la base d'un nouveau discours stratégique de l'organisation, conduisant ainsi à formuler une stratégie non plus réactive mais « proactive » pour créer plus de valeur, la première vision s'étant révélée trop ancrée dans le court terme ?

## **7. Les parties prenantes comme fondement possible d'une démocratie délibérative ?**

La démocratie délibérative pose des questions subtiles dans la mesure où ses catégories se développent à l'intérieur même de celles de la démocratie représentative, étant présentée comme palliatif à son univocité et c'est en cela que la référence à la notion de partie prenante tend à en faire un système démocratique. A ce titre, et dans les catégories de la démocratie délibérative, la référence à des parties prenantes ne pourrait-elle être conçue comme une autorisation à délibérer (ladite partie se trouve ainsi « reconnue ») sans avoir à faire preuve de sa représentativité ?

Rappelons d'abord les contours réduits qu'A. Gutmann & D. Thompson<sup>51</sup> donnent de la démocratie délibérative en en faisant une situation où seules les formes de politesse doivent être respectées, position qui ressemble, de façon troublante, aux chartes de comportement qui prévalent à l'acte de discussion lors de la construction des normes.

---

<sup>50</sup> M. Bonnafous-Boucher & Y. Pesqueux, « La théorie des parties prenantes comme « théorie faible » de la société civile », 6<sup>e</sup> Congrès de l'European Academy of Management, Oslo, 16-20 mai 2006

<sup>51</sup> A. Gutmann & D. Thompson, *Democracy and Disagreement*, Harvard University Press, 1996

La démocratie délibérative indique ainsi l'importance accordée à la réciprocité dans la délibération, à la publicité de l'énonciation des positions des protagonistes (les parties prenantes), dont on doit éviter, au regard du principe de transparence, de ne pas énoncer les positions, fut-ce-t-elles extrêmes, et à la responsabilité du débateur vis-à-vis de la communauté qu'il représente dans le débat. Ceci opère en quelque sorte indépendamment de la représentativité générale de cette communauté, comme avec les parties prenantes.

Se référer à la démocratie délibérative conduit à distinguer le politique, lieu de conciliation des intérêts et fondé par la dimension d'antagonisme (*polemos*) de la politique qui vise à « établir un ordre », organiser la coexistence (*polis*), vivre ensemble dans la dimension de l'agonisme, comme on l'a déjà souligné plus haut. Le projet de la démocratie délibérative est donc celui d'un ordre pluraliste de transformation des ennemis en adversaires comme condition d'existence de la démocratie dans une société et dans les entreprises, société qui peut alors être considérée comme réticulaire puisqu'elle n'implique pas un traitement équivalent sur toutes les parties du territoire à un moment donné, qu'il s'agisse d'un territoire géographique et / ou d'un territoire institutionnel. Dans les catégories du *stakeholder capitalism*, les sociétés modernes seraient donc qualifiables de réticulaires dans la mesure où les groupes qui la constituent résulteraient de relations plus ou moins stables construites en fonction de l'expression de préférences, d'affiliation et d'intérêts plus que par rapport à une appartenance territoriale et / ou institutionnelle c'est-à-dire citoyenne. Elle résulterait de relations plus aisément modifiables donc par conséquent plus plastiques que les stratifications sociales classiques. Cette pluralité de l'expression des points de vue et le jeu des innovations qu'elles autorisent invitent les parties prenantes à se situer dans la perspective de la gouvernance.

La démocratie délibérative qui en résulte s'instaure comme simple absence de coercition du fait des possibilités d'expression des parties prenantes et de la prolifération des nouveaux espaces politiques du « moment libéral »<sup>52</sup>. Mais, par le primat implicite accordé à la liberté individuelle, ses catégories viennent buter sur la question de l'égalité dans une société où les possibilités de communiquer se sont trouvées accrues par la multiplication des réseaux d'information et de communication. Il s'agit aussi d'acter les fondements d'une action politique dans un monde maintenant orphelin de la pensée socialiste et qui a pour conséquence de laisser les mains libres aux directions des entreprises les plus grandes dans un univers de dilution du droit.

La question du Bien Commun est ce que vient poser la référence à la démocratie, qu'elle soit représentative ou délibérative, Bien Commun qui n'est, avec la démocratie délibérative, ni celui d'une volonté générale, ni celui relevant de la légitimité accordée au caractère atomiste de l'individu comme dans le marché. Dans les catégories de la démocratie délibérative, c'est la place accordée à la notion de « mérite » associé aux différents « biens communs » propres aux parties prenantes qui va servir de point de référence (A. MacIntyre<sup>53</sup>). Le mérite sera fondateur des engagements constitutifs réunissant les membres d'une communauté (M. Sandel<sup>54</sup>) autour de cette représentation d'un Bien Commun dans la perspective d'un projet raisonnable. La perspective d'un

---

<sup>52</sup> Y. Pesqueux, *op. cit.*

<sup>53</sup> A. MacIntyre, *Après la vertu*, PUF, Paris, 1997 (Ed. originale : *After Virtue*, Duckworth, Londres, 1984)

<sup>54</sup> M. Sandel, *Liberalism and the Limits of Justice*, Cambridge University Press, 1982

bien commun moral vient se substituer à celle d'un bien commun politique dans les aspects d'une égalité complexe (M. Walzer). C'est peut-être ce qui explique les recouvrements qui opèrent, dans le discours, entre les parties prenantes, le développement durable et l'éthique.

La théorie des parties prenantes n'est finalement sans doute pas une théorie du contrat mais une théorie du « pactiser » quand on en souligne l'injonction à formuler des réponses à des attentes. Comme on l'a déjà souligné, c'est donc moins une théorie de la responsabilité qu'une théorie de la réceptivité. C'est en cela que le *care* a quelque chose à nous dire. C'est à **C. Gilligan**<sup>55</sup> que l'on doit cette construction dans le passage qu'elle opère entre une perspective psychologique différenciée, d'un point de vue féministe de celle de **L. Kohlberg**<sup>56</sup> (elle en fut l'assistante) à une véritable philosophie politique et morale qui reconnaît la dimension féminine de notre vie familiale et professionnelle. Le *care* entre en phase avec la réactivité du *responsiveness* de la théorie des parties prenantes.

La théorie des parties prenantes fonde une activité décisionnaire solvable afin de prendre en charge des attentes qui définissent les contours des parties prenantes dans un projet de cohésion sociale où la direction s'arroge le droit d'instaurer les parties prenantes et de fonder la régulation opérant entre elles.

La partie prenante est considérée comme tellement évidente que l'on peut alors la considérer en dehors de l'histoire et de la société civile, ce qui vient en quelque sorte en faire une « théorie faible » de la société civile (M. Bonnafous-Boucher & Y. Pesqueux) dans le projet de refonder un contrat social où la socialité n'est plus pensée « avant » le contrat (**J.-J. Rousseau**<sup>57</sup>) mais corrélativement. C'est ce qui conduit à donner à un projet de cohésion sociale l'apparence d'un contrat social. En effet, à la différence du contrat social, la question du tiers qui garantit la régulation (la souveraineté de l'Etat-nation, par exemple), n'est pas posée. La théorie des parties prenantes accepte l'idée d'une souveraineté de l'organisation qui tend à faire d'elle une institution politique. La question est alors de savoir si l'on peut véritablement construire un espace public à partir de cela. Là où la société civile est l'intermédiaire entre l'Etat et la famille (**Hegel**<sup>58</sup>), donc le lieu de socialisation, socialisation économique comprise, la socialisation se construisant par rapport à l'Etat (on est alors dans le *business in society*), la théorie des parties prenantes tend à faire de la société civile l'intermédiaire entre l'organisation et l'individu. La socialisation (sans l'économique) se construit face à l'organisation (qui accapare l'économique). On se trouve ainsi dans le *business and society*. L'organisation apparaît comme une sorte d'Etat avec ses propres valeurs, mais en dehors d'une territorialité équivalente à celle des frontières de l'Etat-nation. L'organisation, en particulier l'entreprise multinationale, construit une forme de territoire déterritorialisé. Mais l'agent organisationnel peut sortir ou se faire sortir de l'organisation, pas de l'Etat. Le dirigeant apparaît alors comme instance instauratrice de principes et de valeurs et comme instance de régulation (entre des intérêts divergents). L'organisation, au travers de la figure du dirigeant, devient alors en quelque sorte, le

---

<sup>55</sup> C. Gilligan, *une voix différente*, Flammarion, collection « champ essais », Paris, 2008 (Ed. originale : *In a Different Voice : Psychological Theory and Women's Development*, Harvard University Press, 1982)

<sup>56</sup> L. Kohlberg, *The Development of Modes of Thinking and Choices in Years 10 to 16*, Thèse, Université de Chicago, 1958

<sup>57</sup> J.-J. Rousseau, *Du contrat social*, Classiques Hachette, Paris, 1997 (Ed. originale : 1762)

<sup>58</sup> Hegel, *Philosophie du droit*, (traduction française Derathé), Vrin, Paris, 1975 (Ed. originale : 1820)

centre de la société (en tension avec l'Etat) sous l'injonction de s'occuper des plus faibles mais construisant alors une « con-fusion » entre responsabilité et réceptivité. Le contrat dont il est question est celui de la transaction regrettée qui, elle-même, recouvre le regret de la propriété, la théorie des parties prenantes étant justement instauratrice de la différence entre propriétaires (avec les actionnaires comme forme pure) et les non propriétaires (les parties prenantes, justement). Le rapport entre l'organisation et les parties prenantes devient alors une expérience politique vécue, celle de la défense des plus démunis dans l'espoir de les transformer en propriétaires mais aussi celle de la reconnaissance d'une inégalité parmi les hommes.

## Conclusion

En tant que théorie des organisations, la théorie des parties prenantes contribue à la fondation d'un modèle relationnel de l'organisation tenant lieu de véritable ontologie organisationnelle. Ces relations viendraient en quelque sorte constituer la substance organisationnelle, mais dans une perspective qui reste somme toute fonctionnaliste, même si la référence aux parties prenantes porte les germes d'une perspective interactionniste. Les sciences des organisations reposent sur le *continuum* « individu – groupe – communauté - entreprise – organisation – institutions – Etat ». L'organisation et, du fait de ce *continuum*, la théorie des parties prenantes sont par conséquent susceptibles d'offrir une compréhension de ce que sont les institutions. La théorie des parties prenantes conduit ainsi à une réification de l'organisation dans une dimension « ahistorique », réductrice aussi bien de leur diversité formelle que de leur nature institutionnelle et politique en privilégiant finalement la place de la direction dans un contexte de dilution du droit qui lui laisse ainsi les mains libres. Mais le projet de recherche de conformité aux normes et aux valeurs sociales qu'elles recouvrent sont un autre signe de l'institutionnalisation de l'entreprise, au-delà du dépassement de la citation toujours faite de la position de **M. Friedman**<sup>59</sup>. Il affirme que la seule responsabilité du dirigeant (et de l'entreprise) est de réaliser du profit à défaut de quoi des individus privés auto-désignés participeraient à la définition de ce qu'est l'intérêt de la société. C'est à partir de cette position à dépasser que se trouve fondée la référence à des parties prenantes. Mais c'est aussi ce qui fonde l'institutionnalisation évoquée plus haut, c'est-à-dire la participation des directions à la définition du Bien Commun. Et pourtant les parties prenantes ne concernent seulement que les grandes organisations. Le réseau des parties prenantes est en effet beaucoup trop nucléarisé pour ce qui concerne les petites et les moyennes entreprises pour que l'analyse en vaille la peine.

Rappelons brièvement la double dimension épistémologique d'un modèle de l'organisation (**A.-C. Martinet & Y. Pesqueux**<sup>60</sup>) : celle de réduction de la réalité et celle de référence normative avec toute la dimension discursive associée aux deux perspectives et qui permette de parler du modèle concerné dans le champ lexical qui est le sien. La théorie des parties prenantes s'inscrit alors dans le projet compréhensif de la relation « organisation – groupes » à la fois comme fondement (l'essence de l'organisation naît de la relation avec ces groupes), comme norme (il s'agit bien alors, pour l'organisation, d'affirmer la « persévérance dans son être » par la gestion des

---

<sup>59</sup> M. Friedman, *op. cit.*

<sup>60</sup> A.-C. Martinet & Y. Pesqueux, *Epistémologie des sciences de gestion*, Vuibert, collection « fnege », Paris, 2013

relations établies avec les parties prenantes) et comme théorie de l'action (en permettant de porter un regard sur les stratégies relationnelles des organisations – **D. P. Baron**<sup>61</sup>, **R. A. Bucholz et al.**<sup>62</sup>). En sciences des organisations, son actualité est corrélative de la légitimité accordée au management par projet, les parties prenantes exprimant alors les différences de valeurs qui existent à un moment donné et le projet s'inscrivant dans un rôle fédérateur des projets des parties prenantes.

---

<sup>61</sup> D. P. Baron, *Business and its Environment*, Prentice Hall, New York, 1995

<sup>62</sup> R. A. Bucholz & W. D. Evans & R. A. Wagley, *Management Response in Public Issues*, Prentice Hall, New York, 1994