



**HAL**  
open science

# La théorie des parties prenantes, une théorie aisément idéologisable

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

Yvon Pesqueux. La théorie des parties prenantes, une théorie aisément idéologisable. Doctorat. France. 2020. halshs-02544474

**HAL Id: halshs-02544474**

**<https://shs.hal.science/halshs-02544474>**

Submitted on 16 Apr 2020

**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**  
**Hesam Université**  
**Professeur du CNAM, 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) / [yvon.pesqueux@gmail.com](mailto:yvon.pesqueux@gmail.com)

# **La théorie des parties prenantes : une théorie aisément idéologisable**

## **Résumé**

Ce texte est construit de la manière suivante. Il est organisé de la manière suivante : les classifications ; le rappel des fondements de la théorie des parties prenantes ; la théorie des parties prenantes, une théorie empirique ou normative ? ; les ambiguïtés de la théorie des parties prenantes ; les fondements éthiques et politiques de la théorie des parties prenantes ; les parties prenantes comme fondement possible d'une démocratie délibérative).

## **Introduction**

La théorie des parties prenantes est l'enjeu de nombreux débats. Elle sert aussi souvent de référence aussi bien à des discours et des actes liés aux politiques de RSE, qu'à de nombreux travaux tant en « sciences de gestion » (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 jouerait alors le rôle d'« objet frontière », c'est-à-dire de 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. Il en va ainsi au moins de sa référence en sciences de gestion 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 RSE au point de prendre les aspects d'un discours dominant. C'est pourquoi il s'échange tant de faux arguments à son sujet.

L'objet de ce texte est de rappeler les éléments de compréhension nécessaires à toute référence à la théorie des parties prenantes et de proposer des éléments d'évaluation de cette théorie.

La question posée est alors finalement de savoir si la théorie des parties prenantes 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 « fausses pistes » 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 l'entreprise et sa mission. La multiplication des textes qui en découle permet ainsi de remplir les bibliographies de citations croisées et les revues de textes où tous, alternativement *reviewers* et *reviewés* y retrouvent leurs comptes dans les catégories de la construction d'un « capitalisme académique ». Dans la tradition de l'endossement des reliques, il est toujours possible de rappeler de nombreuses filiations entre la formulation d'une théorie à un moment donné et des travaux antérieurs. Cette critique peut d'ailleurs être également opposable à ce texte qui possède néanmoins pour ambition de positionner les éléments nécessaires à un décodage de la théorie des parties prenantes au-delà des évidences qui semblent être les siennes.

Le terme de « partie prenante » est devenu si courant aujourd'hui que l'on vient même à en oublier ses conditions d'apparition aux Etats-Unis comme réaction libérale (aux Etats-Unis, le qualificatif de « libéral » est ce que nous qualifions de « critique ») 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 ». « Partie prenante » est donc d'abord l'aboutissement d'un « parti pris » par l'observateur qui juge, au nom des agents rassemblés dans une catégorie, le parti pris qu'ils prennent de leur côté. Elles apparaîtraient en contrepoint du propriétaire possessif de la catégorie des actionnaires<sup>1</sup>, propriétaire possessif 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'entreprise, 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 (et de la légitimité des *shareholders*) correspondrait un *stewardship* de l'organisation à l'égard des parties prenantes. La référence aux parties prenantes serait en quelque sorte le signe de l'existence d'une souveraineté d'entreprise 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.

---

<sup>1</sup> C. B. Macpherson, *La théorie de l'individualisme possessif. De Hobbes à Locke*, Paris, Gallimard (Folio Essais), 2004 (Ed. originale : 1962)

A ce titre, si l'on reprend la formule proposée par P. Ricoeur<sup>2</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 tient 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 l'utopie managériale de l'agonisme<sup>3</sup>. 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 donc 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. Il s'agit de l'utopie du refus de reconnaître l'existence d'antagonismes « dans » et « autour » de l'entreprise à partir de parties prenantes dont chacune d'entre elles serait susceptible d'être caractérisée par une unité de point de vue. C'est ce changement de statut qui fonde la modification de la signification du terme entre son apparition au début de la décennie 80<sup>4</sup> et l'usage qui en est fait. Dans l'analyse stratégique autour des « parties prenantes », E. R. Freeman ne poursuit pas une ambition cartographique mais une ambition stratégique. Une partie prenante ne vaut que pour autant qu'elle gêne la direction d'une entreprise dans l'élaboration de sa stratégie. Si on prend une illustration « à la limite », les employés ne sont une partie prenante que pour autant qu'ils constituent un éventuel « objectif stratégique » comme la décision de les licencier tous du fait de l'aspect plus commode d'une sous-traitance à potentiellement mettre en oeuvre.

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. Dans la décennie 90, les travaux académiques lui ont réservé une place privilégiée. Selon T. Donaldson & L. E. Preston<sup>5</sup>, c'était déjà plus de 100 articles et une douzaine d'ouvrages qui lui avaient été 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 de gestion et, d'autre part, à son origine américaine. Les sciences de gestion 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>6</sup> de la démocratie américaine (« 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.

---

<sup>2</sup> P. Ricoeur, *L'idéologie et l'utopie*, Seuil, collection « la couleur des idées », Paris, 1997

<sup>3</sup> C. Mouffe, *Le politique et ses enjeux – pour une démocratie plurielle*, La Découverte / MAUSS, Paris, 1994

<sup>4</sup> E. R. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984

<sup>5</sup> T. Donaldson & L. Preston, « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, 1995, pp. 65-91

<sup>6</sup> A. de Tocqueville, *De la démocratie en Amérique*, Garnier Flammarion, Paris, n° 353-354 (Ed. originale : 1835)

Selon S. Mercier<sup>7</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 qu'H. Mintzberg *et al.*<sup>8</sup> replacent dans « l'école du pouvoir », 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 mineur des modes d'analyse de la concurrence au regard du succès des analyses de M. Porter<sup>9</sup> qui leurs étaient contemporains. La théorie des parties prenantes est alors en quelque sorte devenue une théorie « libre ». Les considérations éthiques sont depuis à l'origine de la convocation de la théorie des parties prenantes, considérations ayant servi à l'élaboration de son aspect normatif (nous serions tous alors des parties prenantes !). Ils considèrent que E. R. Freeman essaye de traiter les forces politiques selon une approche rationnelle à partir de la chaîne de causalité suivante : analyse du comportement de la partie prenante, explication de celui-ci, analyse des coalitions. E. R. Freeman propose ainsi quatre stratégies génériques : une stratégie offensive (chercher à peser sur les objectifs de telle partie prenante), stratégie défensive (rattacher le problème soulevé à d'autres problèmes pour que la partie prenante concernée le voit de façon plus positive), stratégie unilatérale ou stratégie de changement de règle. L'évaluation en est critique dans la mesure où Mintzberg *et al.* considèrent une telle analyse comme étant séduisante mais se heurte à la définition des parties prenantes et à la difficulté d'équilibrer les réponses apportées. C'est pourquoi ils positionnent cette perspective au regard de celle de M. Porter<sup>10</sup> qui part de l'idée que la manière la plus efficace de contrôler les acteurs extérieurs à l'entreprise est de contrôler leurs comportements. A ce titre, la position de M. Porter légitime la référence à la notion de « manœuvre stratégique » comme chez E. R. Freeman. Et pourtant, on connaît l'extraordinaire succès de la notion d'avantage concurrentiel qui éclipse d'autant la référence aux parties prenantes dans la perspective stratégique, éclipse qui rend la référence d'autant plus « libérée » de cette attache. Elle hérite pourtant d'un des traits majeurs de la perspective stratégique qui est la référence à une conception autocentrée de l'entreprise qui se manifeste par l'injonction à devoir construire une stratégie avant de la décliner (en interne) et de l'adresser (principalement aux clients et aux concurrents) en externe. La partie prenante apparaît alors comme un renouvellement mineur des modes d'analyse de la concurrence. Et c'est tout l'intérêt de la théorie des parties prenantes que de multiplier les interlocuteurs dans le but d'enrichir la stratégie, ce qui constitue néanmoins une référence « secondaire » en ce domaine.

Nous n'aurions plus qu'à accepter une forme d'évidence consensuelle, d'ordre pragmatico-utilitariste, cette reconnaissance conduisant à les ériger comme parties quasi-contractuelles afin de justifier, avec elles, une perspective d'allocation finalement « dé-moralisée ». Les parties prenantes deviennent alors des sortes d'ayant-droit et contribuent en même temps à forger le principe d'*inclusiveness*. Remarquons qu'à ce titre, la référence à des parties

<sup>7</sup> S. Mercier, *L'éthique dans les entreprises*, Editions La Découverte, collection « Repères », Paris, 1999

<sup>8</sup> H. Mintzberg & B. Ahlstrand & J. Lampel, *Safari en pays stratégie*, Village Mondial, Paris, 1999

<sup>9</sup> M. Porter, « How Competitive Forces Shape Strategy », *Harvard Business Review*, March/April 1979 – M. Porter, *Competitive Strategy. Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, New York, 1980 – M. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, 1985

<sup>10</sup> M. Porter, *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, 1980

prenantes sert à fonder « ce qu'est » l'entreprise, toutes les entreprises 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 aurait donc deux difficultés majeures : d'abord en faire l'inventaire et ensuite les classer.

## Les classifications

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

On peut distinguer 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 aujourd'hui classiquement<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. Elles ont été les premières à avoir été mises en évidence, fondant ainsi une conception partenariale au regard des relations tissées entre l'organisation et ses parties prenantes ;
- Les parties prenantes secondaires ou diffuses qui regroupent les agents situés autour de l'entreprise envers lesquels l'action de cette entreprise se trouve avoir un impact, mais sans pour autant se trouver en lien contractuel. Elles ont été les secondes à avoir été mises en évidence, venant pour leur part fonder 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 »<sup>12</sup>, les parties prenantes « stratégiques » ou « morales »<sup>13</sup>. Frooman<sup>14</sup> (p. 191) insiste sur trois aspects : la nécessité de savoir qui sont les parties prenantes, ce qu'elles veulent et comment elles vont essayer de l'obtenir. La caractéristique

---

<sup>11</sup> A. B. Carroll, *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, O.H.: 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 Strategies », *Academy of Management Review*, n° 24, 1999, pp. 191-205

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

Il faut d'ailleurs remarquer le développement de la référence aux parties prenantes au regard de crises dans la vie de l'entreprise (cf. le naufrage de l'Erika en 1999), l'occurrence de ces crises faisant apparaître les parties prenantes diffuses en focalisation miroir de l'action des grandes entreprises. La théorie des parties prenantes n'est d'ailleurs rendue possible que par l'existence de ces grandes entreprises. 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 servant 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 nous proposent d'ailleurs davantage un principe de classement qu'un classement en s'appuyant sur la trilogie « pouvoir - légitimité - urgence ». Ici, 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 de tout ou partie de ces parties prenantes. 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<sup>17</sup> ou encore celle qui distingue entre les parties prenantes institutionnelles (liées aux lois, réglementations, entités

---

<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> M. B. Clarkson, *op. cit.*

inter-organisationnelles, organisations professionnelles propres 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<sup>18</sup>. Il est aussi possible de noter des perspectives globalisantes : la société civile<sup>19</sup> ou encore la trilogie « nature – société – générations futures »<sup>20</sup>.

Face à la multiplicité de ces classifications, A. Minvielle<sup>21</sup> souligne combien la référence aux parties prenantes éloigne peu à peu du centre de l'entreprise, 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 »<sup>22</sup> 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'entreprise. A ce titre, les parties prenantes sont « de » l'entreprise (son essence en quelque sorte). Enfin, si l'acteur n'est pas catégorisable, on est alors hors du champ des parties prenantes.

Elle montre que la classification du CJD de 2004 (*Centre des jeunes Dirigeants*) met l'accent sur la seconde partie de la notion au regard d'un jeu sur 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'entreprise) ; 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 leurs intentions qui ne seraient *in fine* que strictement égoïstes ; il y serait alors question de se suspendre à l'entreprise 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) ;
- Les parties déprenantes qui viseraient ainsi les exclus.

---

<sup>18</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, 1998

<sup>19</sup> F. Lépineux, *op. cit.*

<sup>20</sup> L. Zsolnai, « Extended Stakeholder Theory: Nature, Society, Future Generations », *Working Paper*, CNAM, Paris, 2004

<sup>21</sup> A. Minvielle, « Qu'est-ce qu'une partie prenante ? », *Document de travail*, CNAM, Paris, 2004

<sup>22</sup> A. D. Chandler, *The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business*, Belknap Press of Harvard University, Boston, 1977

La théorie des parties prenantes pourrait ainsi être qualifiée de théorie de l'emprise (de l'organisation sur la société).

Prendre, c'est donc bien « prendre entre » en établissant des liens.

D'autres tensions peuvent être mises en avant :

- La tension « normalisation – organisation », les parties prenantes pouvant être articulées au regard du référentiel normatif 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'entreprise. 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>23</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'entreprise. Elles seraient alors « de » la société ou « de » l'entreprise ? 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 d'entreprise 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 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>24</sup>, mettre en avant la singularité d'un élément à enjeu.

---

<sup>23</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>24</sup> J. Mbani, *Processus de détermination d'une entité comme partie prenante*, thèse CNAM, Paris, 2014

La genèse de la référence aux parties prenantes conduit 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'entreprise. Et d'ailleurs, si l'entreprise multinationale tend aujourd'hui à échapper aux poids des 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, ramenés au statut de simple partie prenante. Les classements qui sont proposés actent l'inégalité entre propriétaires (*shareholders*) et non propriétaire (*stakeholders*) tout comme entre les 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.

## **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 ;
- 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 ;
- La théorie s'intéresse à la prise de décision managériale ;
- Les parties prenantes construisent une constellation d'intérêts à la fois coopératifs et concurrents.

Par ailleurs, la théorie des parties prenantes se réfère aussi 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.

L'article de T. Donaldson & L. E. Preston<sup>25</sup> offre une taxonomie des différentes théories des parties prenantes en trois catégories :

- 1° catégorie de type normatif. Les entreprises et leurs managers agissent au regard de perspectives morales ;
- 2° catégorie de type empirique et instrumental. L'obtention de résultats est plus probable si les managers agissent selon des perspectives morales ;
- 3° catégorie de type empirique et descriptif. Les organisations et les managers se comportent au regard de perspectives morales spécifiées.

C'est à ce titre qu'ils proposent 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>26</sup> proposent de synthétiser l'approche des *stakeholders* sur la base de quatre propositions : l'organisation possède des *stakeholders* qui ont des requêtes à son égard ; tous les *stakeholders* 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 *stakeholders* influents et légitimes ; la fonction principale du management est de tenir compte et d'arbitrer entre les demandes potentiellement contradictoires des *stakeholders*.

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

Cette première interrogation nécessite tout d'abord une délimitation précise du cadre de la théorie des parties prenantes sous deux variantes.

### **La théorie descriptive des parties prenantes**

Aux yeux de T. Donaldson & L. E. Preston<sup>27</sup>, 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<sup>28</sup>, la manière de penser la gestion des entreprises effectuée par les managers<sup>29</sup>,

---

<sup>25</sup> T. Donaldson & L. E. Preston, *op. cit.*

<sup>26</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>27</sup> T. Donaldson & L. E. Preston, *op. cit.*

<sup>28</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

comment certaines organisations sont actuellement gérées<sup>30</sup>, la diffusion d'informations sociétales<sup>31</sup>, les parties prenantes visées<sup>32</sup>, l'importance accordée à chacune des parties prenantes qui varie selon la phase du cycle de vie de l'entreprise. 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'entreprise 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'entreprise (croissance, profit, etc.).

L'idée de théorie instrumentale des parties prenantes a été avancée par T. M. Jones<sup>33</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 profitabilité, 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).

### **La théorie des parties prenantes : une théorie normative ?**

T. Donaldson & L. E. Preston<sup>34</sup> insistent également sur les bases normatives de la théorie des parties prenantes, 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 RSE est de vouloir répondre aux attentes des entreprises. 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<sup>35</sup> afin d'acter les inégalités de fait des parties prenantes, inégalités qui, du fait de la reconnaissance de leurs attentes, peut être tolérée.

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

---

<sup>29</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>30</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*, J.A.I. Press, Greenwich, Connecticut, 1991, pp. 331-358

<sup>31</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, 1998

<sup>32</sup> R. K. Mitchell & B. R. Agle & D. J. Wood, *op. cit.*

<sup>33</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>34</sup> T. Donaldson & L. E. Preston, *op. cit.*

<sup>35</sup> J. S. Adams, « Towards an Understanding of Inequity », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, n° 67, November 1963, pp. 422-436 - J. S. Greenberg, « A Taxonomy of Organizational Justice Theories », *Academy of Management Review*, vol. 12, n° 1, 1987, pp. 9-22 - J. S. Greenberg & R. Cropanzano, *Advances in Organizational Justice*, Stanford Business Book, 2002

On rappellera brièvement que la notion d'ambiguïté marque les logiques de l'interprétation. L'ambiguïté apparaît là où le sens est incertain. La notion contient également l'idée de « laisser un doute ».

Malgré son apparente facilité et sa fausse évidence, la théorie des parties prenantes naît corrélativement au « moment libéral » de la décennie 80 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, 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 quoique ce soit de la théorie des parties prenantes indépendamment du constat de ses présupposés enracinés dans les fondements de la philosophie pragmatique. Les auteurs reconnaissent cette affiliation. C'est au moins le cas pour T. Donaldson & E. R. Freeman<sup>36</sup>. 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>37</sup> se sont exprimés 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 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, « *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)* »<sup>38</sup>. Il est donc important de souligner la pluralité d'identité de l'être humain. 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 partie prenante.

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'entreprise. 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 par l'entreprise, ce qui en anéantit la dimension potentiellement politique. La théorie des parties prenantes est donc bien une conception finalement autocentrée de l'entreprise permettant de penser la prise en compte du retour des externalités, en particulier quand elles prennent une

---

<sup>36</sup> T. Donaldson & L. E. Preston, *op. cit.*

<sup>37</sup> R. Phillips & E. R. Freeman & A. Wicks, « What Stakeholder Theory is not? », *Business Ethics Quarterly*, vol. 13, n° 4, 2003

<sup>38</sup> M. Walzer, *Morale maximale, morale minimale*, Bayard, Paris, 2004

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'entreprise 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.

Il s'agit d'inclure toutes les parties prenantes, connues et inconnues dans le projet de l'obtention d'un consensus car leurs intérêts auront véritablement été pris en compte. Mais ce qui marque ce principe est celui de la prise en compte d'intérêts indépendamment de toute 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 l'existence de l'Autre ... à chacun sa cage et c'est la somme des cages qui constitue le zoo, ensemble disparate 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>39</sup>. Là où les organisations qui vivaient heureuses avant lui, elles seraient subitement devenues des adhocraties ou des bureaucraties professionnelles depuis. 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 à accorder au volontarisme managérial de la direction générale tout comme l'attention à porter aux actionnaires, tout comme l'aspect machiavélien du « diviser pour régner ». On est en ce sens face à l'ubiquité de la notion. En ce sens, 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 conjoint de son aspect descriptif et de son aspect normatif 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 »

---

<sup>39</sup> H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 1987

et celui de l'Europe continentale. Dans ce dernier cas, le terme de « parties prenantes » constitue une sorte de renouvellement de la représentation de ce que l'on y 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 » des salariés à la vie de l'entreprise.

On retrouve une autre utilisation de la théorie dans les catégories de la stratégie, terme relais 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 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 leur hiérarchie en ce qu'elle peut avoir de gênant. 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 « surprendre » 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, 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<sup>40</sup>, 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 toute 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>41</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 équilibrage des intérêts, sauvant ainsi l'idéologie propriétaire de la référence à l'actionnaire d'une forme de désastre social. E. R. Freeman & W. M. Evan<sup>42</sup> ont, pour leur part, intégré la théorie des parties prenantes à la théorie des coûts de transaction de

---

<sup>40</sup> M. Ferrary, *op. cit.*

<sup>41</sup> C. W. L. Hill & T. H. Jones, « Stakeholder – Agency Theory », *Journal of Management Studies*, vol. 29, n°2, 1992, pp. 131-153

<sup>42</sup> E. R. Freeman & W. M. Evan, « Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation », *The Journal of Behavioral Economics*, vol. 19, n° 4, 1990, pp. 337-359

R. H. Coase<sup>43</sup> et de O. E. Williamson<sup>44</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 propriétaireisme. Cette extension de l'usage de l'acceptation juridique du contractualisme à 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 propriétaireisme, 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<sup>45</sup> 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>46</sup> et surtout de J. Rawls<sup>47</sup>. Chaque partie prenante se voit alors attribuer des droits légaux et formels de propriété. Cette position a d'ailleurs été validée par E. R. Freeman<sup>48</sup>. Et pourtant, la théorie des parties prenantes a essuyé les feux d'une très sévère critique de C. M. Jensen<sup>49</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*.

Et pourtant, 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.

<sup>43</sup> R. H. Coase, « The Nature of the Firm », *Economica*, vol. 16, 1937, pp. 331-351

<sup>44</sup> O. E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York, 1985

<sup>45</sup> T. Donaldson & L. E. Preston, *op. cit.*

<sup>46</sup> J. Rawls, *Théorie de la justice*, Seuil, Paris, 1987 (Ed. originale : 1971)

<sup>47</sup> L. C. Becker, « Places for Pluralism », *Ethics*, vol. 102, 1992, pp. 707-719

<sup>48</sup> E. R. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984

<sup>49</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

Cette fausse évidence est liée à 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 *governance*)).

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 généricité des figures proposées. Le sujet générique, sujet de l'organisation, apparaît alors toujours 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 »<sup>50</sup>. Ces *Cultural Studies* connaissent aujourd'hui un large succès médiatique dans les enseignements et la recherche des *Business Schools*. C'est en particulier le cas de la dérive des *Television Studies* dont la plasticité conduit à faire dire un peu n'importe quoi, en particulier aux séries TV dont les commentaires oublient leur construction au regard du taux d'écoute, sauf à penser, mais quand même un peu rapidement, qu'elles relèvent de l'« esprit du temps ». La masse et les perspectives de sa compréhension s'y substituent au raisonnement en classes, 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>51</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 idéaltype 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 être considérées comme

---

<sup>50</sup> S. Hall & T. Jefferson, (Eds.), *Resistance through Rituals*, Routledge, London, 1975 – S. Hall & M. Jacques (Eds.), *New Times: The Changing Face of Politics in the 1990's*, Hutchinson, London, 1990 – R. Hoggart, *Speaking to each other*, Pelican Books, London, 1973

<sup>51</sup> M. Crozier & E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, 1977

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 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.

## De la sociologie 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 autant de parties prenantes que nécessaire. D'un point de vue *déterministe*, les parties prenantes sont considérées comme structurantes de l'organisation, comme expression 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, de façon multiplicative, 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<sup>52</sup>. 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<sup>53</sup> des théories du champ des sciences sociales.

La théorie des parties prenantes peut-elle être considérée comme une « théorie normale » ? B. Latour<sup>54</sup> fonde une théorie normale à partir du fait que son discours conduit (à faire des parties prenantes (pour ce qui nous concerne ici) à une question « normale » dans la mesure

---

<sup>52</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

<sup>53</sup> R. Boudon, *L'idéologie ou l'origine des idées reçues*, Fayard, Paris, 1986

<sup>54</sup> B. Latour, *Science in Action. How to Follow Scientists and Engineers*. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1987

où ses énoncés sont devenus des faits et dans la mesure où tous les agents importants ont été persuadés de la « validité » de l'objet.

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 interactionniste 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 ? La théorie des parties prenantes tend 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 - psychosociologique, mais *in fine* éthique et politique, avec toute l'ambiguïté et la richesse que cela comporte.

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

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 aspects suivants : expression d'un besoin de « fourniture honnête » de la part des fournisseurs, de 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'entreprise.

De façon plus générique, on peut alors, 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 liée au sujet au regard de l'*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 subjectif. La théorie des parties prenantes est donc un 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, à ce titre, 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 récits organisationnels<sup>55</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*<sup>56</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), mais aussi d'une *Stakeholders Society*, vision dont W. Hutton<sup>57</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, préparant ainsi 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 capitalisme vu comme un ordre politique ? Ces deux perspectives débouchent-elles alors sur une conception de la démocratie au regard du concept de parties prenantes ? Et sans doute en revient-on alors là aux contours de l'idéologie au sens premier du terme (une idéologie d'ordre politique) dont on avait évoqué l'existence au regard du concept de partie prenante au début de ce texte. Quel est la portée universelle de la théorie ? On pourrait ainsi 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<sup>58</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 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.

---

<sup>55</sup> Y. Pesqueux, « L'importance de la tâche discursive en sciences de gestion – Métaphore, image et figure », halshs-02518773, 25/3/2020

<sup>56</sup> M. Walzer, *Traité sur la tolérance*, Gallimard, collection « NRF essais », Paris, 1998

<sup>57</sup> W. Hutton, *The Stakeholders Society*, Blackwell, London, 1999

<sup>58</sup> M. Bonnafous-Boucher & Y. Pesqueux, « La théorie des parties prenantes comme « théorie faible » de la société civile », 6<sup>o</sup> Congrès de l'European Academy of Management, Oslo, 16-20 mai 2006

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 ?

## **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 de celles de la démocratie représentative, étant présentée comme palliatif, là où la référence à la notion de partie prenante tend à en faire un système démocratique à part entière. 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>59</sup> donnent de la démocratie délibérative en en faisant une situation où seules les formes de politesse doivent être respectées, position qui ressemble aux chartes de comportement qui prévalent à l'acte de discussion lors de la construction des normes. 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 débattre 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 la théorie des 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 celui d'un ordre pluraliste de transformation des ennemis en adversaires comme condition d'existence de la démocratie dans une société et dans les organisations, 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 qualifiables de réticulaires dans la mesure où les groupes qui la constituent résultent 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 *governance*.

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

---

<sup>59</sup> A. Gutmann & D. Thompson, *Democracy and Disagreement*, Harvard University Press, 1996  
Yvon PESQUEUX

espaces politiques du « moment libéral ». 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 » associée aux différents « biens communs » propres aux parties prenantes qui sert de point de référence<sup>60</sup>. Le mérite sera fondateur des engagements constitutifs réunissant les membres d'une communauté<sup>61</sup> autour de cette représentation d'un « bien commun » dans la perspective d'un projet raisonnable. La perspective d'un bien commun moral vient se substituer à celle d'un bien commun politique dans les aspects d'une égalité complexe<sup>62</sup>. 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>63</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 (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 *responsivness* 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 qui opère 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 dans le projet de refonder un contrat social où la socialité n'est plus pensée avant le contrat (J.-J. Rousseau) 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

---

<sup>60</sup> MacIntyre, *After Virtue*, Duckworth, Londres, 1984, *Après la vertu*, PUF, Paris, 1997

<sup>61</sup> M. Sandel, *Liberalism and the Limits of Justice*, Cambridge University Press, 1982

<sup>62</sup> M. Walzer, *Spheres of Justice – A Defense of Pluralism and Equality*, Basic Books, New York, 1983

<sup>63</sup> C. Gilligan, *une voix différente*, Flammarion, collection « champ essais », Paris, 2008 (*In a Different Voice : Psychological Theory and Women's Development*, Harvard University Press, 1982)

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 (G. W. F. Hegel<sup>64</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'entreprise 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'entreprise apparaît comme une sorte de mini Etat avec ses propres valeurs, mais en dehors d'une territorialité équivalente à celle des frontières de l'Etat-nation. L'entreprise, en particulier l'entreprise multinationale, construit une forme de territoire déterritorialisé. Mais l'agent organisationnel peut sortir ou se faire sortir de l'entreprise, 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 en quelque sorte, le centre de la société (en tension avec l'Etat) sous l'injonction de s'occuper des plus faibles, mais construisant alors une confusion 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 autres parties prenantes). 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 quelque peu fonctionnaliste, même si la référence aux parties prenantes porte les germes d'une perspective interactionniste. Les sciences de gestion reposent, ici encore, sur le postulat implicite du *continuum* « individu – groupe – communauté - entreprise – organisation – institutions – Etat ». L'entreprise est une organisation et, du fait de ce *continuum*, la théorie des parties prenantes est susceptible d'offrir un aspect de compréhension de ce que sont les institutions. La théorie des parties prenantes conduit ainsi à une réification de l'organisation dans une dimension a-historique, 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'organisation. Mais c'est aussi ce qui fonde l'institutionnalisation évoquée plus haut, c'est-à-dire la participation des directions d'entreprise à la définition du Bien Commun.

---

<sup>64</sup> G. W. F. Hegel, *Leçons sur l'histoire de la philosophie*, Gallimard, Paris, (Ed. originale : 1837)  
Yvon PESQUEUX

Rappelons brièvement la double dimension épistémologique d'un modèle organisationnel<sup>65</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 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 relations établies avec les parties prenantes) et comme théorie de l'action (en permettant de porter un regard sur les stratégies relationnelles des organisations<sup>6667</sup>). En sciences de gestion, 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 alors dans un rôle fédérateur des projets des parties prenantes.

Le débat autour de théorie des parties prenantes a eu lieu. D'un point de vue conceptuel, il a plutôt eu lieu dans la décennie 1990 et, d'un point de vue empirique, durant la décennie 2000-2010. Elle connaît aujourd'hui deux usages : comme référence de l'analyse stratégique (ce à quoi elle était destinée) et comme cartographie. En tout état de cause, même d'un point de vue cartographique, on voit mal la validité de continuer à faire de l'Etat une partie prenante après les *Accords de Paris* de 2015 et la pandémie du covid-19 de 2020.

---

<sup>65</sup> Y. Pesqueux, *Organisations : modèles et représentations*, PUF, Paris, 200

<sup>66</sup> D. P. Baron, *Business and its Environment*, Prentice Hall, 1995

<sup>67</sup> R. A. Bucholz *et al.*, *Management Response in Public Issues*, Prentice Hall, 1994