



HAL
open science

Ethique et parties prenantes. Les enjeux philosophiques

José Allouche, Olivier Charpateau

► **To cite this version:**

José Allouche, Olivier Charpateau. Ethique et parties prenantes. Les enjeux philosophiques. Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, pp.17, 2012. halshs-00680314

HAL Id: halshs-00680314

<https://shs.hal.science/halshs-00680314>

Submitted on 20 Mar 2012

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.

Ethique et parties prenantes. Les enjeux philosophiques

José Allouche, Olivier Charpateau

Résumé : Le terme d'éthique est devenu au fil des vingt dernières années un mot commun, dont le sens dépend de son utilisateur et régulièrement mobilisé dans le champ du management. Il est particulièrement prisé pour parler du comportement des entreprises vis-à-vis de ses partenaires et de ses salariés. La séparation entre propriété et décision a servi de point de départ à une analyse qui oscille entre juridisme et économisme pour définir les logiques de responsabilité de et dans l'entreprise. La théorie des parties prenantes s'est construite alors sur le constat que l'entreprise ne peut se limiter à rendre des comptes aux seuls actionnaires en maximisant le profit redistribué. La mise en perspective des textes fondamentaux sur les parties prenantes avec les courants philosophiques portant sur l'éthique permet l'émergence de plusieurs constats et questionnements.

Mots-Clés : éthique – parties prenantes – propriété – responsabilité sociale – utilitarisme – valeurs.

Le terme d'éthique est devenu au fil des vingt dernières années un mot commun, dont le sens dépend de son utilisateur et régulièrement mobilisé dans le champ du management. Il est particulièrement prisé pour parler du comportement des entreprises vis-à-vis de ses partenaires et de ses salariés. Mais sa popularisation et sa diffusion ont rendu flou son contenu et ambiguë l'usage qui en est fait dans le cadre de la théorie des parties prenantes. Pour lever le doute, il semble nécessaire de se pencher sur les travaux fondamentaux en philosophie. Cet effort de lecture n'est pas éloigné des centres d'intérêts liés au pilotage des entreprises, loin s'en faut. Un simple exemple peut éclairer cette affirmation. La direction du groupe Lafarge consiste en une série de comités dont les missions sont d'assurer la gouvernance du groupe dans l'intérêt et le respect des actionnaires, du développement durable, et dans une moindre mesure, des salariés et de la santé publique. Deux panels de scientifiques et de représentants d'associations non gouvernementales sont régulièrement consultés sur les questions de biodiversité et de développement durable. Le groupe Lafarge affiche ainsi officiellement sa volonté d'associer à ses décisions d'autres acteurs que les seuls actionnaires, et met en œuvre des moyens pour que ceux-ci puissent prendre la parole et infléchir les décisions de la direction. Mais pourquoi cette volonté d'ouverture ? Au nom de quelles valeurs et comment le groupe Lafarge identifie-t-il ces acteurs, plus généralement nommés parties prenantes ? La réponse à ces deux questions nécessite une plongée dans la philosophie et une réinterprétation des textes sur la théorie des parties prenantes. Freeman, en 1994, propose une définition des parties prenantes. Il s'agit des entités en relation avec l'entreprise, et qui ont soit une influence sur cette dernière, ou bien qui sont influencées par celle-ci. Ces relations identifiées doivent mener les dirigeants à tenir compte des parties prenantes dans leur management. Il s'agit alors, finalement, d'introduire dans le groupe une sorte de démocratie participative où les dirigeants ne devraient plus tenir compte des seules directives de l'actionnariat. Dans l'exemple du groupe Lafarge, il n'est pas fait mention des relations avec les fournisseurs ou les sous-traitants. Cela signifie-t-il qu'ils sont moins importants que la biodiversité ? Il n'est fourni d'information sur les banques et les collectivités locales ou nationales. Ont-elles moins d'intérêts à travailler avec ce groupe industriel que les salariés, ou moins d'influence ? La conception de l'entreprise comme inscrite dans un réseau d'acteurs et de parties prenantes, n'est pas née avec l'entreprise. Il a fallu plusieurs mutations dans la façon de l'envisager au sein de la société. Jusque dans les années 1930, on représentait l'entreprise comme une boîte noire dont le contenu ne pouvait être un sujet d'étude ou d'observation. La question de la responsabilité ne posait donc pas puisque l'entreprise avait pour mission d'être un acteur atomisé¹ des marchés sur lesquels elle intervenait. Ce qui la caractérisait, c'était une parfaite identité entre le propriétaire et le décideur. En effet, les capitaux nécessaires à son existence étaient détenus par le propriétaire unique qui était en même temps le dirigeant. La théorie des parties prenantes trouve ses racines formelles dans les années 30. Berle et Means (1932) partent de la séparation existante entre le pouvoir de direction (les managers) et la propriété réelle de l'entreprise (les actionnaires). Ils affirment alors que cette rupture empêche la maximisation du profit pour les actionnaires mais aussi l'optimisation des ressources. Les intérêts divergeant des deux entités mènent à un conflit parfois ouvert (Jensen et Meckling, 1976). La séparation entre propriété et décision est ici analysée au regard des attentes des propriétaires. Les auteurs, admettent cependant, la nécessité d'une prise de conscience de l'entreprise comme étant responsable de son activité, bien au-delà des seuls profits. Berle et Means admettent également l'existence d'une forme de pression sur les décideurs afin d'intégrer d'autres dimensions que la seule maximisation du profit. La séparation entre propriété et décision a également servi de point de départ à une analyse originale par Sparkes (2006). Selon lui, la problématique de la Responsabilité Sociale des Entreprises est apparue avec l'émergence du statut de société comme personne morale. En effet, la responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas nouvelle en soi. Pendant plusieurs décennies, les organisations patronales ont organisé l'utilisation de leurs richesses pour distribuer sous des formes variées une part des bénéfices aux salariés. On se

1 L'atomicité du marché est un des principes de la concurrence pure et parfaite. Elle signifie que la taille relative des acteurs du marché est si petite que l'apparition ou la disparition d'un acteur sur un marché n'a aucune incidence sur l'équilibre de l'offre et de la demande menant à la fixation des prix d'échange.

souviendra, par exemple, que le patronage, le paternalisme, ou le patronat chrétien, déployait dans certaines industries des coopératives ouvrières ou des logements sociaux, finançait des hospices ou des œuvres sociales, et allait jusqu'à financer des caisses privées d'assurance maladie, invalidité, décès ou chômage. Or Sparkes explique que le besoin de capitalisation s'est heurté aux limites des ressources individuelles du dirigeant propriétaire à la fin du XIXème siècle. Le droit anglais, et plus tard français, a pris position en faveur de la création d'un statut juridique autonomisant l'entreprise : la société. Ce statut a rompu le lien entre la décision (le décideur) et la recherche de responsabilité du propriétaire (les actionnaires). En effet, les actionnaires, nouveaux propriétaires, ne peuvent être rendus responsables des décisions engagées par l'entreprise, qu'à hauteur de leurs capitaux investis. L'entreprise, en qualité de personne morale perd ainsi une part de responsabilité.

Tableau n°1 La séparation entre propriété et décision.

	Théorie classique	Berle et Means (1932)	Sparkes (2006)
Principe fondateur	L'entreprise est un point sans contenu	Séparation de pouvoir	Séparation de statut juridique
Acteurs	Les entreprises en qualité de demandeur ou d'offreur de bien et service sur le marché	Dirigeant et actionnaires	Dirigeants et actionnaires
Incidence de la rupture	Elle est inexistante puisque le dirigeant est également le propriétaire	Perte d'efficacité de la maximisation du profit	Perte de responsabilité morale et juridique des propriétaires

Il y aurait deux périodes précédant l'apparition des travaux de Berle et Means sur le concept de partie prenante. La première est celle antérieure à l'apparition du statut juridique de Société. La responsabilité de l'entreprise est alors totalement supportée par son dirigeant-propriétaire. La seconde est celle durant laquelle le statut de société a permis de découpler le droit des propriétaires (actionnaires) et l'obligation de rendre des comptes par l'organisation elle-même. Ce n'est que quelques décennies après l'apparition de ce statut juridique que la prise en considération des parties prenantes autres que les seuls actionnaires refait surface (Berle et Means 1932). Les auteurs affirment alors que l'entreprise doit intégrer, dans ces décisions, les conséquences de celles-ci sur les clients ou les salariés. Au cours des années 80 et 90 plusieurs auteurs (Carroll 1989 ; Evan et Freeman 1990 ; Coase 1988 ; Freeman 1994 ; Mitchell, Agle et Wood 1997) spécialisent leurs travaux dans une tentative de définition et de conceptualisation d'une théorie des parties prenantes en élargissant le nombre et la nature de celles-ci, le tout pour justifier l'existence d'une Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). La théorie des parties prenantes se construit alors sur le constat que l'entreprise ne peut se limiter à rendre des comptes aux seuls actionnaires en maximisant le profit redistribué. L'entreprise se trouve encadrée dans le tissu social et économique dont il est simultanément tributaire et acteur. Aussi, la théorie des parties prenantes, en identifiant et en qualifiant celles-ci, donne-t-elle un sens et une justification à la RSE.

Pourtant, la multiplicité des textes tant sur les parties prenantes que sur la RSE, pose un problème dès lors que l'on cherche à les utiliser comme une théorie. En effet, une théorie est un objet intellectuel simplifiant la réalité et permettant d'expliquer ou de prédire celle-ci. Or la lecture de ces auteurs n'ouvre pas la voie à ces deux caractéristiques d'une théorie. Les textes sont essentiellement descriptifs (dresser un portrait de la situation) ou bien prescriptifs (affirmer ce qu'il serait bon de faire). Mais la raison pour laquelle il y a choix spécifique de parties prenantes n'est pas systématiquement et explicitement présentée. Cette description est soit stratégique, c'est à dire décrivant comment l'entreprise mène une politique de prise en compte des parties prenantes afin de maintenir son activité, soit managériale, c'est-à-dire visant à expliquer comment elle pilote la relation avec chaque partie prenante. Mais cette description ne peut en aucun cas permettre à un observateur ou un partenaire de l'organisation d'anticiper le comportement de celle-ci vis-à-vis des dites parties prenantes. En effet, seule une recherche des raisons expliquant pourquoi on considère les parties prenantes comme dignes d'intérêt permettraient de prédire le comportement. Ce travail nécessite une lecture non managériale des textes fondateurs des textes fondamentaux sur les parties

prenantes. Les deux sections suivantes montrent, parfois en creux, que l'éthique est une grille pertinente de lecture des discours sur parties prenantes. Les travaux sur ces dernières posent nécessairement la question de savoir s'il doit y avoir une forme de responsabilité de l'entreprise au regard des parties prenantes, et ce, avec comme finalité de questionnement et d'action, le fait de rendre l'entreprise bénéfique pour l'humanité. Les parties prenantes peuvent alors être analysées comme autant « d'autrui » dans la philosophie et tout particulièrement de la philosophie éthique. L'éthique est ici vue comme un ensemble de valeurs individuelles fondant la décision d'agir sur l'interprétation que chacun a du bien ou du mal, du juste ou de l'injuste. Le prisme analytique de l'éthique fait apparaître les soubassements idéologiques des différents textes sur les parties prenantes. Les valeurs fondant les éthiques en philosophie sont indémonstrables. Il n'est pas possible d'assurer que le choix de telle valeur sera plus bénéfique que telle autre. Il s'agit de dogmes. Cette définition implique alors de ne pouvoir rechercher ce qui est éthique ou ce qui ne l'est pas. Le seul objectif est alors de comprendre quel système de valeur anime un individu et comment ce système de valeurs le conduit à des décisions, des attitudes, des comportements. Il est donc ici exclu de chercher à définir quelle théorie est bonne ou mauvaise, mais de comprendre les valeurs qui ont participé à la conception de la théorie des parties prenantes. Ces valeurs, fondamentales simplifient alors la compréhension de la réalité. Elle explique comment les parties prenantes sont choisies et traitées au lieu, comme dans de nombreux textes actuels, de se limiter à une énumération. Cela permettrait également à la théorie d'anticiper certains comportements vis-à-vis des parties prenantes en fonction des changements culturels (politique, gouvernance) sur de longues périodes pouvant influencer les valeurs des dirigeants. Cette possibilité prédictive conférerait alors aux textes le statut de théorie.

Mais au delà de la question de l'utilité de la théorie, la recherche des valeurs profondes fondant le discours sur la RSE et les Parties Prenantes ouvre la voie à une analyse critique de ceux-ci. La notion de partie prenante est intimement liée à la notion de responsabilité. Elle est d'une part intégrée dans les différentes approches de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). D'autre part, les textes qui abordent la nature des parties prenantes et la nature de la relation entre l'entreprise et celles-ci, mettent en avant le fait que l'entreprise est, ou n'est pas, impliquée dans les conséquences de ses propres activités sur les tiers. Dans un premier temps, cette responsabilité peut être reconnue au regard du droit applicable. Mais ce cadre d'analyse est biaisé de deux façons. D'abord parce que la responsabilité sociale de l'entreprise, qui est le cadre plus large de l'analyse des parties prenantes, est ce que l'entreprise réalise au-delà du droit même. Selon Hess (2006) le droit ne peut prévoir toutes les situations. Il est nécessairement incomplet. L'équilibre de la société humaine est ainsi intimement lié à la capacité des individus de partager des valeurs communes de respect réciproque. L'éthique est, en ce sens, un fondement essentiel à la communauté humaine. Le cadre légal ne peut donc être une justification suffisante de l'identification des parties prenantes. Pourtant la relation contractuelle est régulièrement invoquée comme vecteur d'identification des parties prenantes (Cornell et Shapiro 1987). Ensuite ce cadre d'analyse est biaisé parce que le droit s'impose à toute entité qui vit dans le cadre de son applicabilité. Aussi, le droit représente ici un cadre normatif définissant des parties prenantes et la nature des relations associées. La liberté de décision relève alors du simple «vouloir se conformer aux règles», ce qui doit être considéré, ici, comme un préalable à toute vie sociale viable. Dans un second temps, la responsabilité peut être reconnue par obligation morale, c'est à dire une forme d'empathie et d'altruisme pour un tiers qui devient alors une partie prenante. C'est sans doute sous cet angle que l'approche critique est la plus pertinente. En effet, l'utilisation des termes « éthique » et « altruisme » sont porteurs de sens riches et complexes. La confrontation des affirmations en gestion avec celle des spécialistes de l'éthique permettra de s'assurer de la concordance des concepts mobilisés. Enfin, au-delà de ces deux approches se dessine une autre situation dans laquelle l'entreprise ne peut reconnaître la tierce partie que dans la mesure où celle-ci lui sert à atteindre ses propres objectifs. Cette vision instrumentale ou stratégique peut toutefois trouver une explication philosophique. La responsabilité ne peut donc se concevoir si l'entreprise n'est pas dotée de la liberté de choisir ses actions. A ce niveau, la question est déjà complexe. En effet, l'entreprise est une personne morale au sens juridique, et donc

responsable légalement, c'est à dire qu'il est possible de porter plainte contre elle et rechercher à ce qu'elle assume le dédommagement des actions engagées par elle-même. Mais a-t-elle une capacité intrinsèque de décider ? Intrinsèquement, l'entreprise est un construit social dont la capacité de décision est inexistante. La question de l'éthique des affaires peut alors se résumer ainsi : qu'elle est la responsabilité éthique des décideurs²? (Goodpaster 1991). L'auteur formule la réponse généralement constatée : c'est un décideur qui, lors du processus de décision, n'est pas attentif aux seuls actionnaires, mais à l'ensemble des parties prenantes³. En d'autres termes, l'auteur pose comme principe fondateur de la théorie des parties prenantes de diversifier les performances attendues de l'entreprise, en ne considérant plus la seule performance financière, mais également celle bénéfique aux salariés ou aux fournisseurs, par exemple.

La première partie est consacrée à une présentation des enjeux philosophiques de la théorie des parties prenantes. La seconde est consacrée à une présentation des courants philosophiques auxquels peuvent se rattacher les principaux auteurs de la théorie des parties prenantes.

Les enjeux philosophiques pour une théorie des parties prenantes

Dans cette partie, l'accent est mis sur les questions philosophiques que les parties prenantes peuvent soulever en relation avec la théorie des parties prenantes : quelle est la nature de la responsabilité de l'entreprise au regard des tiers, le statut de ces mêmes tiers, et quel est l'enjeu du classement des parties prenantes ?

L'entreprise est-elle responsable ?

La question de l'identification des parties prenantes est directement liée à la notion de responsabilité et se pose de deux façons. Comment cette responsabilité s'exerce-t-elle ? Mais cette responsabilité ne peut être évoquée sans préalablement admettre la condition essentielle à celle-ci : la liberté d'agir. La philosophie sur l'éthique en fait, au demeurant, une condition de mobilisation de l'éthique. Seule exception, l'éthique protestante telle que présentée par Weber (1967). En effet, dans son travail de synthèse des courants radicaux protestants, Weber montre que cette religion met une barrière infranchissable entre l'individu et Dieu. Ce qui relève du bien ou du mal est divin et ne peut être, en aucun cas, accessible à l'homme. Toute tentative est vaine et surtout présomptueuse car il s'agit de tenter de se mettre à la place du dieu. Aussi, l'homme ne pouvant savoir ce qu'il est bien de faire, au regard de Dieu, il doit simplement vivre en faisant ce pour quoi le divin l'a prédestiné. Peut importe la nature de cette activité. Le choix de l'individu est totalement éliminé puisqu'il ne peut faire que ce que son créateur a défini comme étant ses tâches. Tous les autres courants philosophiques supposent l'homme libre, à des degrés divers. Soit parce qu'il est fondamentalement détaché de toute subordination divine (Sartre 1945) et nécessite une réflexion approfondie sur la nature la liberté et des choix qui y sont associés. Soit parce qu'il peut s'en affranchir, au risque même d'enfreindre les règles de Dieu (Kant 1792 : 315-318 ; Levinas 1992 : 68). Soit parce qu'il n'y a pas de règle divine appelant la transcendance, et que les limites de la liberté ne sont que les lois de la nature (Spinoza 1677) ou les lois d'un système économique assumé comme naturel (Smith 1776).

A partir du moment où l'on reconnaît la liberté de décider et d'agir, la question des modalités d'application de la responsabilité peut être posée. La responsabilité peut être appréhendée sous un angle conséquentialiste. Il s'agit d'une vision factuelle et se détermine au présent, ou dans un avenir proche. Il s'agit de prendre en compte les conséquences à court terme et dans un périmètre très restreint des décisions prises dans le cadre de l'activité de l'entreprise. Cette approche peut être

2 Ici, l'identification du décideur et surtout de son degré de liberté pourrait être ramenée au statut alternatif de dirigeant propriétaire (autonomie de décision) ou de dirigeant nommé par les propriétaires (action sous contrainte des exigences des actionnaires). Mais une lecture éthique de la situation fait rapidement disparaître cette dissociation artificielle. En effet, l'éthique étant un processus individuel de décision, il est parfaitement envisageable que le dirigeant prenne des décisions au regard de ses valeurs personnelles, et ce, malgré l'opposition des actionnaires.

3 « *Ethically responsible management, it is often suggested, is management that includes careful attention not only to stockholders but to stakeholders generally in the decision-making process* »

parfois limitée aux relations contractuelles (Alkhafaji, 1989). Dans ce cas, seules les responsabilités au regard des parties prenantes ayant contracté avec l'entreprise seront étudiées. La question des incidences hors relation contractuelle n'est pas abordée. Il n'est cependant pas défini si les externalités⁴ hors contrat ne doivent simplement pas faire l'objet d'une responsabilité, ou si le système légal général et la collectivité doivent les assumer en lieu et place de l'entreprise qui les a générées.

Il peut également y avoir un sens moral de la responsabilité. Il s'agit du sentiment de se sentir responsable vis-à-vis d'autrui, indépendamment de l'engagement juridique. Sur ce point, Jensen et Meckling (1976), fondateurs de la théorie de l'agence, sont explicites : il ne peut y avoir de responsabilité morale de l'entreprise car elle n'est qu'un artefact, une construction sociale qui ne peut penser elle-même. Selon eux, les conséquences négatives des actions de l'entreprise sur des tiers, doivent être prises en charge par le droit dans une recherche d'optimisation de justice. Ceci se justifie d'autant plus que l'entreprise est assimilée à un lieu de formalisation d'une multitude de contrats entre acteurs et que ce sont ces acteurs qui doivent supporter d'éventuelles responsabilités. Une autre interprétation de l'absence de responsabilité de l'entreprise, est d'affirmer que ce sont les dirigeants qui sont responsables, c'est-à-dire celles et ceux qui prennent des décisions au nom de l'organisation. L'éthique de l'organisation et les valeurs dictant la responsabilité de l'entreprise ne seraient que celles de leurs dirigeants. En ce sens, ils sont rejoints par Coase (1988), même si pour ce dernier la responsabilité peut être identifiée en amont dans l'entreprise, et réglée avant que le droit n'intervienne. Ici, la RSE se concrétise dans les actions menées au-delà de ce que le droit impose. La prise en compte des parties prenantes, avant que le droit ne soit obligé de les assister, peut alors être un moyen de conserver le degré de liberté de décision des dirigeants. En effet en montrant leur intérêt pour les tiers ils évitent l'ingérence de l'état dans la sphère de l'entreprise.

La simple application du droit peut également relever du sens moral si l'on s'en réfère à Rawls (1987). Le principe de justice optimale repose sur le fait que la législation est le reflet des mœurs et coutumes de la société (dans le droit anglo-saxon), donc des valeurs portées par les citoyens. Aussi, adosser la responsabilité de l'entreprise au strict respect du droit applicable peut relever d'un sens moral et non d'une seule contrainte. Pour Rawls (1987), la justice est légitime lorsqu'elle garantit à chacun un niveau optimal⁵ de droit. En adhérant au système légal, la personne morale ou physique entérine les règles de société à respecter. Le droit est alors un système socialisant ou excluant. Dans ce cas, le système légal, ramené à un strict pouvoir régalién, doit traiter a posteriori les différents entre les parties prenantes autres que les actionnaires.

Il apparaît ici que de la modalité de responsabilité va dépendre de la nature des parties prenantes. Pour les conséquentialistes, seules les entités rationnellement impactées seront prises en compte. Pour les légalistes, ce seront, au mieux, les parties contractantes, si le droit est inscrit dans un état strictement régalién. Enfin, pour les moralistes, ce seront les entités dont on se sent responsable.

Le statut de l'Autre dans la théorie des parties prenantes

Evoquer des parties prenantes de l'organisation, c'est déjà poser la question du statut de l'Autre au regard de l'organisation. En soit, cette question est ontologiquement éthique, c'est-à-dire qu'elle relève bien de la question éthique (Lévinas, 1992). L'Autre, dans la vision de la théorie de l'agence est exclusivement l'actionnaire, ou l'actionnaire et les contractants explicites ou implicites dans la théorie de l'agence élargie. Mais le fait de reconnaître l'autre comme acteur de l'organisation ne va pas de soi. La nature de la relation donne des informations essentielles sur le statut de l'autre. Dans tous les courants philosophiques de l'éthique, la question de l'identification de l'autre se pose. Une première approche propose que l'autre soit universel. C'est-à-dire que tout individu autre soit reconnu et que tous les autres soient égaux entre-eux. Ainsi Kant (1792) pense-t-il que la réflexion sur l'action à mener doit impérativement s'associer à une réflexion sur les conséquences universelles

4 Une externalité est une conséquence involontaire d'une décision de l'organisation qui touche un tiers. Cette conséquence peut être positive ou négative pour le tiers.

5 L'optimum est atteint lorsque l'augmentation de droit d'un individu induit une diminution des droits d'un autre individu.

de cette action. Tout individu pouvant être impacté ici et maintenant ou dans l'avenir, doit être intégré dans le processus de décision. On peut également inscrire Spinoza sans cette catégorie de penseurs, mais avec une approche en « creux ». En effet, Spinoza (1677) pose comme principe fondamental la recherche du bien pour *Soi*. Mais cette affirmation prête à confusion. Il ne s'agit en aucun cas de rechercher une satisfaction égocentrée, mais une satisfaction des strictes nécessités individuelles. Ainsi l'auteur définit-il les Autres comme tous ceux avec lesquels il n'y aura pas de tension particulière puisque la limitation des besoins et ambitions individuels limitera automatiquement les conflits avec autrui. Il pourrait ici s'agir d'une forme anticipée de croissance mesurée, en d'autres termes, de développement durable. Une seconde approche propose que l'Autre soit reconnu en fonction du contexte. Ainsi Aristote (IVe siècle av. JC) prône la considération des conséquences de ses actes dans le cadre d'une bonne volonté déclarée. Mais surtout, il considère que la bonne action ne peut se concevoir autrement qu'au regard de la situation dans la quelle est doit se réaliser. Il n'y a pas de bien en soi, il n'y a que de bonnes vertus, c'est à dire de bonnes volontés à agir. Plus récemment, Smith (1776 - 1881) ou Bentham (1834, Vol.1 : 18-19), tous deux connus pour leurs travaux en économie ou en droit, ont traité de cette relation à l'autre dans le cadre de réflexions sur le sens de l'économie. Pour eux, les Autres sont des proches et il n'est nullement question de tenter d'anticiper les conséquences des décisions au delà de ce périmètre restreint. L'optimisation des décisions est prise en charge par les lois de l'économie, et plus précisément par la célèbre *Main Invisible* (Smith, 1776 – 1881 : 31). C'est cette entité qui assurera l'optimisation de la valeur créée pour l'ensemble de la population. Une troisième approche permettant la reconnaissance de l'Autre est celle de Levinas. Pour lui, autrui est celui dont on reconnaît le visage, c'est à dire la face qui renvoie à l'humanité (Levinas, 1992 : 77-91). C'est ainsi que certains auteurs proposent aux entreprises de cartographier les parties prenantes non plus en mettant l'organisation au centre, mais à la périphérie du modèle, mais surtout en plaçant des visages représentatifs des parties prenantes (Bevan et Werhan 2010). Toute la question réside dans le lien entre *alter* et *ego* : c'est la présence du visage qui donne un sens humain et donc « *ego* » à la partie prenante. Enfin, une troisième approche est contingente. Morin estime que les autres sont tous les humains car ils sont indispensables à la survie de l'espèce (Morin 2004 : 17-66). Envisager d'ignorer une partie prenante, c'est envisager que celle-ci ne fasse pas partie du système social dont tout individu dépend. Identifier une partie prenante, s'est simultanément admettre qu'elle est différente de *Soi*⁶ et toute proche par sa nature⁷. Mais une question subsiste. Peut-on reconnaître une nouvelle partie prenante dont la forme serait inconnue à ce jour ? L'entreprise doit-elle imaginer des structures sociales, ou acteurs de la société, qui ne seraient pas proches de la forme actuelle de l'entreprise ? La réflexion à ce sujet est plus un gage méthodologique qu'une recherche d'identification stricte des parties prenantes. Par exemple, l'industrie française du nucléaire se pose des questions sur l'incidence du stockage des déchets radioactifs issus des combustibles des centrales nucléaires. En effet, la durée de vie la plus courte de ce type de déchet est de 5 000 ans. Ces déchets sont actuellement enfouis en grande profondeur. La question soulevée par une réflexion sur les parties prenantes est la suivante : comment s'assurer qu'une personne, dans 5000 ans ou plus, en creusant à cet endroit et découvrant les fûts de stockage, comprendra qu'il s'agit de produits dangereux, mortels, et radioactifs ? C'est la problématique soulevée par le développement durable, avec deux visions possibles en philosophie. La première consiste à dire que les progrès futurs régleront les externalités produites aujourd'hui. Les utilitaristes, et au premier rang Mill, posent comme principe fondamental que le bien relève de l'accumulation de richesses permettant de développer les connaissances et techniques minimisant à terme les souffrances (Mill 1843 : p. 101-103). Cette accumulation individuelle, bien que ne devant pas viser à nuire à autrui, ne doit être freinée par une réflexion sur ses influences en dehors d'un périmètre restreint. Il faut compter sur les prochaines évolutions techniques et scientifiques pour régler les problèmes générés aujourd'hui. La seconde vision, diamétralement opposée, consiste à

6 La partie prenante n'est ni l'entreprise, ni son dirigeant.

7 La partie prenante est proche de l'entreprise ou du dirigeant par nature. Il s'agit d'autres organisations ou d'autres individus.

prôner la précaution tant que les conséquences des actions ne sont pas connues avec certitude sur le long terme (Jonas 1990). Les premiers disant des seconds que la vision de prudence empêche alors toute forme de progrès et de croissance économique. Les seconds affirmant que cette précaution est un stimulant fort pour approfondir les recherches et sécuriser les technologies.

Choisir les parties prenantes : une philosophie du classement

Une fois que la partie prenante est reconnue, il subsiste le problème du traitement de celle-ci. Elles sont, soit toute reconnues égales, soit elles font l'objet d'un classement permettant, dans une vision managériale, de hiérarchiser l'action. Certains auteurs qui ont traité des parties prenantes ont proposé une classification de celles-ci (A. Carroll, 1979 et 1989 ; Mitchell, Agle & Wood, 1997). Le critère de classification est alors révélateur d'un argument philosophique fort. Le classement peut avoir deux objectifs.

Le premier objectif est d'agir de façon adaptée à chaque classe de partie prenante ou celui d'agir de façon adaptée à l'entreprise. Dans le premier cas, l'idée est que la demande est universelle mais la réponse doit être locale et adaptée. Ici, les principes de l'éthique à vocation universelle sont applicables. En effet, si le critère a pour objectif de caractériser les parties prenantes dans un objectif d'analyse, les parties prenantes sont égales dans les traitements. Le second objectif est de proposer un ordre d'importance dans la prise en compte des attentes des parties prenantes. Ceci produit une inégalité de fait, comme le montre la classification de Mitchell et al (1997). Selon les auteurs, il est possible d'attribuer un ou plusieurs des caractères suivants à chaque partie prenante : pouvoir d'action sur l'entreprise, légitimité de la demande, niveau d'urgence de la demande. Sept catégories de parties prenantes sont alors définies (tableau n°2).

Tableau n°2 Classification des parties prenantes selon Mitchell, Agle & Wood

Types / attributs	Pouvoir	Légitimité	Urgence
Parties prenantes latentes			
Dormant	X		
Discrétionnaire		X	
Demandeuse			X
Parties prenantes en attente			
Dominante	X	X	
Dépendante		X	X
Dangereuse	X		X
Partie prenante ultime	X		X

Mais alors que l'utilité peut sembler évidente, le choix des critères et des regroupements peuvent être discutés et tout particulièrement l'attribution de la légitimité de la demande. En effet, c'est l'entreprise qui le détermine et non la partie prenante. Pour le comprendre, il est possible d'utiliser un exemple simple. En 2006, un laboratoire pharmaceutique européen décide de cesser la production d'un hypotenseur (médicament visant à réduire la tension artérielle du patient). Le marché des hypotenseurs est très concurrentiel et la direction groupe n'est pas satisfaite du niveau de rentabilité. Parallèlement, en France, un garçon de 17 ans est atteint d'une maladie extrêmement rare et mortelle. Il est le seul en France. A la suite d'essais, les médecins ont découvert que l'hypotenseur a un effet bloquant sur la progression de la maladie. A défaut de le soigner, il lui permet de ne pas dégrader son état de santé. L'arrêt de la production est donc un «arrêt de mort» pour cet adolescent à court terme. La famille s'en ouvre auprès du laboratoire qui répond qu'il n'est pas possible de maintenir la production. L'enfant est donc une partie prenante. En utilisant la grille de Mitchell, il est légitime, dans l'urgence mais sans pouvoir. Son cas est donc moins important que celui d'une partie prenante disposant de pouvoir. Le laboratoire pharmaceutique n'a pas tenu compte de la demande de maintien de la commercialisation du médicament. La famille a fait passer l'information dans les médias nationaux. Soudainement, la partie prenante est devenue puissante et

le laboratoire a accepté de prolonger de deux ans la production. La discrimination produite par la grille d'analyse apparaît alors clairement. Deux individus ayant la même pathologie n'auraient pas droit au même statut en fonction de leur capacité à influencer l'entreprise. Le classement est donc révélateur d'une différence de perception de l'intérêt à tenir compte des parties prenantes. Philosophiquement, ces classements écartent toute filiation possible avec les courants de pensée invoquant un universalisme tels Kant, Spinoza ou Jonas. Ceci peut être rapproché au courant des utilitaristes par le fait que la réflexion ne se fasse que par rapport aux parties prenantes connues et reconnues, mais également dans une moindre mesure, d'Aristote. En effet, si l'humain ne devait en aucun cas être un moyen, il n'en demeure pas moins qu'il n'a pas remis en cause l'esclavagisme. Il y avait donc deux catégories d'humains, et selon le classement, l'attention portée était différente.

Le tableau n°3 synthétise *in fine* les principaux auteurs fondamentaux de la théorie des parties prenantes. Il présente une classification des textes en fonction du critère de sélection des parties prenantes, de la modalité de traitement des externalités et du courant philosophique auquel peut se rattacher l'éthique mobilisée.

La philosophie décrit un éventail étroit de valeurs fondamentales

La philosophie permet de traiter les questions fondamentales qui structurent la notion de partie prenante : il en émerge une primauté à l'utilitarisme et au droit, et dans une moindre mesure, l'appel à un nombre limité de principes.

L'économie comme valeur naturelle et fondamentale

L'économie classique (Smith) a évoqué l'entreprise dès le XVIIIe siècle. Cette structure est alors considérée comme un point⁸ et n'a d'intérêt que dans la mesure où elle est un élément du marché économique. La dimension managériale n'est pas abordée pendant plus d'un siècle. A la charnière du XIXe et du XXe siècle, la structuration des entreprises se modifie fortement. Alors que jusqu'ici les dirigeants étaient les propriétaires, Le premier écrit envisageant l'entreprise sous un angle managérial datent des années 1930. Les nouveaux statuts de sociétés créent une différenciation entre les propriétaires de l'entreprise et les dirigeants. Cette séparation provoque également, dans la théorie, un déséquilibre de pouvoir et d'information. Les dirigeants sont réputés connaître ce qui se passe dans l'entreprise alors que les propriétaires sont assujettis à ce que veulent bien leur communiquer les premiers. Ce déséquilibre est considéré comme inéquitable pour trois raisons majeures : 1. les nations dans lesquelles apparaissent ces nouvelles organisations ont fondé de longue date leur système légal sur le droit de propriété. Or il y a une rupture du pouvoir réel du propriétaire qui n'a plus la certitude de l'information nécessaire à la bonne décision, 2. c'est le propriétaire qui est considéré comme assumant la totalité des risques en plaçant ses capitaux dans l'entreprise. Donc, puisqu'il prend les risques, il devrait être rémunéré au maximum de ce que l'organisation peut fournir, 3. la finalité de l'entreprise est la maximisation du profit distribué, sachant que tous les autres acteurs sont opportunistes et rompent la relation avec l'entreprise si une utilité économique s'avère meilleure avec une autre entreprise. L'entreprise n'a donc, en ce sens, qu'une seule partie prenante : l'actionnaire. Parmi les défenseurs de cette théorie, Friedman est le plus connu pour son propos en 1970 « *la responsabilité sociale des affaires (business) est de faire des affaires (business), donc d'augmenter les bénéfices* ». Ce qui rend la pensée de Friedman originale, c'est la revendication exclusive au système économique. On peut trouver ici une lecture classique de son affirmation. Smith avait en son temps affirmé que la recherche individuelle de bénéfices maximisés permettrait, à moyen terme et à l'échelle d'une nation, d'optimiser la distribution de richesse. Ce cadre philosophique s'applique toujours dans la mesure où les parties prenantes autres que les actionnaires sont ignorées. Les utilitaristes adoptent également cette posture intellectuelle justifiée, selon eux, par l'impossibilité de penser les conséquences de ses actes à l'infini dans le temps et dans l'espace. Ils justifient donc la limitation de la réflexion sur l'incidence

8 Le point est entendu au sens mathématique, c'est à dire sans longueur, largeur ni hauteur. Son absence de volume ne mérite donc pas de porte attention à ce qui pourrait se passer à l'intérieur.