

PRESENTATION POUR UNE LECTURE CRITIQUE DES ETUDES RECENTES SUR LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES

Par

Younes KOUTAYA

**Chercheur en Management des organisations sportives, Faculté Sciences de
l'Education, Université Mohammed V de Rabat, Maroc.**

koutaya08@hotmail.com

&

Ayoub KOUTAYA

**Chercheur en Management et Responsabilité sociétale des organisations, Faculté
Sciences de l'Education, Université Mohammed V de Rabat, Maroc.**

ayoubkoutaya@gmail.com

Résumé :

Cette contribution a pour objectif de porter un éclairage théorique sur la théorie des parties prenantes qui s'est imposée progressivement comme un concept prometteur dans les recherches en management stratégique. En effet, le concept « parties prenantes » constitue un objet d'étude du rôle de l'entreprise dans la société. Son apparition dans les écrits académiques commence vers les années soixante avec Ansoff (1968, p. 35) puis dans la publication de l'ouvrage de Freeman en 1984 « Strategic Management : A Stakeholder Approach », qui constitue une contribution inédite pour la vulgarisation de la TPP. La Stakeholders Theory (SHT) est perçue autant qu'une référence théorique dominante pour la responsabilité sociale de l'entreprise voire aussi sa massive utilisation comme prisme d'analyse de la gestion des ressources humaines.

Mots clés : les parties prenantes, management stratégique, responsabilité sociale des entreprises.

Abstract:

The purpose of this contribution is to shed theoretical light on stakeholder theory, which has gradually emerged as a promising concept in strategic management research. Indeed, the concept of "stakeholders" is an object of study of the role of the company in society. Its appearance in academic writings began in the 1960s with Ansoff (1968, p. 35)then in the publication of Freeman's 1984 book "Strategic Management : A Stakeholder Approach", which is a new contribution to the popularization of SHT. The Stakeholders Theory (SHT) is perceived as a dominant theoretical reference for corporate social responsibility and even its massive use as a prism for analysing human resources management.

Key Words: Stakeholders, strategic management, corporate social responsibility.

Introduction

Le concept de stakeholders ou de parties prenantes (désormais TPP) bénéficie d'une large diffusion au sein du milieu académique ; il s'est imposé progressivement comme un concept prometteur dans les recherches en management stratégique et particulièrement dans les pratiques managériales (Acquier et Aggeri, 2015, p. 387-413)¹. En fait, le concept constitue un objet d'étude du rôle de l'entreprise dans la société, son origine remonte aux années 30, grâce aux travaux de recherches de Dodd (1932) et Barnard (1938) mais son apparition commence progressivement dans les écrits académiques avec Ansoff (1968, p. 35) puis dans la publication de l'ouvrage de Freeman en 1984 « Strategic Management : A Stakeholder Approach », qui constitue une contribution inédite pour la vulgarisation de la TPP.

En opposition à l'ancien dogme théorique Stockholders (théorie de la firme actionnariale), le concept de stakeholders valorise l'apport incontestable des membres de la société pour la pérennité et le succès de l'organisation. L'émergence foisonnante des groupes concernés et la diffusion de l'approche participative (Callon et al., 2001 cité par Acquier et Aggeri, 2015) ont suscité l'intérêt de l'intégration de l'éthique dans la vie des entreprises.

La Stakeholders Theory (SHT) est perçue autant qu'une référence théorique dominante pour la responsabilité sociale de l'entreprise voire aussi sa massive utilisation comme prisme d'analyse de la gestion des ressources humaines.

Dans cette contribution à caractère théorique, nous analyserons dans une première partie les grands événements historiques de l'apparition du concept « partie prenante » et nous proposerons quelques définitions qui en découlent. Dans une deuxième partie, nous étudierons les approches et les typologies construites sur la TPP. Enfin, nous présenterons les controverses et le consensus établi sur les stakeholders.

1. Une perspective historique et terminologique du concept parties prenantes

Cette première partie va porter un éclairage un peu exhaustif sur la contribution des chercheurs au sujet des parties prenantes et nous citerons les définitions les plus récurrentes dans la littérature afférente d'y concept.

1.1. Les origines du concept de « parties prenantes »

¹ Aurélien Acquier, Franck Aggeri, 2015 « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion* 2015/8 (N° 253), p. 387-413.

Mercier et Guinn-Milliot (2003, p. 249-259)² renvoient l'apparition du concept « parties prenantes » au programme de recherche mené par Berle et Means (1930) qui ont étudié depuis longtemps le comportement des dirigeants d'entreprise face aux pressions issues des membres de la société. Ils recommandent une reconnaissance des effets produits par les activités de l'entreprise sur le bien-être social. En outre, Dodd (1932, cité par Mercier, 2001) avance que l'entreprise doit trouver un équilibre organisationnel entre les différents intérêts des partenaires pour parvenir à une coopération positive et pérenne, voire aussi, Barnard (1938, cité par Freeman et Reed, 1983, pp. 88-107) qui stipule que l'entreprise est amenée à rendre service à la société, tandis que les dirigeants doivent attribuer le sens de la morale aux salariés.

En effet, ces travaux antérieurs ont effleuré dans leurs écrits la prise en compte de l'entreprise des membres de la société. Toutefois, entre les années 1930 et 1940, les chercheurs sont arrivés à déterminer quatre groupes majeurs de « parties prenantes » : les actionnaires, les employés, les clients et la communauté (Ballet et De Bry 2001, p 431)³.

D'ailleurs, certains événements ont contribué à l'émergence du concept de « partie prenante » : D'abord, Ansoff (1968 cité par Mercier, 2001) demeure le premier à évoquer le concept de SHT dans ses définitions des objectifs organisationnels. Il avance que le rôle de l'entreprise est de gérer les demandes contradictoires des groupes qui sont en relation directes et indirectes avec ces activités (Ansoff, 1968, p. 35).

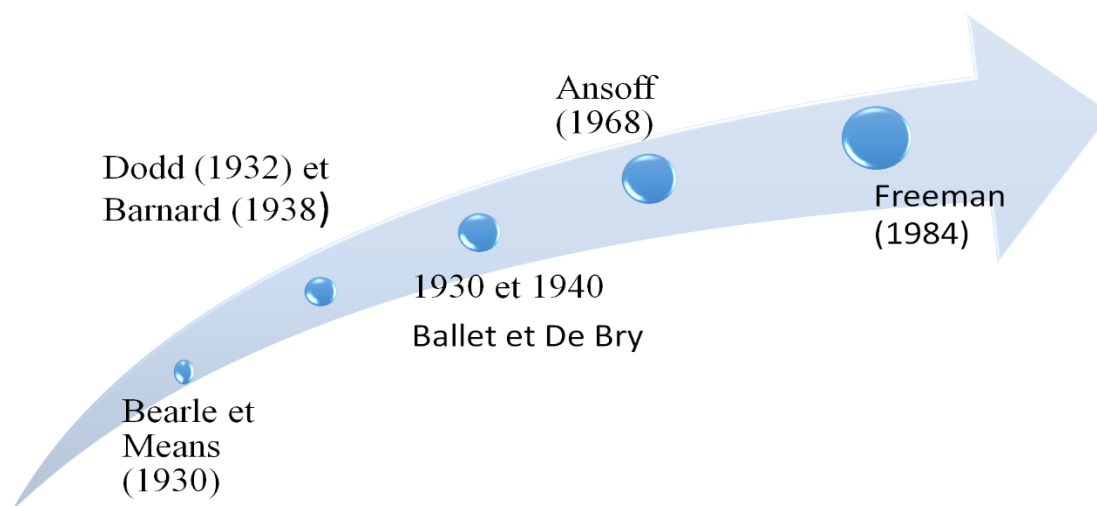


Figure 1. Processus de diffusion du concept de partie prenante

² 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.

³ Ballet J & de Bry F (2001), *L'entreprise et l'éthique*, Editions du Seuil, p 431.

Ensuite, nous faisons référence aux travaux de recherches menés en 1977 dans les enceintes du centre de recherche appliqué au Whoton School par Freeman et Reed (1983, pp. 88-107)⁴ qui révèlent que « l'objectif de ce projet était de réunir de nombreux courants de pensée et de développer une théorie du management qui permette aux cadres dirigeants de formuler et de mettre en place des stratégies d'entreprises dans des environnements turbulents ». Ce projet de recherche aboutira à l'apparition de l'ouvrage de Freeman *Strategic Management : a Stakeholder Approach* (1984)⁵ qui avait marqué un tournant majeur dans l'histoire de la théorie des « parties prenantes », dont il va instituer les fondements de la gestion des parties prenantes de l'entreprise, une kyrielle d'articles et d'ouvrage a vu le jour. Dans son ouvrage « *Strategic Management : A Stakeholder Approach* » Freeman projette l'entreprise au centre des intérêts des différentes parties prenantes, l'exemple le plus répandu est celui de l'entreprise au centre d'une roue.

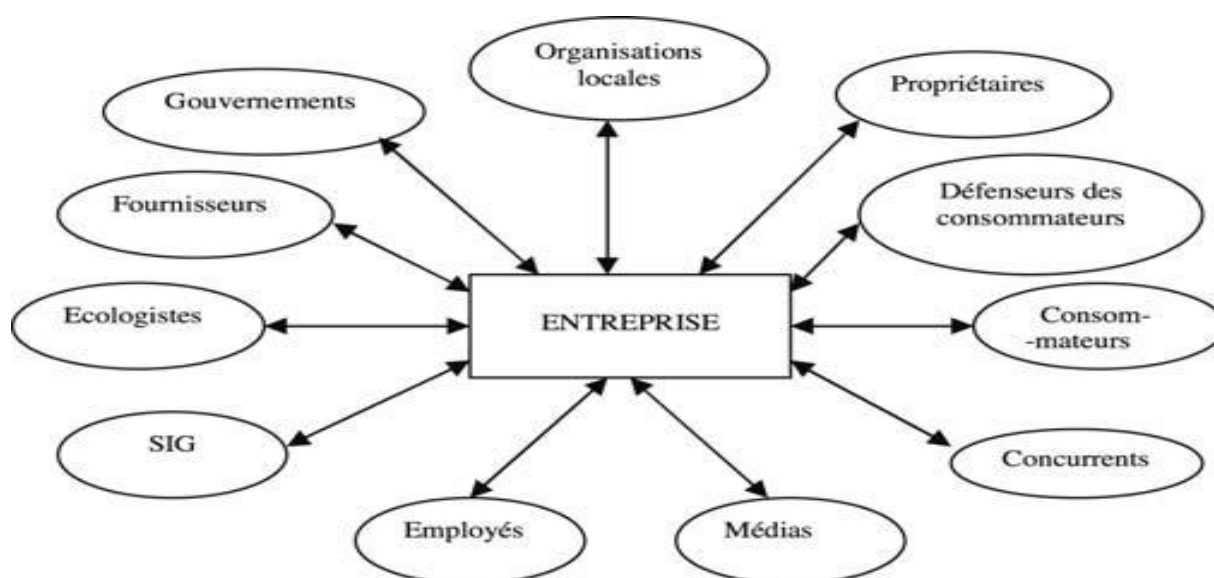


Figure2. Les parties prenantes de l'entreprise. **Source :** adapté du modèle simplifié de Freeman (1984).

La théorie des parties prenantes "Stakeholders Theory" constitue une nouvelle donnée managériale pour les dirigeants de l'entreprise afin d'identifier les intérêts croissants des partenaires de leur environnement. Cette théorie marque une scission avec l'ancien dogme théorique « la Stockholders Theory » (théorie de la firme actionnariale), centré sur la maximisation du profit des actionnaires (vision égocentrique). Selon freeman (1984), les stakeholders sont définis comme « tout groupe ou individu qui peut influencer ou être affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation » (p. 46).

⁴ Freeman R.E., Reed D.L. (1983). "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", *California Management Review*, vol. 25, n° 3, p. 88-107.

⁵ Freeman R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston: Pitman..

Enfin, Acquier et Aggeri (2015, p. 387-413) montrent que la montée en puissance du mouvement contestataires et consuméristes (1960 – 1970), l'émergence de préoccupation relatives à l'égalité des droits et aux discriminations (Vogel, 1986 cité par Acquier et Aggeri 2015), l'apparition des institutions de régulations économique et sociale et la création d'Amnesty International en 1961..etc, ont tous servi pour promouvoir la légitimité des parties prenantes dans l'environnement interne et externe des organisations publiques et privées.

1.2. Définitions

D'après ce revenant, nous retenons que le concept « stakeholders » est la traduction en langue française de « parties prenantes » et « parties intéressées ». Pourtant, la première est plutôt approximative et la plus souvent citée selon Igalens (2003, pp. 213-221)⁶.

En effet, la première définition du concept émane de l'institut de Stanford Research (1963, cité par Freeman, 1984) faisant sa première apparition à l'issue d'un mémorandum (1984) « un stakeholder est une personne ou un groupe de personnes sans le soutien desquels l'entreprise cesserait d'exister ». Cette définition valorise le rôle capital des parties prenantes dans la pérennité et la survie de l'entreprise. D'ailleurs, la définition qui demeure la plus popularisée est celle de Freeman (1984) selon laquelle « 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 » (p 46). En se référant à Acquier et Aggeri (2015) les définitions avancées représentent « l'entreprise [est] au centre d'une roue, reliée à ses *stakeholders* par des rayons » (pp. 387-413). Les rayons de cette roue reflètent la relation bidirectionnelle entre l'entreprise à ses partenaires.

Nous notons également une définition beaucoup plus étroite évoquée par Clarkson (1995, p.106)⁷ qui rattache aux parties prenantes la capacité de supporter le risque volontairement ou involontairement. Il précise que « les parties prenantes volontaires supportent une forme de risque dans la mesure où elles ont investi une forme de capital – humain ou financier – quelque chose de valeur dans l'entreprise. Les parties prenantes involontaires sont placées en situation de vulnérabilité du fait des activités de l'entreprise » (p.106).

⁶ Igalens, J (2003), « Etude des relations entre les entreprises et les associations de la société civile autour du concept de responsabilité », Actes de la 5e université de printemps de l'audit social, IAE de Corse, 22-23 et 24 mai, 213-221.

⁷ Clarkson MBE (1995), « A Stakeholder Framework for analysing and evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, vol 20, n° 1, 92-117.

Ainsi, les définitions recensées des « parties prenantes » se distinguent-elles par leur caractère large et étroit. Martinet et Reynaud (2015, pp. 297-317.)⁸ stipulent que la construction large réunit tous les membres qui entourent l'organisation, et qui peuvent à tout moment revendiquer leur intérêt au cours du cycle de vie de l'organisation "Lato sensu". Quant à la construction étroite ou encore vision étroite "stricto sensu", elle suppose identifier les groupes de personnes qui sont porteurs de légitimité, d'intérêt et de pouvoir, et qui se mettent en étroite collaboration avec l'entreprise afin de contribuer à sa croissance et sa survie, il résulte ici que l'intérêt économique est prégnant.

2. Approches et typologies de la théorie des parties prenantes

La théorie « des parties prenantes » octroie une vision large à tous les acteurs animant dans l'environnement de l'entreprise. Elle est estimée comme un conciliateur des intérêts entre l'entreprise ses partenaires. Pourtant, elle ne précise pas les tendances dominantes des entreprises pour tisser des liens positifs avec ses parties prenantes. Certains auteurs (Jones, 1995 ; Goodpaster 1991⁹ ; Donaldson & Preston 1995) ont essayé de dresser les utilités possibles de cette théorie dans le management stratégique des organisations.

2.1. Les approches de la TPP selon Donaldson et Preston (1995)

Donaldson et Preston (1995, p. 74) établissent trois approches d'analyse de la théorie « des parties prenantes » qui sont devenues une référence académique largement répandue : une approche descriptive, une approche instrumentale et une approche normative.

L'approche descriptive (ou analytique) vise à comprendre les caractéristiques, les comportements et les interactions entretenus entre l'entreprise et les différents stakeholders. En d'autres termes, cette approche analyse le degré d'engagement des managers à répondre aux besoins et aux attentes des parties prenantes. Ainsi, elle engage une réflexion profonde dans le traitement des intérêts croissants des différents stakeholders. Dans cette mesure, la dimension descriptive sert comme outil pour :

- Identifier les caractéristiques interne et externe de la firme, afin d'explicitier sa nature interactive avec les différentes parties prenantes ; un processus de modélisation est engagé dans ce sens pour décrire comment les parties prenantes affectent ou sont affectées par les décisions organisationnelles ;

⁸Martinet, A C et Reynaud, E. 2015. « Shareholders, Stakeholders et stratégie ». Revue française de gestion 2015/8, No. 253, pp. 297-317.

⁹Goodpaster KE (1991), « Business Ethics and Stakeholder Analysis », *Business Ethics Quarterly*, vol 1, 53-73.

- Comprendre comment les managers répondent aux différentes demandes et attentes des stakeholders ;
- Analyser le processus de management engagé pour le traitement des demandes des parties prenantes ;
- Évaluer les pratiques entreprises en matière de responsabilité sociétale des entreprises et dresser un bilan exhaustif sur l'historique des relations de l'entreprise avec les parties prenantes de son environnement ;
- Anticiper le comportement organisationnel (Brenner & Cochran, 1991, cités par Donaldson & Preston, 1995).

L'approche descriptive est primordiale dans l'analyse effective des intérêts qui lient entre la firme et les parties prenantes, elle s'ouvre sur plusieurs perspectives de développement des relations unissant la firme et son environnement. Il s'agit ici d'un processus de priorisation et de hiérarchisation des stakeholders selon leur légitimité, leur pouvoir et leur urgence de traitement des problèmes (Mitchell et al., 1999,¹⁰ ; Mitchel et al., 1977, p. 853-886.¹¹).

L'approche instrumentale octroie une attention particulière à l'effet d'une gestion décente des parties prenantes sur la performance organisationnelle. Cette dimension vise à générer du profit et la survie à l'organisation. Elle cherche à montrer que les entreprises qui engagent une stratégie de satisfaction des demandes des stakeholders obtiendront inéluctablement des bénéfices à court, à moyen et à long terme, et qui s'illustre souvent par un avantage compétitif dans leur champ concurrentiel (Jones, 1995, pp. 404-437)¹².

La théorie des « parties prenantes » est basée sous un fondement instrumental qui vise à apporter une aide aux dirigeants pour gérer l'entreprise de façon efficace et efficiente (Freeman, 1984). L'une des spécificités de cette approche est qu'elle prône la démarche causale comme base d'analyse des opérations menées par l'entreprise au profit de ces parties prenantes.

L'approche normative penche davantage à identifier les valeurs morales qui orientent l'entreprise à prendre en compte les attentes de l'ensemble des stakeholders légitimes (Aggeri et Acquier, 2015). L'approche normative met en avant la légitimité des intérêts des parties prenantes. « l'entreprise a une obligation morale envers sa communauté sociale »

¹⁰ Mitchell R.K., Agle B.R., Sonnenfeld J.A. (1999). "Who matter to CEO? An investigation of Stakeholders Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO values", *Academy of Management Journal*, vol. 42, n° 5.

¹¹ Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, p. 853-886.

¹² Jones T. M. 1995. "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 2, p. 404-437.

La dimension normative selon Donaldson et Preston (1995, cité par Gond et Mercier, 2003) représente le socle sur lequel repose les autres approches.

En effet, Mercier (2001) stipule que la typologie de Donaldson et Preston (1995), présente deux perspectives prometteuses pour le développement de la théorie des parties prenantes, les approches descriptive et instrumentale constituent des outils au service du management stratégique tandis que l'approche normative de la théorie permet de repenser les objectifs de l'organisation.

Pour illustrer ces trois approches de la théorie des parties prenantes, Donaldson et Preston (1995) les représentent sous forme d'un cercle concentrique imbriqué. La surface extérieure de ce cercle représente la perspective descriptive de la théorie qui vise à expliquer les connexions potentielles entre l'entreprise et son environnement. La surface intermédiaire représente la perspective instrumentale et qui s'appuie sur une démarche causale (de cause à effet), c'est-à-dire le résultat attendu d'une pratique responsable vis-à-vis des parties prenantes. Et enfin le cœur de ce cercle est représenté par la perspective normative qui préconise une reconnaissance des valeurs morales.

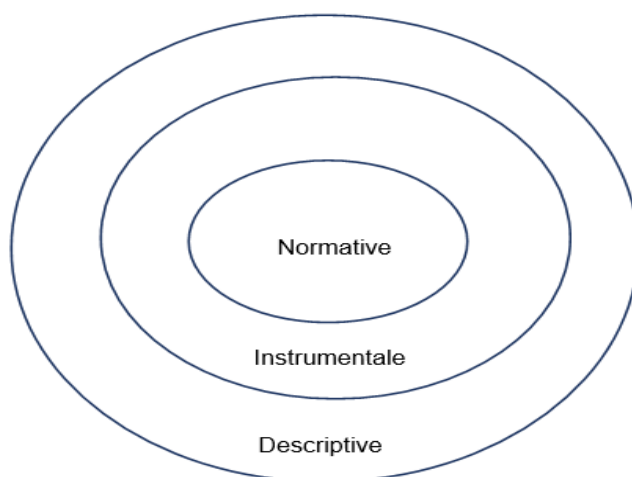


Figure3. Les trois aspects de la théorie des parties prenantes. **Source :** d'après Donaldson & Preston, 1995.

2.2. Les typologies des parties prenantes

La théorie « des parties prenantes » est devenue un référent essentiel dans le management stratégique, elle est souvent citée pour désigner les relations élaborées entre l'entreprise et son environnement institutionnel et social. En fait, la TPP a contribué au repositionnement de l'entreprise au cœur d'un ensemble de relations avec des partenaires qui ne sont plus uniquement les shareholders (actionnaires), mais des acteurs intéressés

par les activités et les décisions de l'entreprise. En effet, de nombreux auteurs ont essayé dans leurs contributions, de dresser une cartographie des parties prenantes d'une entreprise.

2.3. La typologie par attribut : le modèle de Mitchell, Agle & Wood (1997)

La contribution académique Mitchell, Agle & Wood (1997, pp 853-886) parue dans « Academy of Management Review » consiste à identifier les parties prenantes en fonction de trois critères, qui sont le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Ces trois fondements permettent ainsi d'identifier les parties prenantes qui détiennent un, deux ou trois attributs.

Le pouvoir est un attribut capital qui est interprété comme le degré de pression exercé des groupes sur l'entreprise. Le pouvoir est conçu dans la mesure de la détention des ressources critiques par des membres ou des groupes concernés par les activités de l'organisation.

Tableau 1. La typologie de parties prenantes selon le modèle de Mitchell, Agle & Wood (1997).

Catégorie	Parties prenantes « latentes »	Parties prenantes « en attente »	Des parties prenantes « qui font autorité »
Nombre d'attribut	Les dirigeants ne reconnaissent qu'un attribut	Les dirigeants reconnaissent deux attributs.	Les dirigeants reconnaissent trois attributs.
Les sous	Les parties prenantes « dormantes », ont pour attribut le pouvoir. Elles n'ont pas une relation légitime avec l'entreprise. Qualifié de (partenaires en sommeil)	Les parties prenantes « dominantes », ont pour attributs le pouvoir et la légitimité, ce qui leur donnent une influence certaine sur l'entreprise et les rendent importantes.	Les partenaires de l'entreprise possèdent Les trois attributs. Les parties prenantes qui ont à la fois des demandes urgentes, une relation légitime avec l'entreprise et le pouvoir d'influencer l'entreprise. la survie de cette dernière

catégories de parties prenantes (7 types de PP)	Les parties prenantes « discrétionnaires », ont pour attribut la légitimité, mais elles n'ont ni le pouvoir d'influencer l'entreprise, ni de demande urgente.	Les parties prenantes « dangereuses », ont pour attributs le pouvoir et l'urgence, ce qui leur accordent un caractère coercitif et agressif.	dépend des décisions prises par ces partenaires et de la satisfaction de leurs demandes.
	les parties prenantes « urgentes », ont pour attribut l'urgence, ôtée de la légitimité et du pouvoir	les parties prenantes « dépendantes », ont pour attributs la légitimité et l'urgence, mais elles ne détiennent pas le pouvoir d'influencer l'entreprise, dépendant aux autres parties prenantes.	

La légitimité est définie par les auteurs comme « une perception ou hypothèse générale que les activités d'une entité sont désirables ou appropriées à un certain système de normes socialement construit, à des valeurs, des croyances et des définitions ». (Mitchell et al, 1997, pp853-886). La légitimité permet de maintenir les relations qui lient l'entreprise et les parties prenantes. Astrid (2007, p. 109-120) associe la légitimité à la notion de pouvoir, cette association conduit à l'autorité.

L'urgence permet de concourir à résoudre les problèmes (de type revendicatif), elle suppose de traiter rapidement tout type de problèmes qui surgit sous peine des troubles socioéconomiques.

En effet, ces critères se distinguent par leur caractère évolutif et changeant, ils sont considérés comme des construits sociaux qui ne relèvent pas d'une réalité, c'est-à-dire, qu'ils reposent sur la perception construite des interactions déployées entre l'entreprise et les acteurs sociaux (Astrid 2007, p. 109-120).

2.4. Les autres typologies des parties prenantes

Nous dénotons une abondante littérature sur la question des typologies des parties prenantes, certains auteurs sont même tenté d'identifier et catégoriser ces dernières. La difficulté demeure dans l'ambiguïté et les grandes divergences entre les auteurs sur l'affinement du concept.

Carroll et Näsi (1997, cités par Mercier, 2001) subdivisent le concept de partie prenante en deux grandes classes : « parties prenantes internes » et « parties prenantes externes » en se basant sur leur localisation au sein de l'espace géographique de l'entreprise. Tout d'abord, « les parties prenantes internes » concernent les personnes ou les groupes de personnes situées à l'intérieur de l'entreprise, elles sont constituées par des acteurs qui animent la vie de l'entreprise : les dirigeants, les employés et les propriétaires. Quant aux « parties prenantes externes », elles sont représentées par les groupes de personnes situées à l'extérieur de l'entreprise. Il s'agit notamment des concurrents, des gouvernements, des consommateurs, des médias, des groupes de pressions, de la communauté sociale.

Clarkson (1995) évoque une autre perspective d'analyse des parties prenantes qui les subdivisent en deux catégories, selon leur importance et leur priorité par rapport à l'entreprise : il s'agit « des parties prenantes primaires » et « des parties prenantes secondaires ». En ce qui concerne les premières, elles sont en relation contractuelle avec l'entreprise, leur pérennité et leur développement dépendent de leur présence, il s'agit des propriétaires, des employés, des fournisseurs et des clients. Pour le second type, elles se trouvent indéniablement dans l'environnement de l'entreprise, leur capacité d'influence sur les activités de l'entreprise est considérée de moins en moins importante car elles ne sont pas élémentaires à sa survie. Nous parlons du public et de la société, des médias, des gouvernements et des consommateurs.

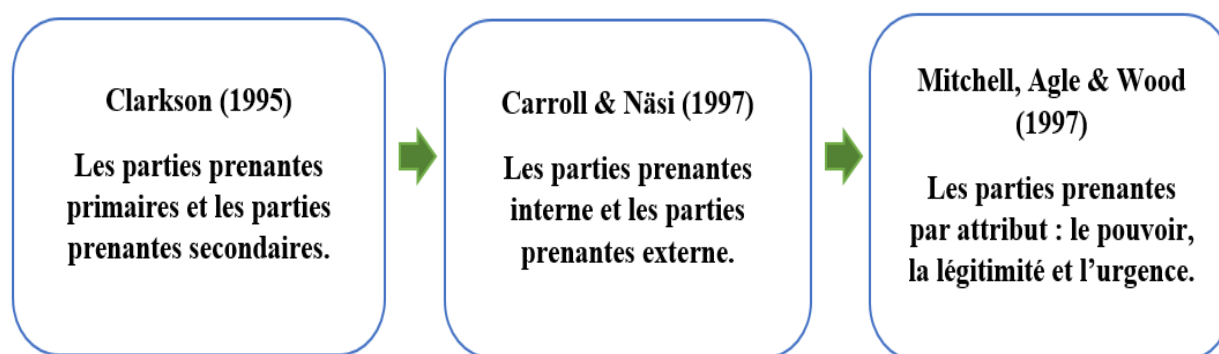


Figure4 : les typologies des parties prenantes

3. la théorie des PP, sujet de débats académiques

Étant donné, de sa valeur ajoutée pour l'étude des organisations dans ses relations avec ses partenaires, la théorie des parties prenantes constitue un sujet de débats académiques qui recueille de nombreuses critiques. Néanmoins, certains auteurs contemporains sont parvenus à identifier d'une manière explicite ses apports théoriques et managériaux.

3.1.les controverses majeures de la TPP

La théorie des parties prenantes bien qu'elle fasse l'objet d'une littérature abondante, n'échappe pas aux critiques qui émanent de différentes pensées d'auteurs. Gond et Mercier, (2003¹³) mettent en évidence la difficulté de définition et d'interprétation du terme de stakeholders, étant appréhendé tantôt comme une approche d'analyse de l'environnement de l'organisation, et tantôt, comme une nouvelle théorie dans le champ des organisations qui tient en compte l'intégration de la dimension éthique. Nous ajoutons également les problèmes d'ordre opératoire qui gênent l'identification des parties prenantes (Mercier, 2001)¹⁴.

En effet, Freeman (1988, cité par Mercier, 2001) stipule que toutes les parties prenantes sont en pied d'égalité pour l'organisation tandis que Donaldson & Preston (1995) envisagent qu'il ne faut pas engager l'ensemble des parties prenantes dans les décisions organisationnelles. Dans une perspective opératoire, il demeure difficile de déterminer les traits dominants d'une personne ou groupes de personnes liées à l'entreprise : un individu peut apparaître dans plusieurs rubriques : employé, consommateur et membre de la communauté (Gibson 2000, p. 251 cité par Mercier, 2001).

3.2. Les rapports de convergences sur la question de stakeholders

Devant l'étendue des conflits de pensées entre les auteurs sur les approches stakeholders, les travaux menés par Aggeri et Acquier (2005)¹⁵ supposent la présence de quatre propositions qui forment le consensus.

- l'entreprise est entourée des stakeholders qui ont des requêtes à son égard : dans une perspective relationnelle, l'entreprise entre en étroite collaboration avec les différents profils des parties prenantes, selon leur implication dans l'environnement interne ou externe de l'organisation. En effet, la croissance des interactions entre la firme et les stakeholders révèle une prise de consciences de leurs attentes.
- le caractère de priorité détermine la capacité d'influence des stakeholders sur l'entreprise : cette proposition avance l'idée de la priorisation des stakeholders, c'est-à-dire de dresser un classement de priorité des demandes issues des différentes parties prenantes liées aux activités de l'entreprise à travers la mesure de leur capacité d'influence.
- La survie de l'entreprise dépend de l'optimisation des demandes issues des stakeholders influents et légitimes : l'entreprise est censée prendre en compte les demandes des parties prenantes qui détiennent le

¹³ Jean-Pascal Gond et Samuel Mercier February 2003, Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature <https://www.researchgate.net/publication/228772810>

¹⁴ Mercier S (2001), « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », *Actes de la XIème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Université Laval, Québec, 13 – 15 juin.

¹⁵ Aggeri, F et Acquier, A. 2005. « La théorie des *stakeholders* permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de développement durable ? ». *XIV^e Conférence internationale en management stratégique*, AIMS, du 06 au 09 Juin 2005 - Angers

pouvoir et la légitimité (Andriof et Waddock, 2002, p. 19-42)¹⁶. L'entreprise s'inscrit dans une dynamique de répondre aux pressions issues des SH qui portent plus de légitimité et de pouvoir (responsiveness).

- l'action du manager consiste à concilier entre les demandes contradictoires des stakeholders : sous une vision plus globale, l'intervention du manager consiste à dresser une cartographie des stakeholders selon leur influence et leur légitimité et de mobiliser ensuite les outils de gestion adéquats pour répondre à leurs besoins.

Conclusion

La théorie des parties prenantes est devenue un classique d'introduction que ce soit au management stratégique ou à la responsabilité sociale des entreprises, grâce à son apport incontournable pour l'identification et la hiérarchisation des différentes parties prenantes de l'organisation. Cette théorie qui puise ses racines historiques dans de nombreuses références dans les théories des organisations, permet de mieux appréhender le développement actuel de l'environnement de l'entreprise.

À côté de la démarche actionnariale qui vise la maximisation du profit (Friedman, 1970)¹⁷, la TPP constitue une autre dimension qui concrétise une démarche partenariale à travers la prise en compte de tous les partenaires qui entourent l'organisation. Elle recouvre un ensemble de démarches qui permettent aux dirigeants de répondre aux obligations sociales, institutionnelles et éthiques vis-à-vis des parties prenantes. En effet, l'élaboration des connexions positives avec les SH permettraient de garantir la capacité de l'organisation à créer de la valeur à long terme.

Bibliographie

Aggeri, F et Acquier, A. 2005. « La théorie des *stakeholders* permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de développement durable ? ». *XIV^e Conférence internationale en management stratégique*, AIMS (06-09 Juin 2005). Angers

¹⁶Andriof J., Waddock S. (2002), « Unfolding Stakeholder Engagement », in J. Andriof, S. Waddock, B. Husted & S.S. Rahman (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking. Vol. 1: Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing, Sheffield UK, p. 19-42.

¹⁷Friedman M., « The Social Responsibility of Business is to increase its Profits », New York Times Magazine, september 13, 1970

- Andriof, J and Waddock, S. 2002. « Unfolding stakeholder engagement » *Unfolding Stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement*, (sous la dir. de) Andriof, J. Waddock, S. Husted, B. et Rahman, S. S, Greenleaf Publishing, Sheffield UK, Vol.1, pp. 19-42.
- Aurélien, A et Franck, A. 2015. « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE ». *Revue française de gestion*, Vol. 2015/8, N. 253, pp. 387-413.
- Ballet, J et de Bry, F. 2001. « L'entreprise et l'éthique ». Editions du Seuil, p. 431.
- Clarkson, M.B.E. 1995. « A Stakeholder Framework for analysing and evaluating Corporate Social Performance ». *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 92-117.
- Freeman, R.E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston : Pitman.
- Freeman, RE et Reed, D.L. 1983. « Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance ». *California Management Review*, Vol. 25, No. 3, pp. 88-107.
- Friedman, M. 1970. The Social Responsibility of Business is to increase its Profits. *New York Times Magazine*, September 13, 1970.
- Goodpaster, K.E. 1991. « Business Ethics and Stakeholder Analysis ». *Business Ethics Quarterly*, Vol.1, pp. 53-73.
- Igalens, J. 2003. « Etude des relations entre les entreprises et les associations de la société civile autour du concept de responsabilité ». *Actes de la 5e université de printemps de l'audit social, IAE de Corse*, (22-24 mai 2003), pp. 213-221.
- Jean-Pascal, G et Mercier, S. 2003. *Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature*. Fev 2003, pp.1-17. <https://www.researchgate.net/publication/228772810>
- Jones, T. M. 1995. « Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics ». *Academy of Management Review*, Vol. 20, No 2, pp. 404-437.
- Martinet, AC et Reynaud, E. 2015. « Shareholders, Stakeholders et stratégie ». *Revue française de gestion* 2015/8, No. 253, pp. 297-317.
- Mercier, S et 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*, (22-24 Mai 2003), pp. 249-259.

- Mercier, S. 2001. « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature ». Actes de la Xième conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, (13 – 15 Juin 2001), Université Laval, Québec, pp. 1-26.
- Mitchell, RK Agle, BR etSonnenfield, J.A. 1999. « Who matters to CEO? An investigation of Stakeholders Attributes and Saliency, Corporate Performance, and CEO values». Academy of Management Journal, Vol. 42, No. 5, pp. 507-525
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. 1997.« Toward a theory of stakeholder identification and saliency: defining the principle of who and what really counts ». Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4, pp. 853-886.