



**HAL**  
open science

## R. Edward Freeman : de la gestion stratégique à l'éthique des affaires

Christian Cadiou, Jérémy Morvan

► **To cite this version:**

Christian Cadiou, Jérémy Morvan. R. Edward Freeman : de la gestion stratégique à l'éthique des affaires . Les grands auteurs en stratégie, EMS, 2007, 978-2-84769-084-2. hal-01528058

**HAL Id: hal-01528058**

**<https://hal.science/hal-01528058v1>**

Submitted on 26 May 2017

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

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

R. Edward Freeman

De la gestion stratégique à l'éthique des affaires

Christian Cadiou

Jérémy Morvan

« [Ce rapport] contribuera à encourager un dialogue constructif avec toutes les parties prenantes, clients, collaborateurs, actionnaires, fournisseurs et autres, ainsi qu'avec les pouvoirs publics, les riverains des aéroports où nous opérons, les organisations de protection de l'environnement, et tous ceux qui [le] liront<sup>1</sup> ». Cet extrait de rapport annuel illustre la diffusion importante du concept de parties prenantes (PP). Devenue indispensable pour l'entreprise, la prise en considération des partenaires est ainsi au centre des politiques de communication mais également des problématiques de gestion. Au niveau académique, ce concept a également donné lieu à une abondante littérature qui s'est enrichie jusqu'à se structurer en une théorie des parties prenantes (TPP). Elle puise ses fondements notamment dans l'ouvrage de R. E. Freeman publié en 1984. L'auteur y développe une analyse stratégique fondée sur les relations avec les « stakeholders » (« parties prenantes » ou « partenaires »). Celle-ci est à l'origine d'un débat, tant au niveau de la délimitation des PP qu'au niveau des interprétations de la TPP. Si le concept semble aujourd'hui mieux défini, son caractère englobant a favorisé son appropriation et son utilisation dans des contextes théoriques divers, pour devenir une véritable théorie de la firme ouverte sur la dimension éthique. Dans cet article, nous cherchons à mettre en perspective les apports de R. Edward Freeman dans la réflexion stratégique et sa conception de l'organisation. Ainsi après avoir présenté la démarche d'intégration des PP dans la réflexion stratégique menée par Freeman (1), nous étudierons la diffusion progressive du concept de PP (2) puis son utilisation au niveau théorique (3) avant d'aborder les discussions contradictoires que soulève la TPP (4).

## **1. L'EMERGENCE D'UNE THEORIE**

L'origine de la TPP est à situer dans un contexte de recherche sur les relations complexes d'acteurs qui interagissent à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. En effet, la TPP considère l'ensemble des PP impliquées ou affectées par un projet managérial. Une telle

---

<sup>1</sup> Cf. rapport de développement durable 2004-2005 d'Air France-KLM, p. 2

construction englobante s'est faite par sédimentation. L'attention s'est élargie des contributeurs internes aux contributeurs externes, pour s'ouvrir aux agents de l'environnement concurrentiel et sociétal.

### 1. 1. Un changement de perspective

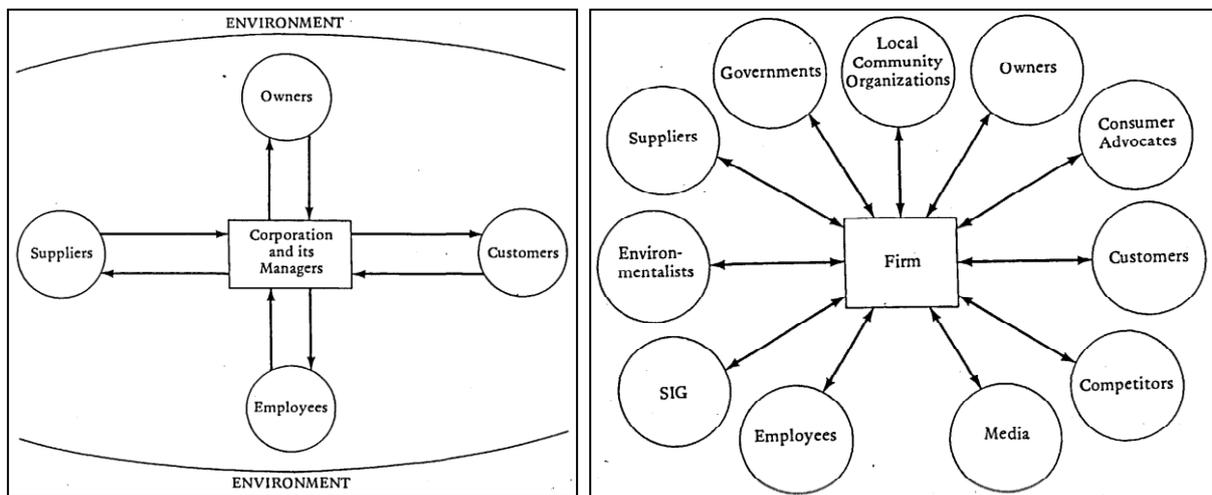
C'est dans les critiques adressées à la théorie économique qui fait de l'entrepreneur puis de l'actionnaire (stockholder) (Bearle et Means, 1932) le centre de l'analyse qu'il faut trouver l'émergence du concept de PP. Dans cette perspective d'économie orthodoxe, « *la responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits* » (Friedman, 1962). La contestation provient du constat que l'existence et le fonctionnement de l'organisation dépendent davantage de la volonté de coopération de ses membres (Barnard, 1938 ; Aoki, 1982). D'une recherche de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire, le management déplace ainsi son intérêt vers la satisfaction des PP de l'organisation. Les détenteurs d'enjeux (stake) s'imposent aux détenteurs d'actions (stocks). L'analyse des stakeholders s'inscrit donc dans cette construction dichotomique marché-organisation, centrée sur les ayants droit qui ont un intérêt dans l'entreprise.

Forgé à l'université de Standford au cours de la décennie 1960, dessiné par Ackoff (1974), le concept de stakeholder a tout d'abord été abordé comme une notion organisationnelle d'exploration de l'environnement. Freeman (1979) l'a utilisé ainsi pour intégrer l'environnement dans la gestion stratégique. Mûri par le même auteur, il lui a permis enfin de développer une approche utile au management et empreinte de l'éthique, en dehors de tout schéma académique en sciences de gestion : « j'ai tendance à croire que, quel que soit le verdict académique sur ce qui est maintenant appelé la TPP, au moins d'un point de vue managérial, c'est simplement une bonne idée qui est utile aux décideurs et aux partenaires » (Freeman, 2004). Au début des années 1980, il construit progressivement sa réflexion sur la base d'un raisonnement inductif mené à partir de l'analyse de cas cliniques. L'objectif est de faire prendre conscience aux dirigeants que les PP ont une légitimité et qu'il est nécessaire de négocier avec une variété de groupes. Il trouve le besoin de synthétiser sa réflexion en écrivant l'ouvrage « *Strategic Management : a Stakeholder Approach* » (1984) considéré aujourd'hui comme une étape importante dans la fondation de la TPP. Il y développe une approche managériale de gestion des relations avec les PP et pose un cadre d'analyse intégrant la complexité de firmes regroupant de multiples partenaires. Freeman réalise ainsi le changement de perspective en développant une vision partenariale.

## 1. 2. L'ouverture sur le projet

Pour Freeman, il est nécessaire de déplacer le centre d'analyse des organisations. Dans la vision managériale (figure 1G) la perspective orthodoxe place le dirigeant au centre du processus de création de valeur. Il représente les intérêts des apporteurs de capitaux. Il exerce son autorité sur les salariés et gère les relations avec les fournisseurs et les clients dans une logique de filière. La notion de frontière organisationnelle rejette alors l'environnement à l'arrière-plan de l'activité productive.

Figure 1 : La vision managériale (figure 1G) et la vision partenariale (figure 1D) de la firme  
(Source : Freeman 1984, p. 6 et 25)



Dans la vision partenariale (figure 1D), Freeman redessine l'image de la firme. Il fait abstraction de la dichotomie traditionnelle qui prend en considération d'un côté une démarche économique centrée sur l'actionnaire et d'un autre côté une démarche managériale centrée sur l'organisation. Au centre, la firme en tant que projet commun partagé s'impose. Elle y apparaît comme un « nœud de contrats » (Williamson, 1988) entre les PP qui apportent des ressources nécessaires à la réalisation du projet stratégique. Cette approche favorise une représentation du comportement de la firme, appréhendée comme une constellation d'intérêts coopératifs et parfois concurrents qui possèdent une valeur intrinsèque (Donaldson et Preston, 1995). Elle développe une vision des liens existants entre l'organisation et son environnement. Elle propose donc une identification des PP et pose un regard sur l'influence de l'activité de l'entreprise sur les parties prenantes. En soi, elle s'intéresse à la nature de la firme et à l'émergence des modes d'organisation.

## 2. LA CONSTRUCTION DU CONCEPT DE PP

Freeman initie une réflexion sur la notion de PP. Toutefois, ses différents travaux portent la trace de quelques hésitations à stabiliser une notion intuitive et la communauté scientifique a connu des tergiversations avant de tendre vers un consensus qui porte davantage sur une grille de lecture que sur une définition stabilisée.

### 2. 1. Les tâtonnements de Freeman

Au cours de ses différentes recherches, Freeman propose plusieurs définitions du concept de PP. Certains écarts peuvent ainsi être mis en évidence marquant des hésitations, même si la définition de 1984 demeure le fil rouge de la réflexion (cf. tableau 1).

Tableau 1 : Les parties prenantes selon Freeman

Source	Définitions
Charan et Freeman (1979, p. 8)	« Les relations d'une entreprise avec ces partenaires [...] peuvent affecter de manière importante sa capacité à faire des affaires » Ex. : actionnaires, gouvernement, écologistes, associations de consommateurs, concurrents
Freeman et Reed (1983, p. 91)	- Sens large : « tout groupe ou individu identifiable qui peut affecter la réalisation des objectifs de l'organisation ou qui est affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation » Ex. : groupes d'intérêt public, groupes de pression, agences gouvernementales, associations professionnelles, concurrents, syndicats, salariés, clients, actionnaires - Sens étroit : « tout groupe ou individu identifiable envers lesquels l'organisation est dépendante pour sa survie » Ex. : salariés, clients, certains fournisseurs, les agences gouvernementales clés, les actionnaires, certains établissements financiers
Freeman (1984, p. 46)	« Un partenaire dans l'organisation est (par définition) tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de la firme »
Freeman et Evan (1990, p. 2)	« Ces parties qui ont un intérêt dans la firme » Ex. : clients, fournisseurs, propriétaires, dirigeants, employés, communautés
Freeman (1994, p. 415)	« Nous pouvons comprendre l'activité de création de valeur comme un processus contractuel parmi ces parties affectées, et par souci de simplicité, nous désignons ces parties comme les financiers, les clients, les fournisseurs, les salariés et les communautés »
Freeman (1999, p. 234)	« Si les organisations veulent être efficaces, elles accorderont de l'attention à tous ceux dont la relation peut affecter ou être affectée par la réalisation des objectifs de l'organisation [...] Quelque soit l'objectif de la firme, la firme efficace gèrera les relations qui sont importantes. »

En 1979, les PP sont les acteurs qui peuvent influencer la firme. La relation qu'ils entretiennent avec la firme s'inscrit dans la durée et n'est pas sans lien avec la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). La nature de la relation est simple : les PP sont les acteurs qui peuvent influencer la firme. En 1983, la définition s'enrichit et devient double. La première est large et s'entend dans une optique stratégique visant à décrire l'environnement de l'entreprise. Sont reconnus comme PP les acteurs qui peuvent influencer l'entreprise mais également ceux qui sont influencés parce que leur fonction d'utilité est impactée par l'activité de l'organisation. La seconde définition est plus restrictive, centrée sur les PP clés de l'entreprise, ceux qui conditionnent son existence. L'optique est donc plus managériale et pragmatique cherchant à orienter les efforts du dirigeant vers le développement et le renforcement des relations identifiées comme les plus importantes. Ne sont reconnus alors comme PP que les acteurs qui peuvent influencer l'entreprise. En 1984, les deux définitions s'amalgament pour donner le statut de PP de la firme au plus grand nombre qu'ils influencent ou soient influencés, indistinctement, par la firme. Plusieurs acteurs cherchent ainsi à peser sur le processus de décision de la firme. Les PP du changement sont identifiables dans une optique de diagnostic stratégique centré sur le processus de création de valeur. Freeman désigne ainsi comme partenaires internes une succession d'acteurs (Freeman, 1984, p 8) :

- Les propriétaires cherchent un retour sur investissement. Leur activisme permet de peser sur les décisions du dirigeant ;
- Les clients sont également importants. Leur pouvoir de négociation augmente avec la croissance de la pression concurrentielle ;
- Les salariés constituent également un groupe de parties prenantes. L'émergence d'un management marqué par les « valeurs partagées » et l'ubiquité des salariés qui peuvent également être clients, actionnaires ou activistes rend plus complexe les relations hiérarchiques au sein de l'entreprise entre les dirigeants et leurs collaborateurs ;
- En s'organisant, les fournisseurs cherchent à obtenir un pouvoir de négociation. L'OPEP est un exemple qui montre que les variables qualité et prix ne sont plus suffisantes pour comprendre les relations amont-aval d'une filière.

Toutefois, l'apport de Freeman réside dans la volonté d'appréhender l'environnement de l'entreprise. Le concept de stakeholder devient alors un outil stratégique car il permet d'« organiser l'appréhension de l'environnement externe » (Freeman, 2004). Pour Freeman (1984, p. 11), ce sont des partenaires qu'il faut prendre en compte :

- Les gouvernements (agences, collectivités locales etc.) et les organisations internationales (FMI...) prennent une nouvelle place dans l'économie, en tant que régulateurs. Leur influence sur la firme s'exerce à travers la législation ;
- Les concurrents disposent d'une influence grandissante avec l'accentuation de la compétition internationale ;
- Le consumérisme se développe. Pour exprimer leur mécontentement, les clients n'ont plus seulement comme possibilité de cesser d'acheter un produit : ils peuvent également mobiliser les politiques, les médias, l'opinion publique ;
- Les écologistes cherchent à préserver les ressources naturelles. Un levier à leur disposition est la création d'une législation environnementale ;
- Les « groupes d'intérêt spécial » ont des objectifs très divers (contrôle des armes, avortement, égalité homme-femme etc.). Leurs moyens sont la législation et la mobilisation de l'opinion publique ;
- Enfin, les médias ferment la marche. Le journalisme d'investigation notamment surveille l'activité du dirigeant et le fonctionnement de la firme.

Après 1984, Freeman présente de nouvelles recherches qui définissent les PP avec d'innombrables nuances par rapport à ces travaux antérieurs. Ainsi, en 1990, il revient à une définition très large : sont parties prenantes les acteurs influencés par la firme. Cette conception est reprise dans l'article de 1994. Par contre en 1999, la définition comprend à la fois les acteurs affectés et ceux qui sont en mesure d'affecter l'organisation avec une distinction des PP par ordre d'importance pour l'activité de la firme.

## 2. 2. Anabase d'un concept par la communauté scientifique

A l'heure actuelle, un consensus sur la définition des PP n'est pas établi (Donaldson et Preston, 1995). En effet, les travaux marquent une richesse importante et, corollaire, signent une importante diversité des présentations et des distinctions. Mitchell et al. (1997) dressent un tableau des définitions de 1963 à 1995 qui contient 27 entrées. Cette liste a été actualisée (Gond et Mercier, 2004) et peut encore se compléter (Reed, 1999). L'enjeu, il est vrai, n'est pas négligeable car, en filigrane, c'est l'étendue de la responsabilité de la firme envers une multitude d'acteurs qui est discutée. Nous présentons ici quelques définitions parmi les plus citées.

Tableau 2 : Les partenaires selon la communauté scientifique

Auteurs	Définition
Hill et Jones (1992, p. 131)	« En plus des dirigeants et des actionnaires, les partenaires comprennent les salariés, les clients, les fournisseurs, les créanciers, les communautés et le grand public »
Clarkson (1995, p. 106)	« Les partenaires sont les personnes ou les groupes qui ont, ou revendiquent, la propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et ses activités, passées, présentes, ou futures. Ces droits réclamés ou ces intérêts sont le résultat de transactions, ou d'actions menées, avec l'entreprise, et qui peuvent être légales ou morales, individuelles ou collectives »
Donaldson et Preston (1995, p. 67)	« Les personnes ou groupes qui ont des intérêts légitimes dans l'activité de l'entreprise. Les partenaires sont identifiés par leurs intérêts dans l'entreprise qu'elle ait ou non un intérêt correspondant avec eux » Ex. : gouvernements, fournisseurs, associations professionnelles, salariés, communautés, clients, groupes de pression, investisseurs »
Mitchell, Agle et Wood (1997, p. 864)	« Les différentes catégories de parties prenantes devraient être identifiées sur la détention d'un, deux ou des trois des attributs : pouvoir, légitimité et l'urgence »
Charreaux et Desbrières (1998, p. 58)	« En principe, au sens le plus large, les stakeholders représentent l'ensemble des agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme »

Pour nombre de ces chercheurs, il est tentant de définir la TPP par rapport à la théorie de l'agence (TA). Ainsi, pour Hill et Jones (1992), la TPP est une généralisation de la TA permettant d'appréhender le nœud de contrats que constitue la firme : toutes les relations entre la firme et les PP sont constituées d'un principal et d'un agent. En France, Charreaux et Desbrières (1998) présentent une recherche qui ne comprend que les acteurs qui s'inscrivent dans un cadre transactionnel. La rente organisationnelle se partage ainsi entre les clients, les fournisseurs, le personnel, les prêteurs, les actionnaires et le dirigeant. L'Etat, sans être utilisé, n'est que cité. Le dépassement de la TA est ainsi produit par une généralisation du concept de création de valeur. La valeur actionnariale devient une exception d'un modèle plus large de création de valeur partenariale où les propriétaires ne s'approprient plus la totalité de la rente organisationnelle. Dès lors, pour les parties prenantes financières comme non financières, la valeur se définit comme l'excès de rémunération par rapport au coût d'opportunité qui est le prix minimal d'une contribution au projet. De fait, la question de fond est reformulée : l'analyse porte tout autant sur la création de la valeur que sur la répartition de celle-ci entre les PP. Toutefois, si la définition des PP garde des contours flous, la liste des PP de la firme tend à se stabiliser. Elle comprend le plus souvent le dirigeant, les actionnaires, les salariés, les fournisseurs, les créanciers, les clients, les gouvernements, l'environnement social et l'environnement naturel. Freeman et Reed (1983) soulignent que le management stratégique

plaide pour l'intégration des concurrents comme PP afin « d'autoriser l'analyse de toutes les forces et pressions, qu'elles soient amicales ou hostiles » à la différence de Donaldson et Preston (1995) qui les excluent expressément. Il est vrai que si les autres entreprises présentes sur le marché ont la capacité d'influer sur les résultats de la firme à travers leurs décisions, la nature de leur intérêt dans une conception coopérative, par contre, reste difficile à cerner.

Pour des raisons opérationnelles, il s'est avéré nécessaire de permettre aux dirigeants de hiérarchiser les intérêts et les revendications qui leur étaient soumis. Clarkson (1995) distingue ainsi les PP primaires et les PP secondaires. Les premières sont des PP critiques sans la participation desquels l'entreprise ne peut survivre. On y retrouve les actionnaires, les investisseurs, les salariés, les clients, les fournisseurs, les gouvernements et les communautés qui mettent à disposition les infrastructures. Leur contribution est essentielle à la réalisation du projet stratégique. Les parties prenantes secondaires sont celles qui influencent ou qui sont influencées par l'entreprise mais qui n'entretiennent pas de relations avec la firme conditionnant sa pérennité. Ce groupe est constitué des media et de groupes de pression qui peuvent notamment mobiliser le grand public pour infléchir ou entraver la réalisation du processus productif. Dans une logique proche, Cadiou et al. (2005) distinguent les parties prenantes associées au projet de celles affectées. Les premières sont soit internes si elles contribuent directement au processus création de valeur (actionnaires, salariés, clients, les fournisseurs...) soit externes si elles influencent directement le projet (concurrents, média, Etat...). Les secondes sont périphériques et indirectement concernées par l'entreprise. Elles subissent ou profitent des externalités et des effets de débordement du projet pour la réalisation duquel elles ne sont pas essentielles (environnements social : communauté ou territoire ; et physique : nature). Ainsi d'une typologie sommaire, la TPP enrichit sa perspective en introduisant une analyse des pouvoirs et de l'influence sur le projet dont est dotée chaque PP. La spécificité de chaque organisation provoque alors une hiérarchie originale et évolutive de partenariats non figés qui s'inspirent des contextes et de leur renouvellement. Dans ce sens, Mitchell *et al.* (1997) ont proposé une définition contingente où les PP sont hiérarchisées à partir de trois attributs : un pouvoir sur la firme, une légitimité de la relation définie, une urgence des attentes envers l'entreprise. La saillance d'une PP est d'autant plus importante qu'elle cumule plusieurs attributs : latents pour ceux qui ne présentent qu'une seule caractéristique, prégnants pour ceux qui en présentent deux et de référence pour ceux qui en présentent trois.

En définitive, du point de vue de la firme, la relation semble donc pouvoir être active – la PP a une influence sur le processus productif – ou passive – la PP est influencée par l’activité de la firme. Pour le dirigeant, dans une réflexion contingente spécifique à sa firme, la première acception permet de détecter les acteurs les plus importants, les PP primaires tandis que la seconde permet de fixer l’environnement stratégique, les PP secondaires qui figurent en toile de fond de l’activité économique. Mais le glissement d’une définition restrictive à une définition plus large n’est pas sans lien avec la tendance qui voit de nouvelles PP s’organiser pour peser sur la firme, pour interférer dans son processus de prise de décision. Un exemple est fourni par la montée en puissance de la société civile qui cherche à faire valoir les intérêts de l’environnement naturel (écologie) et de l’environnement social (territoires, communautés). La RSE apparaît alors comme la réponse offerte par les firmes à ces nouvelles attentes (Cadiou et al., 2005).

### **3. VERS UNE THEORIE DES PARTIES PRENANTES (TPP)**

La TPP s’est élaborée en réponse aux insuffisances des théories managériales et financières pour expliquer l’existence, le fonctionnement, le comportement et la mise en société des organisations. Aujourd’hui, les avancées successives permettent d’échafauder, autour d’une vision contractuelle élargie de l’entreprise, un cadre d’analyse renouvelant les approches stratégiques et s’ouvrant sur l’éthique des affaires. Elles font alors émerger un questionnement sur l’utilisation de cette théorie par les acteurs économiques et notamment par les dirigeants.

#### **3. 1. L’approche partenariale de Freeman**

Se situant dans le débat sur les usages possibles de la TPP (Donaldson et Preston, 1995), la réflexion de Freeman s’est successivement intéressée à différentes approches de la TPP.

L’approche instrumentale propose un cadre de réflexion et des outils utiles au dirigeant pour gérer les relations avec les PP en vue d’améliorer la performance de l’organisation dans l’intérêt des actionnaires. La thèse défendue est la suivante : pour maximiser la valeur de l’actionnaire, les dirigeants doivent porter leur attention aux fondements de la relation avec les PP. Pour les dirigeants, la prise en considération de l’intérêt des PP au niveau de la gestion réduit les risques, améliore la performance et permet de satisfaire les attentes fiduciaires émanant des actionnaires. En rassurant les PP sur la prise en considération de leurs intérêts et en mobilisant l’attention sur la satisfaction des exigences des actionnaires, elle devient un

outil de légitimation du dirigeant (Freeman, 1984). Cette approche comporte plusieurs recommandations managériales :

- Considérer les conséquences des décisions sur l'environnement et l'organisation ;
- Comprendre les comportements et les valeurs défendues par les PP ;
- Donner du sens à la stratégie en se focalisant sur les attentes essentielles des PP ;
- Identifier les interactions relationnelles entre PP tant au niveau de l'organisation d'ensemble, qu'au niveau des procédures opérationnelles et des transactions courantes ;
- Associer les attentes des PP dans le processus de planification stratégique ;
- Se fixer un objectif d'équilibre à satisfaire pour chaque partie prenante liée à la firme.

Ce cadre a plusieurs implications. Il offre une méthodologie d'analyse stratégique des PP. Sa formulation amène à identifier les PP et leurs intérêts spécifiques, à étudier les opportunités et menaces qu'elles représentent pour la firme, à mesurer les responsabilités de l'organisation vis-à-vis d'elles, à élaborer un plan stratégique destiné à gérer les relations et à intégrer un système de veille des évolutions des attentes des PP. Apparaît également une véritable théorie dite TPP. Elle fait ressortir les conséquences éthiques des relations avec les PP et amène à donner implicitement aux PP le statut de principal et au dirigeant celui d'agent (Hill et Jones, 1992). Enfin, satisfaire les intérêts des PP n'étant pas incompatible avec la création de valeur pour l'actionnaire, la TPP devient alors un instrument de gestion utile à l'entreprise.

L'approche normative de la TPP, vue par Evan et Freeman (1988) puis Freeman (1994), développe l'idée que la gestion n'est pas amoral. Ainsi, en réponse à Goodpaster (1991) qui propose la « thèse de la séparation » distinguant éthique et gestion des affaires, ils insistent sur la complémentarité des interprétations dans la prise en considération des intérêts des PP. La thèse soutenue est que les managers doivent reconnaître la responsabilité de l'entreprise envers ses PP. La TPP devient ainsi un outil pour fixer les règles morales et philosophiques que doivent suivre le dirigeant afin d'être éthique. L'étude se focalise sur la légitimité des intérêts des PP. Elle propose une mesure de performance plus large englobant les externalités positives et négatives de l'entreprise. Dans un tel contexte, la firme est dirigée dans l'intérêt des PP qui participent aux décisions affectant leur bien-être. Les managers nouent alors une relation fiduciaire avec l'environnement : il existe ainsi un contrat implicite entre l'entreprise et la société. De telles obligations fiduciaires sont assises sur des principes d'éthique, d'équité et de justice sociale (Freeman *et al.*, 2004) :

- La dignité de la personne humaine commande un respect absolu ;
- La justice donne à chacun le droit à une égale considération ;

- La contribution de l'entreprise s'inscrit dans une logique d'amélioration du bien être de la société.

Tous ces développements ont contribué à donner une légitimité aux PP et à comprendre les relations de pouvoir qui se tissent autour d'un projet et entre l'entreprise et son environnement.

### 3. 2. Les développements de la TPP

La TPP qui s'est construite progressivement semble être devenue une référence incontournable, voire une nouvelle orthodoxie (Jensen, 2002). La mobilisation de la TPP sur des problématiques de gestion aussi diverses que variées ont conforté le statut de théorie. Sans être exhaustif, Freeman (2004) insiste ainsi sur les quatre principaux champs où elle est mobilisée :

- Une approche partenariale des théories normatives de la firme : les dirigeants doivent incorporer les systèmes de valeurs des individus dans la formulation et la mise en œuvre de plans stratégiques. Il faut situer la TPP comme un raisonnement voulant imposer l'éthique dans la réflexion stratégique. L'ouverture sur une légitimité morale donnant un sens au projet est omniprésente avec la prise en considération les attentes des PP. La protection des consommateurs, la moralisation du travail pour le personnel, la donne éthique de l'investissement en sont quelques thématiques de recherche. Pour Freeman, parmi les firmes partenariales, ne seraient durables et soutenables que celles dont les leaders stimulateurs développent une sensibilité vis-à-vis des PP ;
- Une approche partenariale du gouvernement d'entreprise et de la théorie des organisations. Bien des PP supportent des risques, qui peuvent être spécifiques à l'activité de la firme et bien souvent les actionnaires peuvent plus facilement que les PP cesser leurs relations avec la firme. L'élargissement de la théorie des coûts de transaction à l'ensemble des parties prenantes est une voie avancée (Freeman et Evan, 1990). Plus globalement, le développement d'une « théorie partenariale convergente » se développant autour d'un « paradigme central » associant différentes théories et thématiques de recherche fait partie des axes étudiés (Jones et Wicks, 1999).
- Une approche partenariale de la responsabilité et de la performance sociales : la TPP permet ainsi d'intégrer une nouvelle rationalité citoyenne aux rationalités organisationnelles, concurrentielles et financières. En effet, l'environnement externe est affecté par l'existence et le développement d'un projet. Dès lors, son rôle utile pour la collectivité relève de l'affirmation des notions d'éthique dans les affaires, de

responsabilité sociale, de commerce équitable, de déontologie financière ou de développement durable. Utilisant les critères de pouvoir, de légitimité et d'urgence, il s'agit d'étudier la question : « qui et qu'est-ce qui compte réellement » ? (Freeman, 2004). Par ailleurs, s'inscrivant dans une dimension citoyenne, la stratégie prend en charge l'élaboration d'un flux d'échanges entre l'entreprise, les environnements et les parties-prenantes qui font partie de l'écosystème. Le management partenarial est à la recherche de ce qui est réellement considéré comme légitime et essaie de mesurer le lien entre une telle démarche et la performance sociale et financière.

- Une approche partenariale du management stratégique. Il s'agit d'une révision de la conception de la stratégie centrée sur la satisfaction des PP. Offrant une nouvelle voie de recherche, elle préconise l'intégration de la complexité dans la gestion des acteurs concourant au développement du projet stratégique mis en société. Une telle approche oblige le management « à infuser l'analyse stratégique traditionnelle dans les valeurs spécifiques à chaque organisation » (Freeman, 2004).

#### **4. ANALYSE CRITIQUE DES PP ET DE LA TPP**

Le développement de la TPP s'accompagne de plusieurs critiques. Elles portent sur la définition des PP et la teneur de la relation nouée avec la firme et sont émises notamment par des chercheurs qui s'inscrivent dans la perspective de la théorie de l'agence.

Ayant des difficultés à détecter les PP et à en évaluer l'importance relative, il existe une tendance à identifier un nombre excessif de PP (Donaldson et Preston, 1995). De nombreux acteurs peuvent ainsi considérer qu'ils affectent ou qu'ils sont affectés par le projet économique et s'ériger en interlocuteur légitime du dirigeant. Parmi eux, certains émettent des revendications sur la base de leur seule capacité à affecter l'entreprise : « les terroristes et les concurrents, la végétation et les créatures marines sans nom, et les générations pas encore nées » (Sternberg, 1997) jusqu'aux « maître-chanteurs, [et] les escrocs » (Jensen, 2002). Cette critique est notamment émise par les chercheurs anglo-saxons sensibilisés aux pratiques de chantage (« blackmail ») sur les entreprises. La TPP induit également que le dirigeant doit concilier simultanément une multitude de demandes différentes, voire contradictoires : les salariés cherchent à obtenir de hauts salaires ; les clients veulent des produits à bas prix et de bonne qualité ; les actionnaires attendent une forte rémunération pour un risque maîtrisé etc. De même, les objectifs poursuivis par certaines PP trouvent difficilement une traduction dans

la gestion de l'entreprise : quel objectif mesurable par le dirigeant pour assurer sa contribution à la cohésion sociale ? Quel indicateur de gestion pour évaluer l'apport à la sauvegarde de la bio-diversité ? La TPP ne définit pas l'intérêt des PP. Ainsi, un dirigeant peut considérer l'intérêt d'une PP sans que celle-ci reconnaisse que les efforts déployés par la firme correspondent à la satisfaction de sa fonction d'utilité. La question est alors de donner au dirigeant des outils pour gérer des relations pour lesquelles la variable d'ajustement n'est ni unique ni même, parfois, clairement définie. De plus, la TPP instaure une responsabilité sociale de l'entreprise. La difficulté s'illustre avec la société civile et l'environnement naturel. Dans une optique kantienne, ces acteurs ne peuvent être reconnus car ce ne sont pas des agents moraux rationnels (Sternberg, 1997). Jensen (2002) présente également la TPP comme une tentative de politiser l'entreprise qui va à l'encontre de l'efficacité économique. Le dirigeant n'est plus seulement redevable des actionnaires : il doit également rendre compte aux PP non financières. Ainsi, pour satisfaire les acteurs, le dirigeant doit récupérer des ressources à distribuer. Or celles-ci reviennent de droit aux actionnaires, en tant que créanciers résiduels. La TPP est donc économiquement inefficace : elle détruit de la valeur actionnariale puisqu'elle amène le dirigeant à créer une latitude discrétionnaire, qui n'est pas restituée aux actionnaires, en vue de négociations présentes ou futures avec des acteurs qui apportent des ressources non financières. La TPP a ainsi pour conséquence l'inflation des coûts d'agence consentis par les actionnaires pour contrôler le comportement du management.

Toutefois, certains mérites sont reconnus à la TPP. Ils sont de deux ordres. D'une part, elle introduit la complexité de la gestion de la firme : il est nécessaire de nouer des contrats subordonnés avec d'autres acteurs non-actionnaires dont la qualité est un outil de création de valeur pour les propriétaires. D'autre part, en précisant les ressorts de la création de valeur dans un contexte économique, la TPP appelle la nécessaire patience des actionnaires : l'objectif de la firme est la création de valeur pour l'actionnaire à long terme (Jensen, 2002). Le seul usage acceptable et efficace de la TPP est ainsi instrumental (Sternberg, 1997) : l'entreprise poursuit l'objectif de création de valeur actionnariale à long terme en s'assurant la collaboration des PP clés tels que les collaborateurs, les clients, les fournisseurs et les créanciers, les activistes environnementaux et les autorités de régulation. Ainsi, dans son acception instrumentale, la TPP est un outil de maximisation de la valeur actionnariale. Elle apparaît alors non pas comme une alternative mais comme un complément de la théorie de l'agence.

## Conclusion

La TPP est aujourd'hui une référence dans le monde académique. Mais, en définitive, les travaux de Freeman ont surtout marqué un point de départ et ouvert un débat en stratégie qui perdure encore. Ainsi, aujourd'hui, le développement de la TPP est largement autonome des écrits de Freeman. Toutefois, comme toute théorie, ses fondations, sa construction et son déploiement dans le champ managérial sont l'objet de critiques. Ainsi, associée à une diversité des usages de la TPP, s'ouvrent des débats relatifs à l'existence d'une théorie (approche unifiée) ou d'une multiplicité des théories (divergence des paradigmes), à une utilisation globale (simplificatrice) ou focale de la théorie (naïve) par le management et aux véritables limites d'une théorie emprunteuse qui se renouvelle en intégrant de nouveaux champs et en s'ouvrant sur des champs connexes.

## Bibliographie indicative

R. Edward Freeman est né en 1951 à Columbus (Géorgie, Etats-Unis). Il obtient une licence en Mathématiques et Philosophie à l'Université Duke à Durham (Caroline du Nord) en 1973. Cinq ans plus tard, en 1978, il soutient une thèse de philosophie à l'Université Washington, Saint Louis (Missouri). Aujourd'hui, il est professeur en éthique des affaires et gestion de l'environnement à la Darden Graduate School of Business Administration (University of Virginia).

Freeman R. E. (1979), « Stakeholder Negotiations : Building Bridges with Corporate Constituents », *Management Review*, Vol. 68, n° 11, p. 8-13

Freeman R. E. et Reed D. L. (1983), « Stockholders and Stakeholders : A New Perspective on Corporate Governance », *California Management Review*, Vol. 25, n° 3, p. 88-106

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

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

Freeman R. E. (1994), « The Politics of Stakeholder Theory : Some Future Directions », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, n° 4, p. 409-421

Freeman R. E. (1999), « Divergent Stakeholder Theory », *Academy of Management Review*, Vol. 4, n° 2, p. 233-236

Freeman R. E., Wicks A. C. et Parmar B. (2004), « Stakeholder Theory and the Corporate Objective Revisited », *Organization Science*, Vol. 15, n° 3, p. 364-369

Freeman R. E. (2004), « The Development of Stakeholder Theory : An Idiosyncratic Approach », in K. G. Smith et M. A. Hitt, *Great Minds in Management : The Process of Theory Development*, éditions Oxford University Press

### **Lectures complémentaires**

Ackoff R. L. (1974), *Redesigning the Future*, John Wiley and Sons

Aoki M. (1982), « Equilibrium Growth of the Hierarchical Firm : Shareholder-Employee Cooperative Game Approach », *American Economic Review*, Vol. 72, n° 5, p. 1097-1110

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

Berle A. et Means G., *The Modern Corporation and Private Property*, McMilan, New York, 1932

Cadiou C., Morvan J. et Gabriel P. (2005), « Cohérence et gouvernement d'entreprise, la construction d'une légitimité globale », *14<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS*, 27 pages

Charreaux G. et Desbrières P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 1, n° 2, p. 57-88

Clarkson M. B. E. (1995), « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 1, p. 92-117

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

Friedman M. (1962), *Capitalism and Freedom*, University Press of Chicago

Gond J-P. et Mercier S. (2004), « Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature », *Congrès de l'AFGRH*, Montréal, 21 pages

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

Jensen M. C. et Meckling W. H. (1976), « Theories of the Firm, Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, n° 4, p. 305-360

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

Jones T et Wicks A.C. (1999), « Convergent Stakeholder theory », *Academy of Management Review*, Vol. 24, n° 2, p. 92-117

- Mitchell R. K., Agle B. R. et Wood D. J. (1997), « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts », *Academy of Management Review*, Vol. 22, n° 4, p. 853-886
- Sternberg E. (1997), « The Defects of Stakeholder Theory », *Corporate Governance : An International Review*, Vol. 5, n° 1, p. 3-10
- Williamson O. E. (1988), « Corporate Finance and Corporate Governance », *Journal of Finance*, Vol. 43, n° 3, p. 567-591