
Une lecture épistémologique de la théorie des parties prenantes

Jean-Jacques Pluchart

Professeur émérite des Universités, Université Paris 1/PRISM
Jean-Jacques.pluchart@univ-paris1.fr

Odile Uzan

Maître de Conférences HDR, Université Paris 5 Descartes/PRISM
odile.uzan@parisdescartes.fr

Notre recherche a pour objet de montrer que la validité, la légitimité et la performativité de la théorie des parties prenantes, reposent sur une double logique épistémologique, à la fois philosophique et sociologique. Notre approche de la théorie consiste à identifier les principales configurations problématiques dont la résolution a permis sa construction. La méthodologie de notre recherche est donc inspirée par la démarche « archéologique » développée par Foucault dans divers domaines du savoir. Elle repose sur une analyse critique des recherches, dans le but d'observer l'évolution des rapports entre le processus de théorisation en cours de construction et les pratiques de gestion qu'il inspire et dont il s'inspire.

Mots clés : parties prenantes, épistémologie, paradigme, théorie.

Our paper tries to show that the validity, the legitimacy and the performativity of the theory of the stakeholders, rest on a double epistemological logic, at the same time philosophical and sociological. Our approach of the theory consists in identifying the principal problematic configurations of which the resolution allowed its construction. The methodology of our research is inspired by the "archaeological" step developed by Foucault in various fields of knowledge. It rests on a critical analysis of research, with an aim of observing the evolution of the relationship between the process of theorization in the course of construction and the practices of management which it inspires and which it takes as a starting point.

Key-words : stakeholders, epistemology, paradigm, theory.

La théorie des parties prenantes (TPP) a puisé ses concepts dans la philosophie néo-libérale anglo-saxonne, mais également dans diverses autres disciplines et notamment en économie, droit, sociologie, sciences politiques et en

sciences de gestion. Dans ce dernier champ, elle a rapidement essaimé dans les domaines de la stratégie, de la finance et de la gestion des ressources humaines. La *stakeholder theory*, initiée par Freeman (1984) s'est ainsi démultipliée

en de nombreux courants de recherche, classés par Donaldson et Preston (1995), en courants descriptifs, instrumentaux, normatifs et/ou éthiques. Elle a également enrichi la notion d'entreprise partenariale introduite par Berle et Means (1932), et celle d'entreprise citoyenne de Donaldson et Preston (1995). Elle a contribué à légitimer le concept de responsabilité sociale, initié par Bowen (1953) et développé par Carroll (1991). Elle a favorisé le développement de la théorie de la gouvernance partenariale, inspirée notamment par Rajan et Zingales (2001). Elle a permis de renouveler les approches de la performance (la performance équitable d'Elkington, 1998) et de la valeur (la valeur partenariale au sens de Charreaux et Desbrières, 1998). Elle a engendré de nouvelles pratiques de gestion, comme les investissements socialement responsables, la notation sociale, le *reporting sociétal* puis intégré, l'éco-management. Dans le cadre de leurs divers travaux, les chercheurs ont adopté des postures épistémologiques et des méthodologies de recherche de plus en plus variées. La diversité de ces approches a conduit certains chercheurs à distinguer non pas une mais plusieurs TPP, à s'interroger sur les cadrages conceptuels de ces théories (Gond et Mercier, 2000) et à craindre une dilution de la notion de partie prenante (Donaldson et Preston, 1995).

L'épistémologie a pour objet l'analyse de la construction des savoirs et plus particulièrement des savoirs scientifiques. Si jusqu'aux années 60, elle est une activité exclusivement philosophique et une spécialité de la philosophie des sciences, dans la mouvance des travaux de Thomas Kuhn (1962) et sous l'impulsion notamment de David Bloor (1976), elle devient une activité revendiquée par les sociologues. L'épistémologie philosophique étudie les contenus scientifiques (construction des concepts, des lois et des théories), en s'interrogeant sur les conditions de leur validité (de leur vérité et de leur justification) et sur leurs fondements implicitement normatifs. La sociologie des sciences, quant à

elle, met l'accent sur les conditions sociales de production des connaissances, en analysant l'impact de la « communauté scientifique » sur les choix des thèmes et des méthodes des chercheurs mais également celui des forces sociétales (politiques, culturelles) en action. Notre projet est d'analyser le processus en cours de théorisation des parties prenantes dans cette double perspective, à la fois philosophique et sociologique.

Notre approche de la TPP a donc pour objet de montrer que sa validité, sa légitimité et sa performativité reposent sur des logiques épistémologiques respectivement philosophique et sociologique, et consiste à identifier les principales configurations problématiques dont la résolution a permis sa construction. La méthodologie de notre recherche est inspirée par la démarche « archéologique » développée par Foucault (1966 : 13-24) dans divers domaines du savoir, et appliquée notamment par Walter (2013 : 338-355) aux modèles browniens (ou gaussiens) fondateurs de la finance moderne. Elle requiert une analyse critique des recherches fondatrices consacrées à la TPP, dans le but d'observer l'évolution des rapports entre les théories et les pratiques de gestion qu'elles inspirent. Face aux problématiques soulevées par l'intégration des parties prenantes dans la gouvernance et le management des entreprises, il semble que les recherches consacrées à la TPP aient adopté des postures épistémologiques d'inspiration philosophique tantôt « vérificationnistes » (dérivées du positivisme de Comte), tantôt « falsificatrices » (suivant la démarche définie par Popper), paradigmatiques (au sens de Kuhn), conventionnalistes (selon les principes fixés par Duhem et Quin), mais également sociologiques, principalement sociocognitives (suivant le « programme fort » de Bloor, 1976) et performatives (inspirées par Callon, 1986 et Latour, 1992). Les principaux travaux consacrés à la TPP seront donc analysés en fonction de leurs postures respectivement (1) vérificationniste-réfutationniste (ou néo-positiviste), (2) paradigmatique (ou holiste) et

(3) performative (ou néo-institutionnaliste), qui ont contribué à la validation, la légitimation et l'application des concepts et des modèles de la TPP. Les principes de chaque posture seront d'abord rappelés, puis leurs principales applications à la TPP seront analysées, et enfin, l'exemple des recherches sur les performances et la valeur partenariales sera développé.

La recherche fait appel à une méthodologie de type archéologique empruntée à Michel Foucault. Le traitement de la problématique implique d'effectuer une comparaison critique des sens conférés à la notion de partie prenante et des logiques épistémologiques suivies par les courants de pensée dominants d'une discipline (philosophie, économie, sociologie...).

Les approches épistémologiques positivistes de la TPP

Les recherches consacrées à la TPP ont donné lieu dès l'origine à des approches épistémologiques qualifiées de positivistes et néo-positivistes, essentiellement basées sur des logiques « vérificationniste » et « falsificatrice », conformément aux principes énoncés notamment par l'École de Vienne.

Les logiques « vérificationniste » et « falsificatrice » de la connaissance scientifique

Le rapport classique entre la théorie et les faits recouvre, selon Putnam (1975 : 319), la mise d'observations à l'épreuve de leurs représentations scientifiques, la construction d'énoncés théoriques à partir de leurs bases empiriques, le test d'hypothèses théoriques sur des terrains variés. Selon les résultats des tests, la théorie est en principe validée, invalidée ou corrigée. Cette conception postule que la vérité scientifique repose sur des preuves de nature logico-déductive (par déduction des théories aux faits) ou inductive (par induction des faits aux théories). La « science normale », fondée sur la « logique de l'école de Vienne », repose donc sur un

cycle déductif-inductif couvrant le schéma « théorie - hypothèse – validation – nouvelle hypothèse ». Elle répute que le savoir scientifique s'inscrit dans un processus dialectique continu alternant des essais et des erreurs. Popper (1959) précise cette logique en affirmant qu'il n'est pas possible de prouver qu'une théorie est juste, mais qu'il est en revanche possible de prouver qu'elle est « réfutable ».

Les recherches sur la TPP répondant à des logiques « vérificationniste » et « falsificatrice »

Le terme *stakeholder*, traduit par « dépositaire d'enjeux » ou « partie prenante », trouve son origine en Angleterre au XVIIIe siècle, avant d'être repris par les mouvements coopératifs et mutualistes du XIXe siècle (Droz et Lavigne, 2006 : 76). Il réapparaît au XXe siècle dans les travaux de Dewey (1924 : 63), puis de Berle et Means (1932 : 312). Leurs observations sont ensuite développées par le *Stanford Research Institute* dirigé par Ansoff (1968). La notion de *stakeholder* est définitivement adoptée par Freeman (1984 : 46) : elle recouvre « tout individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation d'objectifs organisationnels ».

Les premières recherches font appel à des démarches surtout empiriques et inductives, fondées notamment sur l'observation des externalités négatives de l'entreprise, de la sous-représentation de ses parties prenantes dans son processus décisionnel et dans la répartition inéquitable de la valeur créée (Andriof et Waddock, 2002). La notion de *stakeholder* est alors confrontée à celle de *stockholder* (investisseur) ou de *shareholder* (actionnaire). Ces recherches opposent, et continuent d'ailleurs d'opposer, deux principaux courants de pensée : certains chercheurs (Ansoff, 1968 ; Friedman, 1970) considèrent les intérêts des *stakeholders* comme des contraintes que les managers doivent gérer pour le compte des *stockholders* ; d'autres (Freeman, 1984) tiennent les *stakeholders* pour des acteurs

pertinents, à la fois internes et externes, devant participer à la création et à la répartition de la valeur créée par l'entreprise.

Au cours des années 1980 et 1990, les recherches ont pour principaux objectifs, selon Andriof et Waddock (2002 : 32), d'identifier et de légitimer les parties prenantes, puis d'analyser les relations de pouvoir entre ces dernières.

Deux visions des parties prenantes opposent les chercheurs : la première retient l'ensemble des parties prenantes (constituées en « communautés »), directement ou indirectement impliquées dans les activités de l'entreprise (Mitroff, 1983), en convoquant diverses théories (droits de propriété, modèles de risques, théorie de la justice, principes éthiques). La seconde prône une distinction entre parties prenantes primaires et secondaires (Carroll, 1989) ou une hiérarchisation des parties prenantes en fonction de l'importance de leurs enjeux (Clarkson, 1995 : 106). Cette controverse donne lieu à de multiples classifications et suscite des questionnements aussi divers que ceux portant sur « l'empreinte écologique », « l'effet-papillon », la « responsabilité vis-à-vis des générations futures ».

L'autre problématique dominante concerne les relations de pouvoir entre les parties prenantes, et notamment, entre les actionnaires et les autres acteurs liés à l'organisation. Les premiers travaux portent sur les dépendances respectives des parties prenantes envers les ressources exploitées et créées par l'entreprise (Pfeffer et Salancik, 1978), sur la participation des parties prenantes aux décisions de cette dernière (Charreaux et Wirtz, 2006), sur les types de relations coopératives ou conflictuelles (« affaires ») entre certaines parties prenantes (Pesqueux et Damak-Ayadi, 2004 : 4-6).

Ces recherches sur la TPP adoptent des approches de nature principalement empirique (la gestion des conflits entre parties prenantes limite les risques encourus

par l'entreprise) et se plient dans l'ensemble à une dialectique néo-positiviste alternativement « vérificationniste » et « falsificatrice », s'efforçant - sans toujours y parvenir - de tester, dans le temps et dans l'espace, les implications des parties prenantes dans l'organisation et les activités des entreprises.

Les approches positivistes des performances partenariales des entreprises

Les recherches consacrées à la mesure des performances partenariales (extra-financières, globales ou intégrées) des entreprises socialement responsables (ESR), méritent une analyse particulière, car les résultats de cette mesure conditionnent la validité de la TPP. Ces études soulèvent en effet la problématique de la valorisation par les marchés de l'intégration des parties prenantes dans la gouvernance et le management des entreprises. Elles relèvent, au plan épistémologique, d'une conception pragmatique de la vérité, selon laquelle « *est vrai ce qui réussit* » (James, 1995).

Ce vaste courant – qualifié « d'instrumental » par Jones (1995) – adopte dès l'origine des postures alternativement « vérificationniste » et « falsificatrice », basées sur des tests statistiques d'hypothèses de plus en plus complexes, appliqués principalement aux investissements socialement responsables (ISR). Ces études sont principalement appliquées aux marchés d'actions cotées en bourse (Margolis et Walsh, 2003). La sélection des valeurs et leurs arbitrages au sein d'un portefeuille, résulte de l'application de méthodes différentes selon les chercheurs et les investisseurs. Ces méthodes conjuguent des analyses financières classiques et des appréciations de données extra-financières, physiques (comme les taux de licenciements, d'émission, de rejets) et/ou économiques (comme les scorings Environnement Social et Gouvernance ou ESG, les coûts des externalités potentielles). Les « performances partenariales » ont été le plus souvent mesurées à partir d'indices

(marqueurs ou *benchmarks*) généralistes (*DJ Stoxx, S&P 500*) ou spécifiques ISR (*DJ Sustainability Group indexes, FTSE Good indexes, DSI indexes, ASPI*).

Ces études n'ont jusqu'à présent pas permis de déterminer si les cours boursiers des ESR « surperformaient » ou « sous-performaient » ceux des sociétés classiques (Revelli et Viviani, 2011). Les résultats de ces études sont parfois contestés (Capelle-Blancard et Monjon, 2011), car basés sur des traitements et des données insuffisamment homogènes et fiables. Certains travaux estiment que les fonds d'Investissement Socialement Responsables (ISR) sont moins rentables que les fonds généralistes dans une classe de risque équivalente (Jones *et al.*, 2008), d'autres démontrent l'inverse (Hill *et al.*, 2007) ou jugent leurs performances équivalentes. Une revue des études réalisées de 1972 à 2009 sur la corrélation entre les ISR et les indices conventionnels, recense 75 recherches portant sur 161 expérimentations (Revelli et Sentis, 2012). Elle répertorie 40 impacts positifs des ISR sur les performances financières, 41 impacts négatifs et 80 effets neutres.

Les recherches sur les performances partenariales n'ont pas moins permis d'analyser les rôles des différentes parties prenantes dans le processus de création de valeur de l'entreprise. Elles ont permis de dresser diverses typologies des parties prenantes fondées sur des critères socio-économiques de plus en plus variés. Le critère le plus courant repose sur une sélection – négative ou positive – des titres des entreprises, en fonction de leur respect des parties prenantes (Arjaliès, 2012). Cette sélection distingue les « fonds éthiques » pratiquant des exclusions normatives (sociétés ne respectant pas ces normes) ou sectorielles (alcool, tabac, jeux, armement...) et les « fonds thématiques », regroupant les valeurs d'entreprises actives (« *best-in-class* ») en matière de protection environnementale, sociale et/ou sociétale, marquées notamment par un engagement (ou « activisme ») actionnarial. Parmi les

« *best-in-class* », sont parfois distingués les « fonds verts » (orientés vers la lutte anti-pollution), les « fonds équitables » (respectueux des droits de l'homme), les « fonds gouvernance », (pratiquant une gouvernance partenariale), les « fonds équilibrés » (dits de « 4ème génération »), répondant à la fois à des critères financiers et extra-financiers. Novethic (2012) répertorie les fonds *best-in-class* en fonction de leurs pratiques ESG, soit *broad* – répondant à un minimum de critères ESG – soit *core* s'alignant sur un maximum de ces critères. Les fonds *broad* ont tendance à se développer en raison de l'obligation imposée aux grandes entreprises de respecter les normes GRI. Cette partition entre *core* et *broad* présente un intérêt particulier, puisqu'elle distingue les sociétés cotées intégrant le mieux les intérêts des parties prenantes, des autres entreprises. Cette recension montre que la superperformance d'un fonds ISR sur son *benchmark* (indice de référence) et/ou d'un fonds ISR *core* sur un fonds ISR *broad*, signifie que le marché reconnaît les parties prenantes des sociétés cotées dont les actions sont investis dans les fonds ISR (et inversement).

Les performances des fonds ISR sont expliquées par diverses théories. Leurs « surperformances » seraient dues à la « *survaleur engendrée par une gouvernance négociée entre les parties prenantes de l'entreprise* » (Igalens et Point, 2009). Elles résulteraient d'un certain « activisme » des actionnaires, qui inciteraient les managers, par une gouvernance plus partenariale, à mieux gérer les risques encourus par leurs entreprises (Ryan et Schneider, 2002). Elles seraient dues à une réduction des externalités sociales et environnementales des activités de l'entreprise (Porter, 1991). Elles seraient issues d'un effet d'apprentissage à la RSE, qui contribuerait à de meilleures performances à long terme (Bauer *et al.*, 2005). La validité de la TPP dépendrait ainsi de la démonstration scientifique de la durabilité et de l'équité de cette survaleur. Les sous-performances des fonds ISR auraient au contraire pour origine

les surcoûts imputables aux pratiques socialement responsables (Friedman, 1970) et notamment, les *monitoring costs* (coûts de surveillance) des arbitrages de titres en portefeuille ISR (Luther *et al.*, 1992).

La validité de la plupart de ces recherches consacrées à la performance partenariale repose sur des méthodologies relevant de la logique néo-positiviste alternant des approches « vérificationniste » et « falsificatrice » des terrains observés.

Les approches « paradigmatiques » de la TPP

Les travaux de Kuhn (1962) et de Lakatos (1970) sur les paradigmes scientifiques, ont remis en question certains principes énoncés par l'école de Vienne. Cette épistémologie sous-tend plusieurs courants de recherche, dans lesquels se sont inscrits divers travaux consacrés à la TPP, et plus particulièrement, à la performance et à la valeur partenariale.

La logique « paradigmatique » de la connaissance

Selon Kuhn (1962), le progrès scientifique s'analyse au travers de la notion de « paradigme », qui recouvre « *un modèle reconnu par les communautés scientifique et professionnelle* », ou « *une matière disciplinaire qui définit un langage et des règles* ». Il attribue au paradigme une double fonction : cognitive (il dicte des méthodologies de recherche) et normative (il guide les jugements des chercheurs et des praticiens). Sa reconnaissance universelle influence la sélection à la fois des problématiques, de leurs méthodes de résolution et des terrains d'observation. Bachelard (1934), bien avant Kuhn, observe déjà que le choix d'un terrain par un chercheur peut être influencé par les « *constructions intellectuelles dominantes de sa communauté* ».

Lakatos (1970) propose une analyse du progrès scientifique au travers de la notion de « programme de recherche ». Elève de

Popper, il s'en démarque en contestant la place de la « réfutabilité » dans le processus de théorisation. Il montre ainsi que les chercheurs ne testent en fait que des hypothèses auxiliaires (qualifiées de « couches protectrices ») en mobilisant des méthodologies contingentes et des terrains adaptés, et ce, afin précisément de préserver la validité du « noyau théorique » de leur programme de recherche. Seule la multiplication d'anomalies ou de dérives graves entre les hypothèses formulées et les faits observés peut donc entraîner une remise en question du paradigme (Laugier, 2003 : 486-503). Dans cette mouvance, Walter (2013 : 243-250) montre ainsi, par exemple, comment la succession rapprochée des crises financières récentes (1987, 2007, 2011) a pu remettre en question certains modèles mathématiques de couverture du risque fondés sur le paradigme brownien.

Les ancrages « paradigmatiques » de la TPP

Plusieurs travaux déclinant la TPP se sont efforcés de renouveler des paradigmes fondateurs du management moderne.

Un premier courant de recherches, dans le domaine financier, porte sur la notion de gouvernance partenariale. La question du gouvernement de l'entreprise (corporate governance) recouvre « *l'ensemble des institutions, des règles et des pratiques qui légitiment le pouvoir des dirigeants* » (Charreaux, 1997). Elle est soulevée par Berle et Means dès 1932, puis développée par la théorie de l'agence au cours des années 1970 (Jensen et Meckling, 1976), et par la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985), mais ne se diffuse véritablement qu'à partir des années 1980. Elle suppose que les systèmes d'incitation et de contrôle des dirigeants dépendent de la structure de financement de la firme, et notamment de la composition de son actionariat (La Porta *et al.*, 1996).

Le développement de la TPP a contribué à refonder la notion de gouvernance

d'entreprise: « le problème de l'efficacité des systèmes de gouvernance ne peut être posé que dans le cadre élargi à l'ensemble des stakeholders... il doit être étudié dans une perspective systémique, tenant compte des processus concrets de création de valeur par la firme. » (Charreaux et Wirtz, 2006). Par une « gouvernance responsable », les administrateurs et les dirigeants de l'entreprise doivent chercher à intégrer aux objectifs économiques, des intentions sociales et environnementales (Pérez, 2005). La TPP permet ainsi de répondre aux critiques formulées par Rajan et Zingales (2001) à l'encontre de la vision purement actionnariale de la gouvernance, selon eux inadaptée aux formes modernes de l'entreprise.

Une seconde vague de travaux revisite également, au travers de la notion de « parties prenantes », la théorie de la firme. Yoshimori (1995) oppose ainsi le concept de « firme plurielle » ouverte sur ses partenaires, à celui d'« entreprise moniste » centrée sur ses seuls actionnaires. Selon le modèle de la « *Triple Bottom Line* » (Elkington, 1998), le « management durable » de la « firme plurielle » repose sur trois piliers, respectivement économique (la recherche de la rentabilité et de la pérennité de l'entreprise), social et sociétal (la quête d'équité sociale et le respect des droits de l'homme), et environnemental (la volonté de protéger l'environnement et de préserver les ressources naturelles). La « firme du XXIe siècle » s'inscrit, selon Glandwin et Kennedy (1997), dans le cadre d'un « management durable », respectueux des parties prenantes et basé sur cinq règles : l'inclusivité (les piliers du « *Triple Bottom Line* » doivent être conjointement « soutenus »), la connectivité (ils sont interdépendants), l'équité (ils exigent un juste traitement des PP et des générations actuelle et future), la précaution (les stratégies doivent intégrer, à un coût économique soutenable, la prévention des risques liés aux actions irréversibles sur l'environnement et la société), la prudence (l'entreprise doit adopter une approche à la fois globale et progressive des actions en

faveur du développement durable). Le pilier économique du « *Triple Bottom Line* » nécessite une évaluation des risques inhérents aux externalités négatives (ou des coûts cachés) des activités des entreprises (Porter et Van der Linde, 1995).

Les nouvelles approches de la performance et de la valeur partenariales

Cette représentation de la « firme plurielle » entraîne une refondation de la théorie de la création et du partage de la valeur créée par l'entreprise entre ses différentes parties prenantes. Des travaux convoquant les épistémologies de Lakatos et de Kuhn, se déploient alors suivant deux axes principaux.

Les études les plus récentes sur les performances des ISR (Piget et Pluchart, 2013) illustrent le schéma de Lakatos. Elles appliquent des modèles de tests statistiques de plus en plus sophistiqués à des hypothèses auxiliaires et à des terrains spécifiques, ne remettant pas en cause les principes browniens de la finance moderne axés sur la couverture des risques des seuls actionnaires. Ces études utilisent de préférence le modèle du CAPM (*Capital Asset Pricing Model*) à plusieurs facteurs, et les tests ARCH, Ramsey, Jarque-Berra, Willcoxon-Mann-Whitney, pour montrer que les investisseurs en fonds ISR et leurs gestionnaires, ont une aversion au risque supérieure à ceux des autres fonds (Webley et al., 2001 : 27-42).

Mais le courant le plus fertile de recherche s'efforce de se dégager du « paradigme brownien » en multipliant les approches alternatives de la valeur partenariale et de son mode de partage. Ces recherches fondatrices de la « finance durable » s'opposent aux principes de la « finance spéculative », la première étant plutôt orientée vers le long terme et la seconde vers le court terme. Elles s'attachent à mesurer la performance partenariale (ou équitable) par de indicateurs multicritères (sociaux, sociétaux, environnementaux, de gouver-

nance), objectifs et subjectifs (la performance peut être mesurée ou perçue), multiples (les indicateurs apprécient les valeurs d'utilité, d'échange ou d'estime créées par l'entreprise), comparatifs (la performance n'est appréciable qu'en fonction des progrès réalisés afin de satisfaire les attentes des acteurs internes et externes de l'entreprise), conventionnels (la mesure des performances est encadrée par de multiples référentiels normatifs et les « bonnes pratiques » d'entreprises socialement responsables). La performance partenariale implique un exercice de la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes (Carroll, 1979 ; Wood, 1991). Lorsque l'entreprise s'efforce de répondre aux attentes non seulement des investisseurs, mais également des autres parties prenantes de l'entreprise (salariés, clients, fournisseurs, État, grand public, générations futures, etc.), la performance est parfois qualifiée de « globale » (Clarkson, 1995). Cette notion s'avère complexe et ambiguë, en dépit – ou en raison – des multiples recherches dont elle a fait l'objet, sans doute du fait de son caractère multidimensionnel qui oblige à recourir à différents langages (monétaire mais également quantitatif et qualitatif). Elle mérite d'être revisitée, car aucun indicateur global de performance n'a encore pu mesurer de façon synthétique les performances économiques, sociales, sociétales et environnementales d'une entreprise, à l'instar, par exemple, du résultat comptable, du cours boursier ou de la valeur-en risque (VaR), pour évaluer une performance économique ou des risques bancaires.

- Ces travaux de recherche sur la performance des entreprises sont sous-tendus par des visions différentes de la relation entre l'entreprise et la société (Wood et Jones, 2000) qui traversent la communauté gestionnaire et la structure en différentes écoles de pensée et de recherches. La première attribue à la performance une fonction de régulation socio-économique (Carroll, 1979) au service soit des actionnaires de l'entreprise, soit de l'ensemble de ses parties prenantes. Dans

ce dernier cas, la performance reflète les contributions économiques et sociales à l'entreprise, apportées par les actionnaires, les salariés, les fournisseurs, l'État, etc. La seconde école de pensée assigne à la performance une fonction socio-politique de répartition des pouvoirs entre les acteurs de la société civile (entreprise, État, ménages), soit en privilégiant les investisseurs, soit en recherchant un partage du pouvoir entre les parties prenantes de l'entreprise. La troisième perspective assimile la performance à un levier socio-culturel, assurant la prééminence de valeurs économiques ou favorisant la construction d'un ensemble de valeurs partagées, de natures à la fois économique, sociale, sociétale et environnementale. La quatrième représentation considère la performance comme un construit socio-cognitif (Rowley et Berman, 2000), issu de la confrontation des perceptions de l'entreprise par ses promoteurs ou par ses principales parties prenantes.

- Chaque notion de performance recouvre une représentation spécifique de la relation de l'entreprise avec la société. Les dimensions socio-économiques et socio-politiques se prêtent plutôt à des approches positivistes, fondées sur des observations empiriques. Les dimensions socio-culturelles et socio-cognitives sont plutôt appréhendables par des approches constructivistes (elles se révèlent dans l'action) et à des attitudes réflexives (elles sont perçues grâce aux témoignages des acteurs impliqués).
- Quoi qu'il en soit, ces travaux sur la performance des entreprises, déclinées à partir de la TPP, ont contribué à l'émergence de nouveaux systèmes de pilotage des organisations et de nouveaux systèmes de comptabilité universelle : comptes de surplus ; indices de productivité globale ; navigateur de Skandia (Edvinsson et Malone, 1997) ; modèles « *sustainability balanced scorecard* » et « *global balanced scorecard* » (Hockerts, 2001) ; comptabilité sociale ; comptabilité environnementale, verte ou durable...

Les recherches les plus fertiles explorant de nouveaux paradigmes, portent sur la notion de « valeur partenariale », que Milgrom et Roberts (1990 : 57-59) substituent à la notion de « valeur actionnariale ». Ils proposent de partager équitablement la valeur partenariale entre les parties prenantes en fonction de leurs contributions au processus de création de valeur ; ce qui les conduit à définir de nouveaux concepts gestionnaires (marge partenariale, seuil de séparabilité, coûts d'opportunité, etc.). Orléan (2011) oppose quant à lui la notion dite « objective » de « valeur substance » à celle de « valeur institution », qui participe de « l'économie des relations ». Il observe que « *le prix n'est pas l'expression d'une grandeur définie en amont des jeux marchands mais une création sui generis de la communauté scientifique et professionnelle* ». À la suite de Max Weber, il dénie à la valeur son caractère « naturel » et lui restitue sa nature « sociale », en montrant que sa construction repose moins sur des « actions individuelles instrumentales » ou « des volontés individuelles mues par l'utilité », que sur une « production collective qui permet la vie en commun ».

Les dimensions institutionnalistes du développement de la TPP

Les approches sociologiques de la connaissance scientifique passent par de multiples voies, empruntées notamment par les chercheurs se réclamant de la TPP, et traitant notamment les problématiques soulevées par la valeur partenariale.

Les démarches sociologiques de la production scientifique

La première voie - ouverte notamment par Merton (1970) - repose sur la reconnaissance des travaux de recherche par la communauté scientifique, mesurée par divers indicateurs : remise de distinctions scientifiques, publications d'articles dans des revues classées, communications dans des congrès internationaux, citations par d'autres chercheurs (bibliométrie), références dans des manuels.

La seconde voie passe par la « normalisation » des concepts et modèles théoriques, par des processus basés sur la combinaison de lois et règlements (*hard law*) ainsi que de normes et codes professionnels (*soft law*), qui instaurent un mode de régulation du comportement des managers de l'entreprise et de ses parties prenantes (Poulle, 2011). Ce nouveau mode de déclinaison des théories, est d'autant plus contraignant pour les managers, qu'il est assorti du respect du principe anglo-saxon « *comply or explain* » (« se conformer ou expliquer ») dans l'application des règlements, normes et codes déontologiques.

La troisième voie est fondée sur la notion de performativité d'une théorie (Callon, 1986), correspondant à sa capacité à engendrer ou encadrer des pratiques de gestion. Cette vision est inspirée par la théorie de l'énonciation performative (Austin, 1968), selon laquelle les discours (notamment scientifiques) construisent socialement les phénomènes. Elle emprunte également à la sociologie de la traduction (Callon, 1986), selon laquelle la déclinaison d'une théorie dépend des interactions entre des réseaux scientifiques et professionnels, réunis en une « collectivité de pratiques de gestion ». La performativité d'une théorie est stimulée par des phénomènes de mimétisme (DiMaggio et Powell, 1983) et par des effets de modes (Abrahamson, 1991).

Ces déclinaisons de la théorie en référentiels et en pratiques vérifient les observations de certains auteurs selon lesquels, suivant un axiome de causalité, la source des productions intellectuelles réside dans leurs environnements sociaux, et, suivant un axiome de réflexivité, la production de savoir partagé développe la « conscience épistémologique » de la communauté scientifique et professionnelle impliquée.

Les approches néo-institutionnalistes de la TPP

Les développements néo-institutionnalistes de la TPP sont anciens (Droz et Lavigne,

2006 : 74), puisqu'au cours des années 1960, des « enquêtes mobilisatrices » et des « recherche-actions participatives » sont engagées afin d'impliquer tous les acteurs confrontés à une problématique de gestion. Ce mode constructiviste de recherche a pour objectif de « conscientiser » les parties prenantes afin de modifier leurs rapports entre savoir et pouvoir. Cette tentative d'assimilation de l'expérience et de la connaissance n'a pas connu le développement espéré, mais a contribué à stimuler le phénomène de traduction des principes de la TPP en normes et pratiques de gestion.

À partir des années 1970, la TPP est transposée en référentiels normatifs, puis en lois et règlements. La TPP exerce d'abord un rôle de méta-norme – c'est-à-dire génératrice de normes et de codes - permettant d'apprécier et d'encadrer les comportements des acteurs liés à l'entreprise. Ces référentiels émanent de multiples institutions: organisations internationales (notamment l'ONU, l'OCDE, l'Organisation Internationale du Travail, les autorités européennes) ; pouvoirs publics nationaux ; organismes de certifications universelles ou locales (référentiels ISO 9000, 14000 et 26000, OHSAS 18001, AA 1000, SA 8000, etc.). Ils sont catégorisés selon leurs natures et leurs objets : environnementaux, sociaux, sociétaux, de gouvernance. Ils sont hiérarchisés en fonction d'une « pyramide de la responsabilité » de l'entreprise (Carroll, 1979), distinguant les responsabilités économiques, juridiques, éthiques et philanthropiques. Ils sont définis à partir de critères de normalité, de nature quantitative ou qualitative, se référant à des lois physiques et/ou biologiques (notamment, en matière de protection de l'environnement) ou à des valeurs éthiques définissant un devoir-être ou un devoir-faire.

L'application de ces référentiels est progressivement rendue obligatoire par des directives, des lois et des règlements nationaux et internationaux. Elle donne lieu à des guides pratiques émanant de diverses «

communautés de pratiques de gestion » : agences publiques (AFNOR), agences de notation, associations professionnelles, cabinets de consultants et managers des connaissances. Les recherches et les études sur les dérives des pratiques de gestion (Pluchart et Uzan, 2012), contribuent notamment à limiter les discriminations entre les parties prenantes de l'entreprise.

Les approches performatives des recherches sur la valeur partenariale

Les progrès de la normalisation des activités des entreprises (marqués notamment par la publication du référentiel *Global Reporting Initiative*), ainsi que les avancées du *reporting* intégré et des comptabilités sociale et environnementale, ont modifié la nature des recherches sur les performances partenariales (Bensebaa et Béji-Becheur, 2007). Les progrès de l'ingénierie de la finance durable (création de labels RSE, développement des supports ISR, réorganisation des agences de notation sociale, construction de bases de données historiques) ont permis de mesurer plus précisément la rentabilité des fonds ISR (Margolis *et al.*, 2007; Orlitzky, 2008). Les études les plus récentes révèlent que les indices de référence intègrent de plus en plus de valeurs ISR, en raison du *reporting* intégré imposé aux grandes capitalisations. Ainsi, l'indice ISR ASPI (de l'agence Vigéo) et l'indice standard Euronext 100 ont des compositions identiques à 70 % (Revelli et Sentis, 2012). Les encours gérés par Amundi, qui regroupe la moitié des fonds de placement sur le marché français, intègrent à 95 % des titres répondant aux normes sociales, environnementales et de gouvernance (ESG). Il en résulte une convergence croissante entre les courbes des indices ISR et celles des indices standards, de plus en plus assimilables à des indices ISR *broad*. Cette convergence rend d'autant plus difficile la comparaison des performances entre les fonds ISR et non-ISR, ainsi qu'entre les fonds ISR *core* et *broad*, donc entre les valeurs créées par les modes partenariaux et actionnariaux de gouvernance des entreprises. Il semble donc

que, sous l'effet de la normalisation des principes posés par la TPP, les marchés financiers retraduisent avec plus d'efficacité la migration d'une forme actionnariale de gouvernance des entreprises, vers une forme plus partenariale, intégrant mieux les attentes et contraintes de leurs parties prenantes.

Un autre courant de recherche, faisant notamment appel à la méthode de l'étude de cas, a par ailleurs porté sur le reporting « extra-financier » (sociétal ou durable) des organisations (entreprises et administrations), encadré par le référentiel GRI et des normes nationales fixées en France par la loi NRE de 2001 et les accords de Grenelle 2. Des guides et des labels fondés sur les méta-normes de la TPP et édictés par des agences publiques ou des associations professionnelles, ont complété ces dispositifs. De nouvelles pratiques de gestion, comme les audits des certifications (conformité aux normes), les audits éthiques (respect des lois et règlements) et les audits des risques internes et externes, sont ainsi apparues (Power, 2005).

Discussion et conclusion

Notre recherche présente plusieurs biais inhérents à la méthode d'analyse archéologique de la littérature qui a été appliquée. Elle se heurte à des problèmes de cadrage des terrains, de sélection, de disposition et de compréhension des textes scientifiques, de traduction des concepts en pratiques de gestion. Malgré ses limites, elle contribue à une meilleure compréhension du processus de construction – itérativement positiviste et constructiviste - de la TPP, et, par son exemple, de la connaissance scientifique. Cette perspective invite à la poursuite de recherches notamment, sur ses modes d'ancrage aux nouveaux paradigmes et sur ses modes de traduction (par des systèmes originaux de discours et de diffusion) en règles, normes, valeurs et pratiques de gestion.

Notre étude montre que les recherches consacrées à la TPP ont largement fait appel

à des méthodologies néo-positivistes appliquées à la relation entre savoir et pouvoir entre parties prenantes. Ces travaux ont étayé la construction de nouveaux paradigmes, suivant des postures néo-positiviste et socio-logique. Certains modèles fondant ces paradigmes ont été déclinés en nouvelles règles, normes, valeurs et pratiques de gestion. Cette logique est notamment observée dans le cas des problématiques soulevées par la mesure de la performance et de la valeur partenariales. Comme observé par Pesqueux (2002), la théorie des parties prenantes contribue donc bien à la refondation du modèle relationnel de l'entreprise, dans ses dimensions empirique et normative.

Notre recherche contribue à sonder l'épaisseur des différentes couches conceptuelles de la TPP. Elle met en lumière les logiques épistémologiques et sociologiques qui sous-tendent les différents courants de recherche se réclamant de la TPP, et elle montre que les recherches ont conjugué, suivant un processus dynamique, des schémas néo-positivistes (de type vérificationniste ou réfutationniste) et des protocoles constructivistes (de type normalisateur et/ou performatif). Il est permis de conclure que la cohérence des multiples courants de la TPP émane principalement de la logique archéologique des différentes postures épistémologiques et sociologiques adoptées par les chercheurs. Si la validité de la TPP dépend de la robustesse de ses protocoles de recherche, sa légitimité est fondée sur sa capacité à engendrer de nouveaux paradigmes, et sa performativité résulte de son efficacité à être déclinée en règles, normes, valeurs et pratiques de gestion. La cohérence de la TPP réside dans cette triple contingence épistémologique. Notre recherche atteste donc que si la TPP est bien une « théorie de l'action », elle est également une « science en action ».

Références bibliographiques

- Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions, *Academy of Management Review*, 1991.
- Andriof, J. & Waddock, S. (2002). Unfolding stakeholder engagement, in Andriof J., Waddock S., Husted B., Rahman S, Sheffield (dir.), *Unfolding Stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement*, Greenleaf, 2002, p. 19-42.
- Ansoff, I. (1968). Stratégie du développement de l'entreprise, *Éditions Hommes & Techniques*, Paris, 1968.
- Arjaliès, D-L. (2010). A social movement perspective on finance : how socially responsible investment matters, *Journal of Business Ethics*, 92(0), 57-78.
- Austin, J.L. (1970). *Quand dire c'est faire*, Seuil, 1970.
- Bachelard, G. (1934). *Le nouvel esprit scientifique*, PUF, 7e édition.
- Bauer, R., Koedijb, K., Otten, R. (2005). International evidence on ethical mutual fund performance and investment style, *Journal of Banking and Finance*, 29, 1751-1767.
- Beaulieu S. & Pasquero, J. (2002). Reintroducing stakeholder dynamics in stakeholder thinking. A negotiated order perspective, in Andriof J., Waddock S., Husted B., Rahman S. (dir.), *Unfolding Stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement*, Sheffield : Greenleaf, p. 101-118.
- Bensebaa, F. & Beji-Becheur, A. (2007). Institutionnalisation et rationalisation des pratiques de RSE, *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 63-95.
- Berle, A. A. (1932). For Whom Corporate Managers Are Trustees : A Note, *Harvard Law Review*, 45 (8), 1365-1373.
- Berle, A. A. & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and the Private Property*, Mc Millan.
- Bloor, D. (1976). *Knowledge and Social Imagery*, Londres : Routledge and Kegan Paul ; traduction française, *Sociologie de la logique, ou les limites de l'épistémologie*, Pandore.
- Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibility of the Businessman*, Harper & Row.
- Callon, M. (1986). « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la baie de St Brieuc », *L'année sociologique*, n° 36, pp.169-208.
- Capelle-Blancard, G. & Monjon, S. (2011). The performance of socially responsible funds : does the screening process matter ?, *CEPII Working Paper*, n° 2011-12, 38 p.
- Carroll, A. B. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate social performance, *Academy of management review*, 4 (4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1989). *Business and society. Ethics and stakeholder management*, South-Western Publishing.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons*, 34, 39-48.
- Charreaux, G. (1997). *Le gouvernement des entreprises*, Economica.
- Charreaux, G. & Desbrières, D. (1998). « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 1(2), 57-88.
- Charreaux, G. & Wirtz, P. (2006). *Gouvernance des entreprises, nouvelles perspectives*, Economica.
- Clarkson, M. B. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 20 (1), 92-117.
- Edvinsson, L. & Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: realising your Company's true value by findings its hidden brainpower*, Harper Collins publisher.
- Dewey, J. (2003, 1e édition 1924). *Le public et ses problèmes*, Farrago.
- Di Maggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications, *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.
- Droz, Y. & Lavigne, J-C. (2006). *Éthique et développement durable*, IUD.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks : the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, New Society Publishers.
- Foucault, M. (1966). *L'archéologie du savoir*, Gallimard.

- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston : Pitman.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *The New York Times Magazine*, pp. 123-124.
- Glandwin, T. & Kennely, J. (1997). Sustainable Development : a New Paradigm for Management Theory and Practice, in Bansal P., Howard E. (dir.), *Business and Natural Environment*, Butterworth-Heinemann eds.
- Gond, J-P. & Mercier, S. (2000). *Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature*, Working paper.
- Hill, R. P., Ainscough, T., Shank, T., Mannulang, D. (2007). Corporate social responsibility and socially responsible investing : a global perspective, *Journal of Business Ethics*, 70(2), 165-174.
- Hockerts, K. (2001). Corporate Sustainability Management, *Proceedings of Greening of Industry Network Conference*, January, pp.21-24.
- Igalens, J. & Point, S. (2009). *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises*, Paris : Dunod.
- James, W. (1995, 1e édition 1907). *Pragmatism*, Dover.
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1976). Theory of the Firm : Managerial Behaviour, Agency Costs, and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory : A Synthesis of Ethics and Economics, *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.
- Jones, S., van der Laan, S., Frost, G., Loftus, J. (2008). The Investment Performance of Socially Responsible Funds in Australia, *Journal of Business Ethics*, 80, 181-203.
- Kuhn, T. (1962). *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion.
- La Porta, R., Lopez de Silanes, S., Shleifer, A., Vishny, R. W. (1996). Trust in Large Organizations, *American Economic Review*, papers and proceedings, NBER Working Paper 5864.
- Lakatos, I. (1970). *Criticism and the Growth of Knowledge*, New York : Cambridge University Press.
- Latour, B. (1992). *Aramis ou l'amour des techniques*, La Découverte.
- Laugier, S. (2003). Signification et incommensurabilité : Kuhn, Carnap, Quine, *Archives de philosophie*, 66(3), 486-503.
- Luther, R., Luther, R. G., Matatko, J., Corner, D. C. (1992). The Investment Performance of UK, Ethical Unit Trusts, Accounting, *Auditing And Accountability Journal*, 5, 57-70.
- Margolis, J., Elfebein, H., Walsh, J. P. (2007). *Does it Pay to be Good ? A Meta-Analysis and Redirection of Research on the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance*, Harper University Working Paper.
- Margolis, J., Walsh, J. P. (2003). Misery Love Companies : Rethinking Social Initiative by Business", *Administrative Science Quarterly*, 48(2) 268-305.
- Merton, R. K. (1975). Theory of Finance From a Perspective of Continuous Time, *Journal of finance and quantitative analysis*, 10(4), 659-674.
- Milgrom, P. & Roberts, J. (1990). *Bargaining Costs, Influence Costs and the Organization of the Economy Activity*, Cambridge University Press.
- Mitroff, I. (1983). *Stakeholders of the Organizational Mind*, Jossey-Bass.
- Novethic (2012). *Quels indicateurs pour mesurer la performance ESG des investissements ?*, étude en ligne.
- Orléan, O. (2011). *L'empire de la valeur*, Seuil.
- Orlitsky, M. (2008). Corporate Social Performance and Financial Performance : a Research Synthesis", in Crane A et al. (dir.), *The Oxford Handbook of CSR*, Oxford Up, 2008, pp.113-134.
- Pérez, R. (2005). Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise, *Revue des Sciences de Gestion*, 211-212 (janvier - avril), 29-46.
- Pesqueux, Y. (2002), *Organisations : modèles et représentations*, Paris : PUF.
- Pesqueux, Y. & Damak-Ayadi, S. (2004). La théorie des parties prenantes en perspective, *Working Paper*, 24 p.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations, A Resource Dependence Perspective*, New York : Harper & Row.
- Piget, P. & Pluchart, J-J. (2013). *La reconnaissance des parties prenantes par les marchés financiers*, Actes du Congrès de l'ADERSE.

Popper, K. (1973). *La logique de la découverte scientifique*, Payot.

Porter, M. (1991). American Green Energy, *Scientific American*, 264, 4-96.

Porter, M. & Van der Linde, C. (1995). Towards a New Conception of the Environment Competitiveness Relationship, *Journal of Economic Perspectives* 9, 97-118.

Pluchart, J-J. & Uzan, O. (dir.) (2012). *Management des entreprises et responsabilité de l'entreprise*, Eska.

Poulle, J-B. (2011). Réflexions sur le droit souple et le gouvernement d'entreprise, le principe « se conformer ou expliquer » en droit boursier, *L'Harmattan*, 407 pages.

Power, J. (2005). *La sûreté de l'audit, l'obsession du contrôle*, Paris : La Découverte.

Putnam, H. (1975). *Mathematics, Matters and Methods*, Philosophical Papers, Cambridge University Press.

Rajan, R. G. & Zingalès, L. (2001). The Influence of Financial Revolution on the Nature of the Firm, *Oxford Economic papers*, 46, 822-840.

Revelli, C. & Viviani, J-L. (2011). *Determinants of the Financial Performance of SRI : What Methods and What Effects ? An International Evidence*, Actes du Congrès de l'AFFI, 44 p.

Revelli, C. & Sentis, P. (2003). L'investissement socialement responsable diffère-t-il vraiment de l'investissement conventionnel ? », *La Revue des Sciences de gestion*, n°255/256.

Rowley, T. & Berman, S. (2000). A Brand New Brand of Corporate Social Performance, *Business Society*, n° 39.

Savall, H. & Zardet, V. (2001). *Tétranormalisation, pilotage stratégique et organisation*, Actes des 17e journées des IAE.

Verstegen Ryan, L. & Schneider, M. (2002). The Antecedents of Institutional Investor Activism, *Academy of Management Review*, 27, 554-573.

Walter, Ch. (2013). *Le modèle de la marche au hasard en finance*, Economica.

Webley, P., Lewis, L., McKenzie, C. (2001). Commitment Among Ethical Investors: Experimental Approach, *Journal of Economic Psychology*, 22, 27-42.

Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press.

Yoshimori, M. (1995) Whose Company Is It ? The Concept of the Corporation in Japan and the West, *Long Range Planning*, 18(4), 33-44.

Jean-Jacques PLUCHART

Diplômé de sciences po et de l'IESE, docteur d'État en économie et habilité à diriger des recherches en gestion, est professeur émérite à l'Université Paris I Panthéon Sorbonne et chercheur au Labex Régulation Financière, Il a exercé pendant 20 ans des fonctions financières au sein d'un groupe pétrolier. Il est l'auteur ou le co-auteur de 36 ouvrages, de 26 études de cas et d'une centaine d'articles et de communications. Son dernier livre publié en avril 2016, porte sur le management des grands projets (Eska, collection Master).

Odile UZAN

Diplômée de l'EM Lyon, titulaire d'un Doctorat (Université de Lyon 2) et d'une HDR (Université Paris 1) en sciences de gestion, ainsi que d'un Master en philosophie des sciences (Université Paris 1). Chercheuse au CEDAG (Université Paris 5 Descartes) et au PRISM Sorbonne (Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne), ses travaux actuels portent sur la RSE, notamment sur les thèmes de *Gouvernance partenariale et de Performance globale*. Elle est vice-présidente de l'ADERSE (Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche en RSE) et membre du Bureau et du CA de l'AGRH (Association francophone en GRH).