



**HAL**  
open science

## Le concept de parties prenantes : proposition d'une modélisation systémique par le modèle SAGACE

Adel Aloui, Khaled Saadaoui, Manal Wehbi Sleiman

### ► To cite this version:

Adel Aloui, Khaled Saadaoui, Manal Wehbi Sleiman. Le concept de parties prenantes : proposition d'une modélisation systémique par le modèle SAGACE. Management & sciences sociales, 2015, Les parties prenantes : quelle reconnaissance?, 19, pp.120-137. hal-01870859

**HAL Id: hal-01870859**

**<https://hal.science/hal-01870859>**

Submitted on 9 Sep 2018

**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.

Copyright

---

# ***Le concept de parties prenantes : proposition d'une modélisation systémique par le modèle SAGACE***

---

**Adel Aloui**

Enseignant-Chercheur en Management, ISTECS, Centre d'Études et de Recherche (CERI)  
a.aloui@istec.fr

**Khaled Saadaoui** (*auteur correspondant*)

Enseignant-Chercheur en Finance, École de Management de Normandie, Le Havre  
ksaadaoui@em-normandie.fr

**Manal Wehbi Sleiman**

Doctorante en Sciences de Gestion, Télécom École de Management (TEM)  
manal.aloui@telecom-em.fr

*Cet article propose une modélisation systémique du concept de parties prenantes. En mobilisant le modèle SAGACE, basé sur la théorie des systèmes, nous démontrons qu'une approche systémique globale intégrant l'entreprise et l'ensemble de ses parties prenantes participerait à une meilleure compréhension du fonctionnement de ce système, des organes qui le composent et de son processus décisionnel et évolutif. Elle permet également de répondre à certaines interrogations ou de nuancer certaines critiques relatives notamment à l'identification des parties prenantes et au caractère statique de l'approche par les parties prenantes.*

*Mots clés : Parties prenantes, système, modélisation systémique, conceptualisation, SAGACE.*

*This paper proposes a systemic modeling of the stakeholders' concept. Mobilizing the SAGACE model, based on the systems theory, we demonstrate that a systemic global approach integrating the company and all its stakeholders would participate in a better understanding of the functioning of this system, of its constituent bodies and of its decision-making and evolution process. It also helps to answer some questionings and to temper some criticisms mainly with regard to the identification of stakeholders and the static nature of the stakeholders approach.*

*Key-words : Stakeholders, system, systemic modeling, conceptualization, SAGACE.*

---

## Introduction

Depuis son introduction en 1984 par l'ouvrage majeur de Freeman, le concept de parties prenantes s'est rapidement développé dans la littérature autour de l'éthique organisationnelle et de la responsabilité sociale de l'entreprise (Mercier, 2010). Désignant « *tout groupe ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation* » (Freeman, 1984, p. 48), la notion de parties prenantes est, en effet, souvent mobilisée pour identifier et organiser les responsabilités de l'entreprise vis-à-vis de son environnement.

Alors que l'approche traditionnelle s'en tient aux parties prenantes contractuelles que sont les actionnaires, les clients, les fournisseurs et les salariés, la nouvelle approche consiste à élargir ce périmètre à des parties prenantes secondaires n'ayant pas de relations formelles officielles ou contractuelles avec l'entreprise (Carroll, 1989). Toutefois, son originalité ne tient pas tant dans l'identification des parties prenantes que dans le management de ces dernières en termes de prise en compte, pouvant aller jusqu'à leur participation aux choix stratégiques de l'entreprise (Dontenwill, 2005).

La théorie des parties prenantes apparaît dans ce sens comme une nouvelle théorie de la firme proposant une vision alternative de la gouvernance des entreprises, tout en gardant à l'esprit que les actionnaires sont les parties prenantes les plus importantes (Mullenbach-Servayre, 2007). En tant que théorie contractualiste (fondée sur des contrats explicites ou implicites que l'entreprise entretient avec ses parties prenantes), elle s'interroge sur la compatibilité entre la rationalité économique de l'entreprise et ses préoccupations sociétales (Rasolofo-Distler, 2010) et offre un cadre théorique justifiant la reconnaissance des responsabilités de l'entreprise envers ses parties prenantes. À cet effet, Damak-Ayadi et Pesqueux (2003, p. 16) lui reconnaissent en tant que « théorie

des organisations » une « *contribution à la fondation d'un modèle relationnel de l'organisation* ».

Cette théorie soulève toutefois plusieurs interrogations quant à la nature des parties prenantes et à leur identification (Clarkson, 1995), à l'hétérogénéité de leurs demandes (Wolfe et Putler, 2002 ; Fassin, 2008 et 2009 cité par Mercier, 2001) et à la place que l'on doit leur accorder dans la gouvernance de l'entreprise eu égard à leur statut (Sternberg, 2001 ; Moore, 1999 cité par Mercier, 2001). Comprendre, analyser et mieux cerner le concept des parties prenantes est alors un enjeu majeur non seulement sur un plan théorique et conceptuel mais aussi sur un plan méthodologique et pratique. Dans cet article, nous nous proposons d'étudier ce concept sous un éclairage systémique pensant que pour mieux l'étudier, une prise en compte globale des parties prenantes, notamment en lien avec l'entreprise et avec l'environnement, apporterait une richesse et nous permettrait d'éviter une lecture analytique et « monovision ». La spécificité de notre contribution réside, essentiellement, dans le fait qu'elle illumine un aspect particulier de la problématique d'identification des parties prenantes qui continue, jusque-là, à être un axe majeur de recherche. Notre article s'inscrit alors dans le thème portant sur les méthodes et techniques visant à clarifier ce concept dans son ensemble et permettant aux entreprises d'identifier leurs parties prenantes.

Pour ce faire, nous empruntons à la théorie des systèmes le modèle SAGACE qui nous permettra d'analyser le système formé par les parties prenantes. Moyennant une adaptation justifiée de ce cadre général de modélisation, nous étudierons les parties prenantes selon trois visions fondamentales et complémentaires : la vision fonctionnelle (ce que le système fait), la vision organique (ce que le système est) et la vision décisionnelle (ce que le système décide). Ce travail de modélisation a aussi l'avantage d'offrir un cadre général et intégrateur de l'ensemble des théories associées au concept

---

des parties prenantes. Dans une première partie, nous établirons la revue de la littérature concernant la théorie des parties prenantes. Ensuite, nous discuterons des enjeux de la modélisation systémique proposée et nous présenterons le modèle d'analyse inspiré de la méthode SAGACE. Nous proposerons enfin une modélisation de ce concept en intégrant bien évidemment à chaque fois les apports théoriques existants.

## **Revue de littérature : la théorie des parties prenantes**

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

Contrairement à une idée très répandue, la théorie des parties prenantes serait apparue au début des années 1960 bien avant Freeman (1984) et aurait été bien ancrée en management stratégique (Mercier, 2010). Dans son ouvrage fondateur *Social Responsibilities of the Businessman*, Bowen (1953, cité par Acquier et Gond, 2007) avait déjà introduit la notion de « groupes intéressés » mais le terme Stakeholder apparaît véritablement pour la première fois en 1963 au sein d'un mémorandum du Stanford Research Institute afin de déterminer « ces groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » (Mullenbach, 2003). Ansoff (1968, cité par Mercier, 2001) fut le premier en revanche, à parler de *Stakeholders' Theory* ou théorie des parties prenantes à l'occasion de sa définition des objectifs organisationnels<sup>1</sup>. Il postule que le rôle de l'entreprise est de concilier les intérêts contradictoires des groupes qui sont en relation avec elle c'est-à-dire les dirigeants, les employés, les actionnaires, les fournisseurs et les distributeurs. Toutefois le terme de Stakeholder ne s'est véritablement popularisé que dans les années 1980. Il s'agit d'un néologisme provenant d'un jeu de mots avec le terme « Stockholder » désignant l'actionnaire et qui permet d'étendre cette dernière notion à des groupes à l'égard desquels l'entreprise est sensée avoir une responsabilité. Par ailleurs, de toutes les définitions ou

tentatives de définitions du concept de parties prenantes, celle de Freeman (1984) demeure la plus connue et la plus utilisée sans doute parce qu'elle est aussi la plus large. Elle suggère qu'« une partie prenante dans l'organisation est [par définition] tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Par cette définition Freeman jette les bases d'une nouvelle théorie de la firme dépassant la vision classique et actionnariale ou s'opposant à cette dernière. L'idée sous-jacente étant qu'il existe d'autres acteurs-partenaires que les actionnaires qui peuvent influencer ou être influencés par la performance de l'organisation et dont les intérêts doivent être pris en compte (Mercier, 2001 ; Mercier et Guinn-Milliot, 2003). Freeman omet toutefois de préciser les raisons pour lesquelles l'entreprise doit prendre en compte ces intérêts (Mullenbach, 2007).

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

Plusieurs auteurs ont tenté d'apporter un fondement théorique à l'élargissement de la notion de parties prenantes telles que proposée par Freeman (Goodpaster, 1991 ; Jones, 1995 ; Jones et Wicks, 1999). Mais c'est sans doute la proposition de Donaldson et Preston (1995) qui s'est largement imposée à la communauté académique avec une dimension descriptive, une dimension instrumentale et une dimension normative.

### **La dimension descriptive**

Dans son aspect descriptif, la théorie des parties prenantes propose de considérer l'entreprise comme une constellation ou des nœuds d'intérêts convergents ou concurrents et ces intérêts ont une valeur intrinsèque (Dontenwil, 2005). Elle constitue

---

1. Mercier (2001) puis Mercier et Guinn-Milliot (2003) font même remonter les origines de la théorie des parties prenantes aux années 1930 citant Berle et Means (1932) ou Dodd (1932).

à cet égard un modèle descriptif du fonctionnement de l'organisation (Rasolof-Distler, 2010). Brenner et Cochran (1991) se sont en effet basés sur cette théorie pour décrire la nature de l'organisation et la manière dont les dirigeants prennent leurs décisions. Donaldson et Preston (1995) ont ainsi relevé que la théorie des parties prenantes a été mobilisée pour décrire 1) la manière dont les parties prenantes sont affectées par les décisions de l'entreprise, 2) comment le processus de management intègre les demandes et attentes de ces parties prenantes, 3) la manière dont les intérêts des parties prenantes sont pris en compte par les dirigeants et enfin 4) les pratiques des entreprises en matière de responsabilité sociale (Mullenbach-Servayre, 2007).

### **La dimension instrumentale**

À travers la dimension instrumentale des parties prenantes, certains auteurs ont tenté de légitimer cette approche en établissant un lien positif entre l'élargissement de la notion de parties prenantes, au-delà de la vision classique de la firme, et la performance financière de celle-ci. L'idée est que la prise en compte des intérêts des partenaires de l'entreprise peut être créatrice de valeur (profit, stabilité, croissance) et donc de montrer que les firmes qui tiennent compte de leurs parties prenantes s'octroient un avantage compétitif par rapport à celles qui ne le font pas (Jones, 1995). Au-delà du fait que ce lien est difficile à démontrer (Cochran et Wood, 1984), cette vision instrumentale est dénuée de toute considération éthique. Elle est envisagée comme un outil à la disposition des dirigeants pour gérer l'entreprise de façon stratégique et plus efficace (Freeman, 1984). Capron (2003) intègre cet aspect instrumental de la théorie des parties prenantes dans un courant « utilitaire-stratégique » dans la mesure où il fournit aux gestionnaires des outils pour améliorer la performance en tenant compte des attentes exprimées par les parties prenantes.

### **La dimension normative**

Contrairement aux deux premières dimensions, la vision normative de la théorie des parties prenantes propose une justification morale à l'élargissement de la notion de parties prenantes. Selon cette dimension, servir en priorité ou de manière exclusive les intérêts des actionnaires est une position éthiquement non soutenable. Chaque groupe de partie prenante mérite la considération de son propre intérêt et pas seulement en raison de sa capacité à participer aux intérêts d'autres groupes tels que les actionnaires (Rasolof-Distler, 2010). Donaldson et Preston (1995) vont jusqu'à considérer que le cœur ainsi que les fondements de la théorie des parties prenantes sont avant tout normatifs puisque cette dernière permet d'identifier les principes moraux ou philosophiques qui justifient la prise en compte des intérêts des parties prenantes. Ils légitiment les droits des parties prenantes non actionnaires et leur reconnaissent le droit de participer aux décisions qui affectent leur bien-être. Pour Capron (2003), cette dimension normative de la théorie des parties prenantes relève du courant moraliste-éthique qui considère que l'action d'entreprise est un devoir moral.

### **L'identification des parties prenantes**

Le concept de parties prenantes se présente aujourd'hui comme un apport particulièrement intéressant pour modéliser la responsabilité sociale de l'entreprise (Mullenbach-Servayre, 2007). L'utilisation tant académique que managériale qui en est faite témoigne de son utilité (Mercier, 2001). La norme ISO 26000 le mobilise d'ailleurs dans sa définition de la responsabilité sociale des organisations (RSO) en insistant sur l'importance de la prise en compte des attentes des parties prenantes. Cela ne résout pas pour autant la problématique d'identification de ces parties prenantes. Soucieux de mettre un cadre opératoire de la théorie des parties prenantes à la disposition des managers et dirigeants, Freeman (1984) a essayé de développer son approche par

l'introduction de trois niveaux : rationnel (identification des parties prenantes et de leurs intérêts), procédural (intégration de leurs intérêts) et transactionnel (interaction et négociation avec les parties prenantes). Par ailleurs, de nombreux auteurs se sont essayés à l'exercice d'identification et de catégorisation des parties prenantes ce qui dénote non seulement l'importance du concept mais également son manque de clarté et la nécessité de l'affiner. La définition assez large de Freeman (1984) introduit en même temps un lien avec une perspective managériale et stratégique intéressante. Plusieurs définitions ou tentatives de définitions du concept de parties prenantes ont alors été proposées dans un objectif managérial visant à aider les dirigeants à caractériser, identifier et classier/catégoriser les parties prenantes en vue de les impliquer dans la gouvernance élargie de l'entreprise. S'appuyant sur la synthèse de

Gond et Mullenbach (2004) qui avaient regroupé ces travaux autour de six approches différentes (relationnelle, contractuelle, légitimité, droits et revendications, contributions et attributs), El Abboubi et Cornet (2010) ont ajouté une nouvelle approche (engagement) prenant en compte la proposition de Girard et Sobczak (2010) d'identifier les parties prenantes en fonction de leur engagement sociétal ou organisationnel (Cf. tableau 1).

### **Cadre conceptuel de la modélisation systémique des parties prenantes**

#### **Enjeux épistémologiques de la modélisation systémique des parties prenantes**

De Rosnay (1975, p. 83) considère l'approche systémique comme « *une nouvelle métho-*

**Tableau 1**  
**Les catégories de parties prenantes**

<b>Approche</b>	<b>Idée principale</b>	<b>Auteurs / Sources</b>
Relationnelle	Les parties prenantes sont celles qui ont une relation avec l'organisation	Freeman (1984) ; Freeman et Reed (1983) ; Rehnman et Stymne (1965)
Contractuelle	Les parties prenantes sont celles qui ont une relation contractuelle avec l'organisation	Cornell et Shapiro (1987)
Légitimité	Les parties prenantes sont celles qui sont perçues comme légitimes par l'organisation. Le lien peut être sous la forme d'une relation contractuelle ou non.	Donaldson et Preston (1995)
Droits	Les parties prenantes sont celles qui ont des droits ou intérêts en regard de l'organisation	Clarkson (1995) ; Freeman et Evan (1990) ; Hill et Jones (1992)
Contributions	Les parties prenantes sont celles qui apportent une contribution à l'organisation. La forme de la contribution pouvant varier.	Clarkson (1995) ; Wicks, Freeman et Gilbert (1994)
Attributs	Les parties prenantes sont celles qui ont certains attributs tels que le pouvoir, la légitimité ou l'urgence	Mitchell, Agle et Wood (1997)
Engagement	Les parties prenantes sont celles qui ont un engagement sociétal ou organisationnel	Girard et Sobczak (2010)

Source : El Abboubi et Cornet (2010) d'après Gond et Mullenbach (2004)

*dologie permettant de rassembler et d'organiser les connaissances en vue d'une plus grande efficacité dans l'action* ». Elle privilégie l'étude des problèmes dans leur intégralité et leur complexité et s'intéresse également à leur dynamique. Fondée sur une axiomatique conjonctive et sur un principe d'interactions, elle permet d'éviter les écueils du réductionnisme paralysant d'une approche scientifique à teneur positiviste. Dans cette approche, la modélisation systémique, s'appuyant sur des préceptes de pertinence, de globalisme, de téléologie et d'agrégativité, offre un cadre conceptuel nouveau pour l'étude des phénomènes perçus comme complexes.

Par ailleurs, le caractère général de la théorie des systèmes et de l'approche systémique est perçu comme une source de compréhension plus vaste, une nouvelle façon de voir les objets étudiés et l'environnement dans lequel ils existent. La modélisation des systèmes est l'outil d'analyse fondamental de l'approche systémique. Elle rend intelligible une réalité, un phénomène perçu comme complexe (Le Moigne, 1977). Il s'agit d'un acte qui peut avoir différentes finalités : mieux formuler, identifier et comprendre un problème complexe, étudier le fonctionnement dynamique d'un système pour le faire évoluer ou encore simuler une stratégie d'action. Enfin, comme le souligne Le Moigne (1990, p. 81), la modélisation systémique sert à « *décrire (un phénomène) dans son contexte, en l'entendant dans son irréductible complexité : qu'est-il ? Que fait-il ? En vue de quoi ? Dans quel contexte ? Dans quelle histoire ?* ».

Pour mieux comprendre et analyser les parties prenantes comme acteurs en interaction avec l'entreprise, il est indispensable de considérer simultanément ces deux parties (entreprise et parties prenantes) comme formant un tout. En effet, les éléments constitutifs de ce système sont en interaction permanente et dynamique et ne pouvant être réduits à la somme des parties (Bertalanffy, 1968). Vouloir mieux identifier et comprendre le fonctionnement

des parties prenantes nécessite leur mise en relation avec l'entreprise, acteur central avec lequel toutes ces parties entretiennent, de façon directe ou indirecte, des relations. Entre l'entreprise et ses parties prenantes existe une perspective de système ouvert (Acquier, 2007) et de relations explicites et implicites qui dépendent d'une forme de « contrat » entre elles (Freeman et Evan, 1990).

Dans ce qui suit, le système que nous nous proposons d'étudier est donc constitué aussi bien de l'entreprise que de ses parties prenantes. Ici, nous mettons en œuvre le principe de totalité selon lequel nous distinguerons les propriétés sommatives et constitutives du système étudié. Les propriétés sommatives correspondent à la somme des propriétés des différents éléments qui constituent le système alors que les propriétés constitutives intègrent les propriétés sommatives mais aussi celles qui résultent des relations liant les éléments. Le tout faisant apparaître des propriétés émergentes que ne possèdent pas les parties.

## Présentation du modèle SAGACE

Le modèle d'analyse et de conception systémique SAGACE a été développé en 1994 par Jean-Michel Penalva au CEA (Commissariat à l'Énergie atomique) dans le but de modéliser le rôle de l'opérateur dans la conduite des processus complexes. S'appuyant sur la théorie des systèmes, il vise à maîtriser la complexité des systèmes (Penalva, 1994) et permet d'apporter une aide dans leur modélisation. Ces systèmes complexes peuvent être techniques (produits, installations industrielles, logiciels, etc.) ou organisationnels (système d'information, système décisionnel, etc.). Par ailleurs, ce modèle s'appuie sur un formalisme graphique appelé « systémographe » et composé d'une matrice de neuf cases mettant en avant trois visions possibles du système et trois perspectives d'analyse (figure 1). La matrice comporte :

- 1) Trois lignes décrivant horizontalement les trois visions, ou points de vue, que l'on peut porter sur le système étudié :

- La vision fonctionnelle qui décrit ce que fait le système ;
- La vision organique qui décrit les entités ou organes composant le système ;
- La vision opérationnelle (ou décisionnelle) qui définit les tâches et les instances de coordination, de pilotage et de régulation.

2) Trois colonnes décrivant verticalement les trois perspectives du système :

- Son action qui vise à être efficace ;
- Son fonctionnement qui doit être stable ;
- Son évolution nécessaire pour l'adaptation à son environnement.

La systémographie du modèle SAGACE permet ainsi de renseigner trois dimensions essentielles du système à étudier (fonction, structure et comportement). La démarche de modélisation associée a pour objectif d'explorer en profondeur chacun des points de vue et d'améliorer par conséquent l'intelligibilité de l'organisation sous-jacente (Aloui et Boehm, 2007). SAGACE procède selon les étapes suivantes :

- *Le cadrage* : identifier le système, le (ou les) angle(s) de vue retenu(s), ses contours, les acteurs interagissant avec le système et les objectifs de l'étude,

- *La systémographie* : construire une représentation du système basée sur des dimensions associées aux différents points de vue considérés,
- *L'analyse* : affiner chaque dimension par augmentation du niveau de détail.

Dans le cadre de la modélisation que nous proposons, nous allons mobiliser le modèle SAGACE qui, par la prise en compte des différents points de vue dans l'analyse, offre un cadre pertinent pour la modélisation du système « parties prenantes ». Dans ce qui suit, nous adopterons un modèle simplifié qui fusionne les deux colonnes correspondantes à « Action » et « Fonctionnement ». Cette simplification se justifie dans la mesure où ces deux colonnes, ensemble, décrivent la mission remplie par le système ainsi que son fonctionnement. Ces deux perspectives traduisent respectivement une vision achronique et une vision synchronique dans lesquelles la durée n'est pas principalement considérée dans l'étude du système et traduisant ainsi sa vision statique. Quant à la colonne « Évolution », elle porte sur l'état dynamique/diachronique du système en termes d'adaptation à son environnement. C'est cette dernière perspective qui prend véritablement en compte l'évolution du

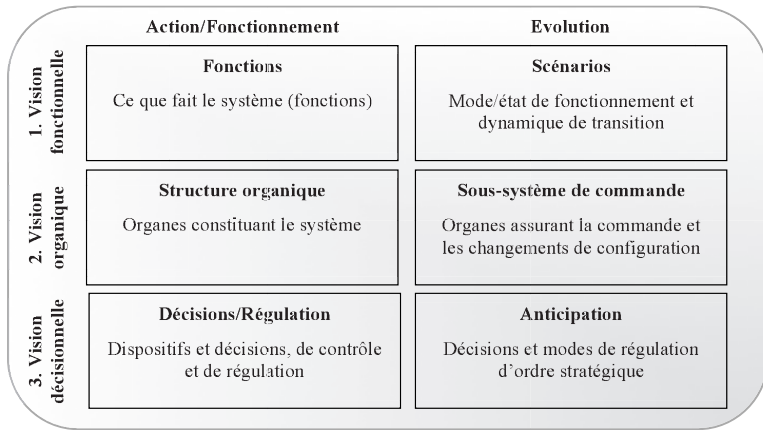
**Figure 1**  
**Systémographie du modèle SAGACE (Penalva, 1994)**

	Action	Fonctionnement	Évolution
Vision fonctionnelle	<b>1 Fonctions</b> Fonctions constituantes correspondant aux activités élémentaires	<b>2 Processus</b> Enchaînement des activités pour réaliser les fonctions opérationnelles	<b>3 Scénarios</b> Enchaînement des modes de fonctionnement
Vision organique	<b>4 Sous-système opérant</b> Organes réalisant les fonctions	<b>5 Sous-système de commande</b> Organe de mise en œuvre des activités	<b>6 Sous-système auxiliaire</b> Organes assurant les changements de configuration
Vision décisionnelle	<b>7 Conduite</b> Décisions d'équilibrage des fonctions (consignes de régulation)	<b>8 Gestion</b> Décisions d'adaptation des activités (transition de phase de fonctionnement)	<b>9 Anticipation</b> Décisions d'ordre stratégique (changement de mode de fonctionnement)



Figure 2

Modèle SAGACE adapté pour la modélisation du système « parties prenantes »



système dans le temps donnant lieu par exemple à plusieurs modes de fonctionnement.

### Essai de modélisation basée sur le modèle SAGACE

En se basant sur le modèle SAGACE adapté, nous proposons de modéliser le système « parties prenantes » selon les trois visions : fonctionnelle, organique et décisionnelle.

#### La vision fonctionnelle

La fonction intervient dans la description et l'analyse des systèmes dans plusieurs domaines tels que la technologie, la biologie et les sciences humaines et sociales. À partir de la fin des années 1940, une démarche s'est développée autour du concept de fonction. Cette démarche a connu une formalisation plus structurée et plus poussée dans le domaine de la conception des objets techniques connue sous l'appellation de l'analyse fonctionnelle. Faute d'une théorie d'ensemble et unifiée de la fonction, il est opportun d'examiner de près la notion de fonction afin d'avoir une base robuste nous permettant la compréhension de la vision fonctionnelle des parties prenantes. Pour Freeman et Reed (1983), la question de la

finalité de l'entreprise ainsi que de ses parties prenantes est fondamentale.

Généralement, la notion de fonction d'un système quelconque est intimement liée à son comportement et au rôle qu'il joue dans son environnement. Si nous considérons la définition de la fonction selon la théorie intentionnaliste, un objet X a la fonction F signifie que X a été conçu pour avoir l'effet F. Par ailleurs, l'explication de la fonction ne peut guère se faire sans la considération, à la fois, des caractéristiques du système considéré et de celles des autres éléments situés dans son environnement (Delattre, 1985 ; Gonod, 1989). Ce point de vue correspond à une lecture systémique de la fonction qui postule que la notion de fonction suggère l'existence d'un système et d'un environnement dans lequel ce dernier agit et fonctionne et avec lequel il entretient un jeu d'interactions.

Ici, pour l'analyse fonctionnelle du système « parties prenantes », nous faisons recours à la « Méthode des Milieux Extérieurs »<sup>2</sup> et des outils méthodologiques associés popularisés

2. Pour une présentation détaillée de cette méthode, le lecteur est invité à consulter la référence suivante : Bretesche, B. (2000).

par la société APTE®. Dans ce dispositif méthodologique, l'outil le plus utilisé est « la pieuvre » qui permet d'identifier les fonctions d'un système en analysant ses relations avec les éléments de son milieu extérieur. Le principe adopté est le suivant : un système n'a pas d'intérêt en lui-même, il n'a d'intérêt qu'en fonction des services qu'il rend aux milieux extérieurs. Le système est vu comme un moyen pour un élément du milieu extérieur d'agir sur un autre élément pour en modifier ses caractéristiques : on parlera alors de fonction principale (FP). De manière secondaire, un système peut être perçu comme un modificateur d'un élément de son milieu extérieur où devant s'adapter à ce dernier élément contraignant : on parlera dans ce cas de fonction contrainte (FC).

Tout d'abord, pour la définition des éléments du milieu extérieur des parties prenantes, nous considérons le fondement de ce concept sur le domaine du développement durable et celui de la responsabilité sociale de l'organisation (RSO) traduit par l'ISO 26000 comme étant la « *responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique* ». Comme éléments extérieurs interagissant avec les parties prenantes, nous identifions alors la société, l'écologie et l'économie formant ainsi l'environnement global des parties prenantes. Il s'agit ici des éléments extérieurs autres que les parties prenantes c'est-à-dire ceux qui n'affectent ni ne sont affectés par la réalisation des objectifs de

l'entreprise, conformément à la définition de Freeman (1984). L'application de l'outil « la pieuvre » nous permet d'identifier les fonctions du système étudié comme indiqué dans la figure 3.

La vision fonctionnelle du système, en plus de la définition de ses fonctions, doit comprendre aussi une étude de ses modes de fonctionnement. Il s'agit, en plus d'une modélisation fonctionnelle « statique », d'étudier la manière dont le système fonctionne et évolue de manière dynamique (scénarios). En effet, un système est un ensemble d'éléments interagissant entre eux et avec l'environnement et susceptible d'évoluer dans le temps. Selon le mode de fonctionnement dans lequel le système se trouve, la finalité pour laquelle il a été créé ou la mission qu'il est censé assurer peuvent être totalement, partiellement ou pas du tout remplies. Globalement, un système peut se trouver dans trois états ou modes de fonctionnement : 1) mode de fonctionnement normal, 2) mode de fonctionnement dégradé et 3) mode de fonctionnement critique. Ces modes de fonctionnement relatifs au système des parties prenantes sont récapitulés dans le tableau 2.

Dans une dynamique de fonctionnement du système, des transitions sont possibles entre les différents modes de fonctionnement ou scénarios. Ces transitions régissent la dynamique du système, résultat des interactions de ses éléments constitutifs (figure 4).

Figure 3

### Définition des fonctions des parties prenantes à l'aide de l'outil « la pieuvre »

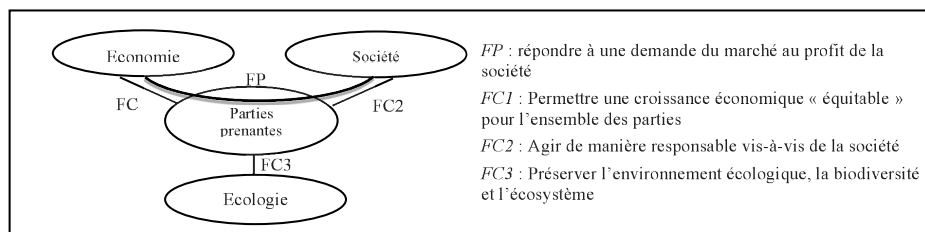


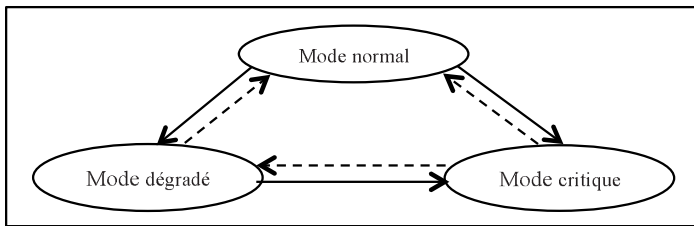
Tableau 2

**Modes de fonctionnement du système « parties prenantes »**

Mode de fonctionnement	Description	Exemples concrets
Normal	Mode de fonctionnement nominal correspondant à une parfaite adéquation avec la finalité et/ou la mission du système.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une collaboration dans un climat de confiance et d'engagement entre une entreprise et ses fournisseurs,</li> <li>- Une négociation entre l'entreprise et l'organisation syndicale se déroulant dans le respect des règles, de la réglementation et aboutissant à une solution satisfaisante pour les deux parties.</li> </ul>
Dégradé	Mode de fonctionnement anormal et donnant lieu à un accomplissement partiel de la mission et/ou avec des performances moindres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Collaboration non satisfaisante entre l'entreprise et ses fournisseurs,</li> <li>- Plan social et licenciement de salariés dans le cadre d'un projet de restructuration de l'entreprise,</li> </ul>
Critique	Mode de fonctionnement correspondant à des caractéristiques indésirables et non souhaitées pour le fonctionnement du système et pouvant entraîner le non accomplissement de la finalité du système voire son arrêt total.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflits sociaux graves (problèmes d'entente entre l'entreprise et les organisations syndicales et gouvernement incapable de trouver une solution...),</li> <li>- Une catastrophe écologique suite à un accident industriel : les riverains et l'environnement écologique sont négativement impactés,</li> </ul>

Figure 4

**Transitions possibles entre modes de fonctionnement**



**La vision organique**

La vision organique renvoie à une description ontologique du système, c'est-à-dire ce que le système est (Le Moigne, 1977). La description organique que nous traitons ici consiste tout d'abord à identifier les éléments (les organes) qui constituent le système et leurs interactions et, ensuite, à décrire les modèles qui régissent ces

interactions notamment en matière d'influence et de pouvoir et permettant une évolution de la structure. Ceci renvoie à la problématique de l'identification des parties prenantes qui s'est posée suite à la définition très large de Freeman (1984). À cet effet, plusieurs auteurs avaient proposé de classifier et de catégoriser les parties prenantes en fonction de leur importance pour l'entreprise ou de la nature du lien

qu'elles ont avec elle. Clarkson (1995) par exemple insiste sur les parties prenantes primaires. Selon lui, il s'agit des groupes qui participent à la survie de l'entreprise et dont la disparition peut s'avérer menaçante pour elle. En effet, une forte interdépendance existe entre l'entreprise et ses parties prenantes primaires ; une insatisfaction de l'une de ces dernières risque d'affecter le fonctionnement de l'entreprise voire entraîner sa disparition (Clarkson, 1995).

Sont désignés par ce groupe de parties prenantes primaires non seulement les actionnaires, les investisseurs, les employés, les clients, les fournisseurs, mais aussi les acteurs publics tels que les gouvernements et les communautés qui fournissent les infrastructures et les marchés et déterminent les lois et règlements à respecter (Acquier, 2007). Clarkson (1995) cite également un autre groupe de parties prenantes considéré comme secondaire. Avec un niveau d'interdépendance moins élevé que les parties prenantes primaires, son rôle consiste à influencer et à affecter l'organisation sans participer activement à la survie de celle-ci. Il s'agit par exemple des médias qui sont capables de mobiliser l'opinion publique en faveur ou non des politiques d'une organisation.

D'autres travaux distinguent les parties prenantes en se basant sur une approche relationnelle et contractuelle avec l'organisation (Cornell et Shapiro, 1987). C'est le cas par exemple de Pesqueux (2002) qui différencie les parties prenantes contractuelles ou partenaires liés à l'entreprise par un contrat tels que les actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, etc., des parties prenantes diffuses qui sont des partenaires en interaction avec l'entreprise sans liens contractuels explicites comme les organismes publics, les collectivités territoriales, les ONG, les opinions publiques, etc.

Par ailleurs, on peut s'appuyer sur le positionnement de Mitchell *et al.* (1997) pour décrire les interactions entre l'entreprise et

ses parties prenantes qui conditionnent toute évolution du système. Les auteurs postulent en effet qu'une partie prenante est celle qui dispose au moins d'un des trois attributs suivants : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Le pouvoir est un attribut nécessaire qui conditionne la stratégie de l'entreprise envers son environnement. Selon Pfeffer et Salancik (1978), toutes les entreprises ont besoin de recourir à des ressources détenues par des groupes externes et, en contrepartie, ces groupes demandent à ce que certaines de leurs attentes soient satisfaites. Les auteurs reprennent ensuite à leur compte les propos de Schuman (1995, p. 574 cité par Mitchell *et al.*, 1997) qui définit la légitimité comme « *une perception ou une hypothèse générale que les activités d'une entreprise sont désirables ou appropriées à un certain système de normes socialement construit, à des valeurs, à des croyances et à des définitions* ». L'urgence enfin correspond au degré avec lequel les parties prenantes revendiquent une considération immédiate et repose sur deux éléments : la sensibilité au temps et l'importance ou la gravité de la demande des parties prenantes ou de la relation qu'elles ont avec l'organisation.

À partir de ces trois attributs, Mitchell *et al.* (1997) déterminent sept types de parties prenantes répartis en trois groupes (figure 5) :

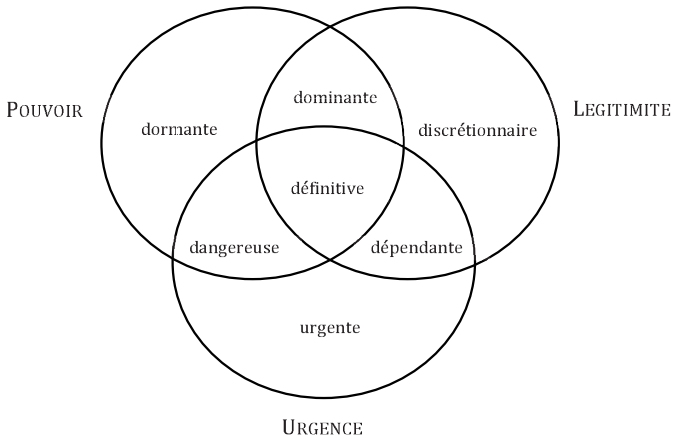
(1) Les parties prenantes « latentes » auxquelles les dirigeants reconnaissent un seul attribut quel qu'il soit. On y trouve les sous-catégories des parties prenantes « dormantes », « discrétionnaires » et « urgentes ».

(2) Les parties prenantes « en attente » auxquelles les dirigeants reconnaissent deux attributs et on y trouve les sous-catégories « dominantes », « dangereuses » et « dépendantes ».

(3) Les parties prenantes « qui font autorité » possédant les trois attributs de pouvoir, de légitimité et d'urgence.

Figure 5

Modèle de positionnement de Mitchell *et al.* (1997)



### La vision décisionnelle

Dans cette vision, il s'agit d'un niveau d'analyse qui concerne les modes décisionnels de contrôle et de régulation du système « parties prenantes ». Ces modes sont d'autant plus nécessaires que les parties prenantes constituent un système ouvert dont les limites varient en fonction du contexte économique, juridique, culturel et historique (Krohmer *et al.*, 2010). Ainsi, la vision décisionnelle devrait être dynamique dans ses approches et ses outils afin de correspondre à la multitude des formes des parties prenantes et de suivre leur évolution. En matière de régulation des parties prenantes, la théorie de la régulation sociale de Reynaud (1988) apporte un éclairage intéressant en distinguant deux formes : la régulation autonome et la régulation de contrôle.

Tout d'abord, la régulation autonome désigne la capacité du système formé par les parties prenantes à affirmer son autonomie et à s'adapter collectivement selon les situations et les contraintes associées. Ici, l'autonomie est une propriété qui se définit dans et par les interactions entre les parties prenantes et avec leur environnement. Elle

constitue alors une réponse aux perturbations provenant de l'environnement et confère au système formé par les parties prenantes une certaine stabilité. Selon Morin (1977, p. 204), c'est « ...dans la dépendance que se tisse et se constitue l'autonomie des êtres. De tels êtres ne peuvent construire et maintenir leur existence, leur autonomie, leur individualité, leur originalité que dans la relation écologique, c'est-à-dire dans et par la dépendance à l'égard de leur environnement ».

Dans cette catégorie de régulation autonome nous citons les contrats et les accords élaborés entre les acteurs et qui régissent certains de leurs aspects relationnels. La concertation est également un mode de régulation autonome qui traduit la participation des parties prenantes à l'élaboration des décisions et à la co-construction d'un compromis sur un intérêt commun. Cette concertation est menée en dehors de tout cadre de contrôle ou de règles extérieures. Elle nécessite l'implication volontaire des parties concernées et vise à enrichir la décision et à en renforcer la légitimité. Dans ce sens, Reynaud donne l'exemple d'une négociation collective entre des partenaires sociaux ayant pour objectif

d'établir des règles régissant les relations de travail (Reynaud, 2005). Des dispositifs non standardisés comme les incitations morales, les chartes éthiques, les actes unilatéraux et les codes de conduite constituent aussi des systèmes de régulation autonome (Chanteau, 2011).

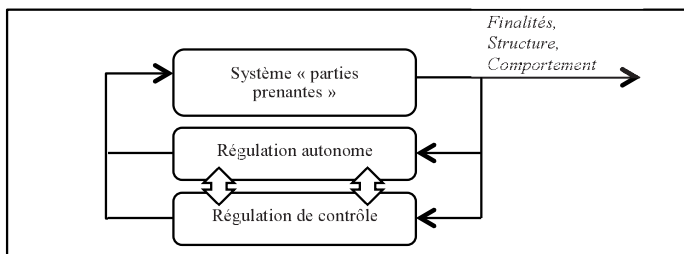
Ensuite, la régulation de contrôle représente l'ensemble des règles émanant de l'extérieur du système et qui vise à prescrire ou à orienter son comportement (Krohmer et al., 2010). En effet, le concept de parties prenantes se présente dans le cadre des théories relatives à l'entreprise, mais aussi plus largement celles de l'action publique. Comme nous l'avons mentionné plus haut, il est intimement lié à la RSE et au concept du développement durable. Les interactions multiples entre les parties prenantes et leur environnement nécessitent alors des systèmes de régulation par contrôle. Classiquement, l'État garantit à travers des règles l'intérêt collectif selon des modes de régulation classiques qui deviennent presque inapplicables dans un contexte de mondialisation et d'absence d'instances internationales pertinentes. Parmi ces dispositifs de régulation, on note bien évidemment les lois et les réglementations ayant pour objectifs de réguler les rapports entre les acteurs dans un domaine défini. Les normes jouent également un rôle de régulation de contrôle en se basant sur des règles et des exigences à satisfaire. En matière de RSO par exemple, on peut citer la

norme ISO 26000 qui présente des lignes directrices pour tout type d'organisation voulant assumer la responsabilité de ses activités. D'autres normes permettent de réguler certains aspects relationnels telles que la norme SA 8000 qui s'appuie sur le respect des huit conventions de l'OIT ou la norme ISO 14001 sur le management de l'environnement, etc.

Face à certaines contraintes institutionnelles classiques comme le recours à des lois et à des procédures externes, certains acteurs ont tendance à aller vers une « normalisation par le marché » (Christophe, 2000). Par exemple, les rapports et les « *Best Practices* » diffusés par les agences de notation constituent une forme d'incitation et engendrent du mimétisme en encourageant les entreprises à appliquer certaines normes. Ainsi, certaines démarches multi-parties prenantes se présentent comme un cadre alternatif à la régulation de contrôle (Reinicke, 1998 ; Reinicke et Deng, 2000) et portent de nouvelles formes d'expertises démocratiques ou de concertation susceptibles de renouveler les modes de construction des normes (Acquier, 2007). Cela traduit le caractère dynamique des systèmes de régulation comme le souligne Reynaud qui affirme que les réglementations sont constamment produites, ajustées ou renforcées par les acteurs sociaux donnant lieu à de véritables processus de régulation (Reynaud, 1991).

Figure 6

### Systèmes de régulation et de contrôle des parties prenantes



En matière d'impact de ces systèmes de régulation, le processus d'adaptation par lequel se traduit la réponse du système peut avoir plusieurs formes. Tout d'abord pour les systèmes (ou les acteurs) *rigides*, leur résistance aux perturbations et aux pressions extérieures leur permet de rester viables sans déformation de structure et sans changement de leurs modes de fonctionnement. C'est le cas par exemple d'une entreprise *leader* sur son marché et ayant un pouvoir vis-à-vis de ses parties prenantes lui permettant de s'adapter facilement aux pressions et règles imposées voire les contourner. Pour les systèmes *élastiques* ou *flexibles*, il y a possibilité de modification temporaire de leurs structures ou bien de leurs finalités. Ce cas peut se présenter lorsqu'une loi ou une exigence extérieure impose une modification organisationnelle d'un acteur ou un changement dans ses procédures. Enfin, un système ou un acteur est considéré comme plastique lorsque sa réponse à ces systèmes de régulation s'accompagne d'une modification profonde de sa structure et de ses finalités. Quand une exigence forte entraîne une entreprise dans une difficulté économique notamment dans un contexte de crise, la modification du système peut se traduire par la disparition de cet acteur ou aussi l'émergence d'un nouvel acteur (actionnaire).

## Discussion

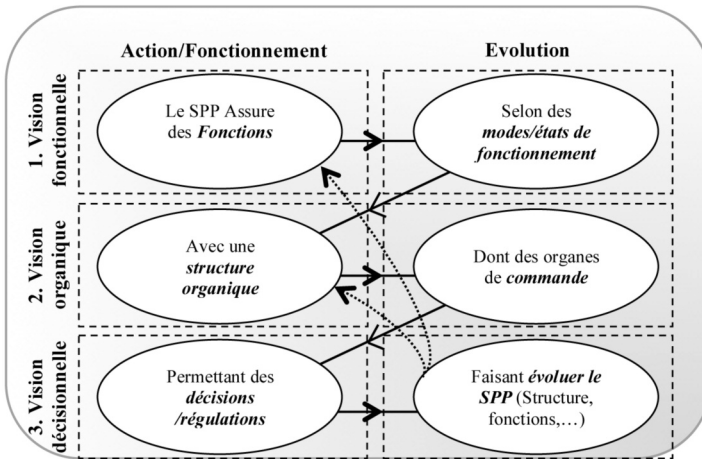
La modélisation systémique que nous proposons consiste à considérer l'approche « parties prenantes » comme un système global comportant l'entreprise et l'ensemble de ses parties prenantes, au sens de Freeman (1984). Citant Hill et Jones (1992) et Berthoin *et al.* (2004), Mercier (2001) avait déjà soulevé le caractère simpliste de la représentation schématique de l'organisation avec ses parties prenantes qui a paradoxalement contribué à son succès. Les dirigeants sont représentés au centre d'une roue dans une schématisation qui ne serait que le simple élargissement des théories contractuelles des organisations. Cela traduit

une vision essentiellement centrée sur les intérêts des dirigeants. Mercier (2010) propose alors de faire évoluer cette représentation vers la prise en compte d'une plus grande connexion entre les parties prenantes elles-mêmes.

L'approche globale permet à cet effet de repenser la nature des parties prenantes mais aussi leurs rôles et les interactions qui peuvent exister entre elles. L'adoption d'une approche systémique basée sur le modèle SAGACE offre une lecture fluide du système parties prenantes avec une prise en compte conjointe de ses différentes visions fonctionnelle, organique et décisionnelle (figure 7). Ainsi dans le cadre de la vision fonctionnelle du modèle, la définition des éléments extérieurs au système « parties prenantes » a mis en avant les interactions que peut avoir ce système avec le marché, la société ou l'environnement écologique (fonction principale). Cette nouvelle vision permet de reconsidérer certaines critiques relatives notamment à l'anthropocentrisme de l'approche des parties prenantes selon laquelle les parties prenantes non humaines seraient ignorées (Dontenwill, 2005). Starik (1995) trouve cela préjudiciable et injustifié dans la mesure où la nature a une valeur économique et éthique et se doit d'être respectée pour elle-même. Il propose d'étendre la notion de parties prenantes à « toute entité naturelle qui affecte ou est affectée par l'activité de l'entreprise » (Starik, 1995, p. 216). La vision globale que nous proposons permet d'améliorer la représentativité des acteurs ou des éléments qui n'ont pas le statut de parties prenantes parce qu'ils n'ont pas de lien avec l'entreprise ou parce qu'ils n'ont pas une qualité humaine leur permettant de s'exprimer ou de défendre leurs intérêts à l'image de la nature. À titre d'exemple, une ONG qui agirait pour la protection de l'environnement le fait au nom de cet environnement et dans son intérêt. Aussi, ce rôle n'est pas forcément assuré par l'ONG uniquement mais par le système « parties prenantes » dans son ensemble, vu comme un ensemble d'interactions.

Figure 7

## Lecture synthétique de la modélisation proposée



Le système « parties prenantes » peut également apporter un début de réponse à la question de l’ubiquité des parties prenantes soulevée par Mercier (2001) qui souligne la confusion qui existe entre les individus et les groupes, un individu pouvant être à la fois actionnaire, employé, consommateur, membre de la communauté. Par ailleurs, le système peut aussi agir sur un élément extérieur (par exemple le marché) au profit d’un autre élément extérieur (la société par exemple). Cela ne veut pas dire pour autant que les parties prenantes ont des préférences homogènes et des demandes similaires (Wolfe et Putler, 2002), mais qu’il existe tout simplement des interactions entre elles. Aussi avons-nous établi que ce système peut évoluer d’un état normal à un état dégradé voire critique en fonction de ces interactions. Ceci est important dans le cadre de la responsabilité sociale de l’entreprise dans la mesure où le dirigeant doit veiller au fonctionnement normal du système « parties prenantes ».

Notre modélisation a permis également, dans le cadre de la vision organique, de mettre

l’accent sur l’intérêt de bien identifier les parties prenantes et les caractériser. Le modèle de positionnement de Mitchell *et al.* (1997) permet non seulement de catégoriser les parties prenantes mais aussi d’expliquer et de prévoir leur évolution. Ceci plaide en faveur d’un certain dynamisme du système que la vision décisionnelle a davantage souligné et qui vient nuancer les propos de Mercier (2001) selon lesquels l’approche parties prenantes est davantage statique que dynamique, descriptive plutôt qu’analytique ou prospective. Le système « parties prenantes » serait en effet doté d’une forme de régulation autonome grâce aux interactions entre les parties prenantes et avec leur environnement. Cette régulation permet au système d’affiner son autonomie et de s’adapter en même temps à son environnement. Le système bénéficie également d’une régulation de contrôle du fait de son environnement. Le caractère évolutif du processus de contrôle exercé par son environnement et en interaction avec lui permet au système « parties prenantes » d’être à son tour assez dynamique et de se remettre en cause de manière permanente.



## Conclusion

Située au croisement de la théorie de la planification stratégique (Ansoff, 1968), de la responsabilité sociale de l'entreprise et de la théorie de dépendance en ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), la théorie des parties prenantes est une théorie encore en développement, marquée par le manque de clarté de certains concepts, par des divergences entre les auteurs (Mercier, 2001) et par divers problèmes conceptuels et opératoires (Mullenbach-Servayre, 2007). Selon Mercier (2010), ses fondements théoriques semblent toujours aussi fragiles et le débat avec les perspectives actionnariales de la gouvernance d'entreprise garde toute sa vigueur. C'est dans ce contexte que nous avons proposé une modélisation systémique de l'approche parties prenantes partant de l'idée qu'il existe une perspective de système ouvert entre l'entreprise et ses parties prenantes (Acquier, 2007). L'objectif étant d'améliorer l'intelligibilité de ce système et d'apporter quelques clarifications par rapport à des problématiques posées par cette approche notamment en ce qui concerne l'identification des parties prenantes.

L'apport principal de notre démarche consiste à considérer les parties prenantes comme un système global à analyser dans son ensemble. Notre choix s'est porté sur le modèle SAGACE (adapté) qui nous a permis de revisiter le système « parties prenantes » selon trois visions différentes à savoir une vision fonctionnelle, une vision organique et une vision décisionnelle. La combinaison d'une démarche globale et de trois visions différentes et complémentaires offre une nouvelle perspective pour l'analyse et l'interprétation de l'approche par les parties prenantes. Elle permet également d'apporter quelques réponses aux problématiques soulevées par la théorie des parties prenantes et de nuancer certaines critiques. L'approche globale démontre enfin que le système parties prenantes, pris dans son ensemble, dispose d'une structure organique et d'organes de commande lui permettant d'être dans une dynamique d'autocontrôle, de régulation et d'évolution permanente.

## Références bibliographiques

- Acquier, A. (2007). Les modèles de pilotage du développement durable : du contrôle externe à la conception innovante, thèse de doctorat, Mines Paris Tech.
- Acquier, A. & Gond, J.-P. (2007). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, *Social Responsibilities of the Businessman*, d'Howard Bowen, *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 5-35.
- Aloui, A. & Boehm, J.-C. (2007). Génération d'architectures organiques de systèmes : proposition d'une méthodologie, Journées d'Études sur les « Lois d'évolution de systèmes techniques et méthodologies de conception », IAE de Lyon, 21 et 22 juin.
- Ansoff, H.I. (1968). *Stratégie du développement de l'entreprise, Hommes et Techniques*, Paris.
- Bertalanffy, L. Von (1968). *General Systems Theory: Foundation Development Application*, New York : Braziller. Trad. française (1973), *Théorie générale des systèmes*, Paris : Dunod.
- Brenner, S.N. & Cochran, P. (1991). A Stakeholder Theory of the Firm : Implications For Business and Society Theory and Research, *Actes de l'International Association for Business and Society*, Sundance, Utah, 449-467.
- Bretesche, B. (2000). *La méthode APTE : Analyse de la valeur, analyse fonctionnelle*, Paris : Pétrelle.
- Capron, M. (2003). L'économie éthique privée : la responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation, in UNESCO, Secteur des sciences sociales et humaines, *Économie Éthique : défis et stratégies pour l'UNESCO*, n° 7, SHS-2003/WS/42, 65 p.
- Carroll, A.B. (1989). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Cincinnati : South-Western Publishing, 653 p.
- Chanteau, J.P. (2011). L'économie de la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) : éléments de méthode institutionnaliste. *Revue de la régulation* [en ligne], 9, 26 p.
- Christophe, B. (2000). Brève histoire du rapport environnement, ou comment s'installe la norme, *Revue Française de Comptabilité*, 324, 61-67.
- Clarkson, M.B.E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.

- Cochran, P.L. & Wood, R.A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal*, 27(1), 42-56.
- Cornell, B. & Shapiro, A.C. (1987). Corporate Stakeholders and Corporate Finance, *Financial Management*, 16: 5-14.
- Damak-Ayadi, S. & Pesqueux, Y. (2003). La théorie des parties prenantes en perspective, Journée Développement durable et entreprise organisée par l'AIMS, 15 mai, Angers.
- Delattre, P. (1985). *Système, structure, fonction, évolution*, essai d'analyse épistémologique, Paris : Maloine, 2e édition.
- De Rosnay, J. (1975). *Le macroscope : vers une vision globale*, Paris : Seuil.
- Dontenwill, E. (2005). Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ? *Revue des Sciences de Gestion*, 211-212 : 85-96.
- Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications, *Academy of Management Review*, 20 (1), 65- 91.
- El Abboubi, M. & Cornet, A. (2010). L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale : Analyse à partir de la théorie de l'Acteur-Réseau (ANT), *Management et Avenir*, 34(3), 275-297.
- Freeman, R.E. & Reed, D.L. (1983). Stockholders and Stakeholders : A New Perspective on Corporate Governance, *California Management Review*, 25 (3), 88-107.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management : A stakeholder approach*, Marshfield (Mass.) : Pitman Publishing Inc.
- Freeman, R.E. & Evan, W.M. (1990). Corporate Governance: A stakeholder interpretation, *The Journal of Behavioral Economics*, 19 (4), 337-359.
- Gonod, P. (1989). Prologomènes à la prospective technologique, *Analyse de systèmes*, 15 (2).
- Goodpaster, K.E. (1991). Business Ethics and Stakeholder Analysis, *Business Ethics Quarterly*, 1 (1), 53-73.
- Hill, C.W. & Jones, T.M. (1992). Stakeholder Agency Theory, *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.
- Jones, T.M. (1995). Instrumental stakeholder theory : a synthesis of ethics and economics, *Academy of Management Review*, 20 (2), 404-437.
- Jones, T.M. & Wicks, A.C. (1999). Convergent stakeholder theory, *Academy of Management Review*, 24 (2), 206-221.
- Krohmer, C., Naschberger, C., Sobczak, A. (2010). Le rôle de l'activité de régulation sociale dans le processus d'affirmation de nouvelles parties prenantes : l'exemple des réseaux de promotion de la diversité, *Management et Avenir*, 33 : 258-274.
- Le Moigne, J.-L. (1977). *La théorie du système général : Théorie de la modélisation*, Paris : PUF, Col. Systèmes-Décisions.
- Le Moigne, J.-L. (1990). *La modélisation des systèmes complexes*, Paris : Dunod.
- Meadows, P. (1957). Models, Systems and Science, *American Sociological Review*, 22 (1), 3-9.
- Mercier, S. (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature, Actes de la Xème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université Laval, Québec, 13-15 juin.
- Mercier, S. (2010). Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ? *Revue Management et Avenir*, 33, 142-156.
- Mercier, S. & Guinn-Milliot S. (2003). La théorie des parties prenantes : un cadre conceptuel fécond pour la responsabilité sociale de l'entreprise ? Actes de la 5e université de printemps de l'audit social, IAE de Corse, 22-23 et 24 mai, 249-259.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, J.D. (1997). Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-887.
- Morin, E. (1977). *La Méthode - Tome 1, La nature de la nature*, Paris : Seuil.
- Mullenbach, A. (2003). Pourquoi les entreprises s'engagent-elles dans la voie de la responsabilité sociale ? Un essai d'approche néo-institutionnelle, Actes de la 5e université de printemps de l'audit social, IAE de Corse, 22-23 et 24 mai, p. 265-271.
- Mullenbach-Servayre, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises, *Revue des sciences de gestion*, 223, 109-120.

Penalva, J.M. (1994). Sagace, la modélisation des systèmes dont la maîtrise est complexe, 2nd International Conference on Integrated Logistic and Concurrent Engineering ILCE'94, 261-270.

Pesqueux, Y. (2002). *Organisations : modèles et représentations*, Paris : PUF.

Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). *The External Control of the Organizations : a resource dependence perspective*, New York : Harpers and Row.

Rasolofodistler, F. (2010). Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes, *Revue Management et Avenir*, 39 : 65-85.

Reinicke, W.H. (1998). *Global Public Policy : Governing Without Government ?* Washington : Brookings Institution Press.

Reinicke, W.H. & Deng, F. (2000). *Choix cruciaux : les Nations Unies, les réseaux et l'avenir de la gouvernance mondiale*, Paris : éditions du CRDI.

Rehnman, E. & Stymne, B. (1965). *Corporate Management in a Changing World*, Stockholm : Aldus/Bonniers.

Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome, *Revue française de sociologie*, 29 (1), 5-18.

Reynaud, J.-D. (1991). Pour une sociologie de la régulation sociale, *Sociologie et Sociétés*, 23 (2), 13-26.

Reynaud, J.-D. (2005). Ce que produit une négociation collective, ce sont des règles, *Revue Négociations*, 2, 141-159.

Starik, M. (1995). Should Trees Have Managerial Standing ? Toward Stakeholder Status For Non-Human Nature, *Journal of Business Ethics*, 14 (3), 207-217.

Sternberg, E. (2001). *The Stakeholder Concept : A Mistaken Doctrine*, Foundation for Business Responsibilities, Issue Paper n° 4, London.

Wicks, A.C., Freeman, R.E., Gilbert, D. (1994). A Feminist Reinterpretation of the Stakeholder Concept, *Business Ethics Quarterly*, 4, 475-497.

Wolfe, R.A. & Putler, D.S. (2002). How Tight Are the Ties that Bind Stakeholder Groups ?, *Organization Science*, 13 (1), 64-80.

#### **Adel ALOUI**

Docteur en sciences de gestion de l'Université Jean-Moulin Lyon 3 et en génie industriel de l'École Nationale d'Ingénieurs de Tunis. Il enseigne le management à l'ISTEC Paris (École Supérieure de Commerce et de Marketing). Ses travaux de recherche portent sur plusieurs thèmes dont l'organisation et les problématiques d'interaction entre acteurs, les problématiques de conception et d'innovation selon une approche systémique.

#### **Khaled SAADAoui**

Professeur de finance à l'École de Management de Normandie. Titulaire d'un doctorat en sciences de gestion de l'Université de Paris-Sud 11, ses recherches portent principalement sur l'investissement socialement responsable, sa performance financière et les méthodes et les critères utilisés par les agences de notation sociale. Il a, à cet effet, publié un ouvrage aux Éditions universitaires européennes sur la performance financière des fonds éthiques français et canadiens. Ses travaux portent également sur les différentes questions liées à la responsabilité sociale de l'entreprise notamment la relation entre la performance sociale de l'entreprise et sa performance financière ou globale.

#### **Manal WEHBI SLEIMAN**

Doctorante en sciences de gestion à Télécom École de Management. Elle effectue ses travaux de recherche au sein de LITEM (Laboratoire en Innovation, Technologie, Économie et Management). Ses travaux de recherche portent sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Sa thèse de doctorat porte sur l'analyse des discours managériaux dans les processus de communication RSE.