

L'ENTREPRISE EST-ELLE SOLUBLE DANS LA SOCIETE ?

Entreprises, parties prenantes et société

Didier Cazal
Anne Dietrich
IAE de Lille, GRAPHE-CLAREE

104 avenue du Peuple Belge
59043 Lille Cedex

tél : 03 20 12 24 96 (D. Cazal)

tél : 03 20 12 34 88 (A. Dietrich)

fax : 03 20 12 34 00

mail : anne.dietrich@iae.univ-lille1.fr (auteur à contacter)

L'ENTREPRISE EST-ELLE SOLUBLE DANS LA SOCIÉTÉ ?

Entreprises, parties prenantes et société

La notion de parties prenantes offre-t-elle des opportunités pour (ré)concilier l'économique et le social, et ici plus précisément, l'entreprise et la société ? Il est tentant de répondre de manière positive dans un premier temps. Cette notion offre de fait un potentiel heuristique important car elle pose la question de la responsabilité économique et sociale de l'entreprise et fournit des arguments à de multiples acteurs qui peuvent alors légitimement demander des comptes aux entreprises. Il y a là une raison à sa large diffusion dans le débat public : la notion de parties prenantes met en question l'entreprise et ses logiques de gestion en rapport avec la société civile.

Cette mise en question trouve d'autant plus d'échos qu'elle s'inscrit dans un contexte de restructurations massives, dites de compétitivité, de primat des logiques actionnariales et de scandales financiers successifs qui discréditent la gestion des entreprises. En mettant l'accent sur l'existence d'autres acteurs que les dirigeants et les actionnaires, sur les enjeux sociaux et environnementaux de certaines pratiques de gestion, la notion de parties prenantes semble inviter à un renouvellement ou à un élargissement des formes de régulation existantes.

La thèse que développe ce papier est la suivante : la notion de parties prenantes est au cœur d'un système de significations structuré autour du postulat selon lequel il est nécessaire de (ré)concilier l'économique et le social. La possibilité de cette (ré)conciliation est intégralement constitutive de la notion de parties prenantes, ce qui invalide en partie la question posée. La question devient alors : comment procède la notion de parties prenantes et sur quoi débouche-t-elle pour problématiser ce renouvellement ?

La première partie examine la tentative de conciliation entre l'économique et le social, opérée par la théorie des parties prenantes (*Stakeholder theory*). La seconde partie expose les limites de cette théorie en analysant ses présupposés et implications.

I. UN PARTI PRIS DE CONCILIATION

Après avoir rappelé l'origine et les finalités de cette théorie (1.), nous présentons la construction des définitions substantives de son objet (2.), ainsi que les bases d'une définition procédurale (3.). Nous interrogeons enfin la nature et les fondements des relations entre entreprises et parties prenantes (4.).

1. Une origine académique pour une notion partisane

Il revient à Freeman d'avoir le premier systématisé la notion de parties prenantes. L'auteur structure en effet son manuel de stratégie (1984) autour d'une démarche en termes de parties prenantes. L'ambition originelle est de proposer une théorie alternative du capitalisme et de la grande entreprise : celle-ci n'est plus centrée sur les actionnaires et leur seul intérêt mais sur les parties prenantes. Pour Evan et Freeman (1983/1993, p. 259), la notion de parties prenantes est ainsi une généralisation de celle d'actionnaires, qui a été indûment privilégiée

par les théories existantes. La notion de parties prenantes introduit d'autres acteurs à côté des dirigeants et des actionnaires.

Rappelons tout d'abord que la notion de parties prenantes est la traduction la plus courante en France du terme de *stakeholder*. Celui-ci est parfois rendu par "parties intéressées" ou "porteurs d'enjeux", voire "ayant-droit". Ces traductions sont sans doute plus fidèles, dans l'esprit, à l'anglais mais moins évocatrices en français (voir Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Il est vrai que le terme de parties prenantes gomme l'opposition fondatrice entre *stakeholders* et *stockholders* (actionnaires) ou *shareholder* (terme plutôt britannique). Le choix du terme de *stakeholder* résulte lui-même d'une prise de position.

S'il s'est imposé concurremment à d'autres, comme *interest groups* ou *publics*, c'est pour de bonnes raisons comme le rappelle Freeman (1999, p. 234) : le terme de *stakeholder* est composé à partir d'une analogie avec le terme de *stockholders* (actionnaires). Il vise à souligner qu'il existe des enjeux et des intérêts importants au-delà de la seule propriété du capital ; il remet en question le primat de la logique actionnariale.

C'est sur cette opposition à la théorie standard (exposée par exemple par Friedmann) que reposent certains principes de la théorie des parties prenantes. Ces derniers constitueront ultérieurement le noyau dur de la théorie des parties prenantes (Jones, Wicks, 1999, p. 207) :

- prendre en compte tous les groupes avec lesquels l'entreprise engage des relations,
- analyser la nature et les enjeux de ces relations,
- conférer un poids égal à toutes les parties prenantes,
- éviter ainsi l'écueil de privilégier à l'excès l'une d'entre elles au détriment des autres,
- conduire à la décision managériale.

C'est bien l'articulation de l'économique et du social qui est en jeu dans cette approche des parties prenantes. Celle-ci est très largement reprise comme point de départ dans la littérature qui s'est ensuite développée sur la question.

2. Une catégorisation binaire pour une notion descriptive

Une des raisons de son inscription rapide dans le langage commun tient à son pouvoir évocateur et à sa richesse descriptive (Mitchell et al. 1997, p. 853). La notion de parties prenantes permet en effet d'identifier des acteurs, de leur attribuer un rôle et une position à l'égard de l'entreprise et de penser leurs relations à l'entreprise en termes d'intérêts et d'enjeux. Cette approche est avant tout substantive : ces acteurs sont identifiés à partir de leur appartenance à une catégorie économique (consommateurs, salariés, actionnaires, fournisseurs) ou à une catégorie sociale ou institutionnelle (minorités, pouvoirs publics, communautés locales, usagers de l'environnement). L'acteur, même collectif, au sens sociologique du terme disparaît derrière ces catégories génériques.

Nous pouvons repérer deux temps dans ce travail de définition : un premier temps de recensement, visant à lister l'ensemble des acteurs liés à l'entreprise, un second temps de catégorisation qui donne lieu à des typologies. Celles-ci visent à structurer les listes en question. La littérature entérine et approfondit les travaux d'Evan et Freeman (1983/1993). Ceux-ci retiennent deux définitions, l'une au sens étroit, l'autre au sens large. Ils s'attachent surtout à développer la première, dont la seconde n'est qu'une extension. Selon cette définition, les parties prenantes, au sens étroit, comprennent les groupes " qui sont vitaux pour

la survie et la réussite de l'entreprise ". La définition large inclut tout groupe qui peut affecter l'entreprise ou être affecté par elle.

Ces deux définitions conduisent à une partition binaire en groupes de premier et de second rang (Clarkson, 1995) selon leur proximité avec l'entreprise. Avec quelques nuances, la plupart des auteurs assimilent traditionnellement aux parties prenantes de premier rang les propriétaires, salariés, fournisseurs et clients. Leurs relations avec l'entreprise sont essentiellement contractuelles (contrats commerciaux, de travail) et l'entreprise doit pouvoir compter sur eux de manière continue.

Les groupes de second rang ne sont pas essentiels ou déterminants pour le fonctionnement ou la survie de l'entreprise : ils exercent une influence sur elle ou en subissent une de sa part, sans être directement liés à elle par des transactions, des relations continues, systématiques ou formelles. Alors que le premier cercle des parties prenantes fait l'objet d'un consensus assez large, les autres parties prenantes sont diversement regroupées et recensées. Elles peuvent même être distinguées suivant leur plus ou moins grande proximité à l'entreprise, en termes de relations, d'effets, d'influence...

Il existe encore de nombreuses autres typologies qui reposent souvent sur des oppositions binaires distinguant les parties prenantes selon

- leur nature : interne (salariés, éventuellement actionnaires) ou externe
- leurs intérêts : économiques ou sociaux, matériels ou symboliques
- leurs relations avec l'entreprise : contractuelles ou non contractuelles, volontaires ou non volontaires
- leur portée : locale, nationale ou internationale
- leur contribution : ressources, capitaux, actifs plus ou moins tangibles

Ces différentes typologies permettent d'affiner les distinctions. Il est néanmoins clair qu'elles posent, de par leur extrême diversité, des problèmes de regroupement et de catégorisation. Cela explique, qu'au-delà de la définition en extension, différents chercheurs aient proposé des définitions compréhensives, visant à doter la théorie des parties prenantes d'assises conceptuelles plus solides ou plus formalisées.

3. Une approche contingente pour une définition compréhensive

Sans doute les tentatives de définir en substance les parties prenantes sont-elles vouées à l'échec. Ainsi Mitchell, Agle et Wood (1997) tentent d'aller au-delà de l'énumération et de la classification des parties prenantes. Ils considèrent qu'il importe de raisonner moins sur la nature des entités que sur les systèmes de représentation des entreprises : quels sont les attributs qui conduisent les entreprises à traiter certaines entités comme des parties prenantes plus ou moins pertinentes ?

Ces auteurs invitent alors à aborder le problème sous un angle procédural : comment certaines parties deviennent-elles "prenantes" ? Autrement dit, comment identifier les parties prenantes pertinentes pour une entreprise ? Quelles caractéristiques font qu'un groupe a toutes les chances d'être considéré par une entreprise comme partie prenante critique ? La théorie se tourne alors vers l'identification de la prégnance (*saliency*) des parties.

Mitchell, Agle et Wood (1997) proposent ainsi une théorie intégrée de l'identification et de la prégnance des parties prenantes. Trois critères, issus de leur revue de littérature, permettent de différencier les parties prenantes en termes de pertinence :

- le pouvoir : capacité d'influence sur l'entreprise ;
- la légitimité : perception ou présomption des actions d'une entité comme désirables ou appropriées selon certains systèmes de normes ou de valeurs sociales ;
- l'urgence : caractère pressant des demandes portées par les parties prenantes, obligation pour les dirigeants d'y répondre dans des délais acceptables pour ces dernières.

Cette dernière dimension donne en particulier son caractère dynamique au modèle. Ces attributs peuvent être présents à des degrés variables et évoluer dans le temps, se manifestent de manière plus ou moins consciente chez les parties prenantes qui peuvent être plus ou moins déterminées à y recourir, et ils peuvent être plus ou moins perçus par les dirigeants qui leur accorderont plus ou moins d'attention ou d'importance. Mitchell et al. y voient des phénomènes perceptuels socialement construits.

Cette approche présente un ensemble de caractéristiques théoriques enrichissantes. Il s'agit d'une théorie contingente : il n'y a pas de parties prenantes dans l'absolu, leur prégnance dépend d'un ensemble de facteurs variables. Cette approche est également relationnelle : les facteurs qualifient davantage les relations entre entreprise et entités que les entités elles-mêmes. Elle présente encore un caractère dynamique, puisqu'elle permet d'envisager l'évolution d'une même partie prenante vers des positions différentes à l'égard de l'entreprise et des degrés variables de prégnance. Enfin les auteurs la qualifient eux-mêmes de cognitive : elle accorde en effet une place prépondérante à la perception de l'entreprise, c'est-à-dire à sa représentation des attributs et de leur importance. Elle intègre également la manière dont les parties prenantes perçoivent ces représentations et les utilisent dans leurs relations à l'entreprise.

Finalement, sur le plan conceptuel, cette approche, selon leurs auteurs, combine des apports issus de nombreuses théories : théorie de l'agence, des coûts de transaction, de la dépendance des ressources, néo-institutionnalisme, écologie des populations d'organisation, théorie comportementale des organisations (Cyert et March).

4. Quelles relations pour quelles décisions ?

L'inventaire des définitions des parties prenantes que réalisent Mitchell et al. (1997 p. 858) est à l'origine de ce changement de perspective. La diversité, voire l'hétérogénéité des définitions qu'ils soulignent révèle selon nous les dérives et les incohérences des approches substantives. Des définitions très voisines incluent ou non certains groupes parmi les parties prenantes centrales ou périphériques : communautés locales, dirigeants (inclus au moins par Evan et Freeman), syndicats, pouvoirs publics, gouvernements étrangers...

Cet inventaire comprend vingt-sept définitions des parties prenantes, étalées sur une période allant de 1963 à 1995¹.

¹ Nous en avons supprimé celle de Freeman (1984) dans le tableau suivant car elle reprenait pratiquement mot pour mot celle de Freeman et Reed (1983 - troisième dans le tableau suivant). Les références des sources n'ont pas été reprises dans la bibliographie, elles figurent dans l'article originel de Mitchell et al.

Sources	Définitions des parties prenantes	Nature et fondements des relations
Stanford mémo, 1963	Groupes sans l'appui desquels l'organisation cesserait d'exister	Appui - soutien
Rhenman, 1964	Dépendent de la firme afin d'accomplir leurs buts personnels, et dont la firme dépend pour son existence même	Dépendance réciproque Buts personnels
Ahlstedt & Jahnukainen, 1971	Animés par leurs intérêts et buts spécifiques, sont des participants de la firme, et donc dépendent de celle-ci, et dont la firme dépend pour sa sauvegarde	Intérêts et buts Participants Dépendance réciproque
Freeman & Reed, 1983	Sens large : peuvent affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation ou qui sont affectés par celle-ci Sens strict : ceux dont une organisation est dépendante pour assurer sa survie	Effets de et sur l'atteinte des objectifs Dépendance de l'Entr ^{se}
Freeman & Gilbert, 1987	Peuvent affecter une entreprise ou être affectée par elle	Effets de et sur
Cornell & Shapiro, 1987	Ont des exigences en vertu de contrats	Exigences Contrats
Evan & Freeman, 1988	Ont un intérêt ou une exigence à l'égard de l'entreprise	Intérêt, exigence
Evan & Freeman, 1988	Tirent des avantages ou subissent des nuisances et dont les droits sont bafoués ou respectés par les actions de l'entreprise	Avantages - nuisances Droits bafoués ou respectés
Bowie, 1988	Ceux sans l'appui desquels l'entreprise cesserait d'exister	Appui - soutien
Alkhafaji, 1989	Groupes devant lesquels l'entreprise est responsable	Responsabilité envers
Carroll, 1989	Affirment détenir un ou plusieurs types d'enjeux - depuis un intérêt dans l'entreprise jusqu'à un droit (juridique ou moral) à la propriété ou un titre légal sur ses actifs ou ses terrains ou locaux	Enjeux, intérêts Droits, propriété
Freeman & Evan, 1990	Détenteurs de contrats	Contrats
Thompson et al., 1991	Sont en relation avec une organisation	Relation
Savage et al. 1991	Ont un intérêt à l'égard des actions d'une organisation et la capacité de l'influencer	Intérêt Capacité d'influence
Hill & Jones, 1992	Des composantes qui ont des exigences légitimes à l'égard de l'organisation, établies par l'existence de relations d'échange qui fournissent à l'entreprise des ressources critiques (contributions) et qui en échange, attendent la satisfaction de leurs intérêts (par des avantages)	Exigences légitimes, Relations d'échange : ressources (contributions) Satisfaction des intérêts (avantages)
Brenner, 1993	Ont des relations légitimes, non triviales avec une organisation, des transactions commerciales, des responsabilités morales ou dont les actions ont un impact sur elle	Relations légitimes : transactions, responsabilités morales, activisme
Carroll, 1993	Affirment avoir un ou plusieurs types d'enjeux vis-à-vis de l'entreprise - peuvent être affectés par elle ou l'affecter	Enjeux réels ou revendiqués, effets de ou sur
Freeman, 1994	Participants au processus humain de création conjointe de valeur	Participants, création conjointe de valeur
Wicks et al., 1994	Interagissent avec l'entreprise, lui donnent sens et la définissent	Interaction Sens et définition de l'entr ^{se}
Langtry, 1994	L'entreprise est significativement responsable de leur bien-être, ou bien ils ont des exigences légales ou morales à l'égard de cette dernière	Responsabilité : bien-être Exigences légales ou morales
Starik, 1994	Peuvent avoir des intérêts réels et les font connaître, subissent ou exercent une influence réelle ou potentielle de la part ou à l'égard d'une organisation	Intérêts réels ou affichés Influence (réelle ou potentielle) mutuelle
Clarkson, 1994	Supportent une forme de risque résultant de leur investissement en capital humain ou financier ou de toute autre valeur dans une entreprise, ou sont confrontés à un risque du fait des activités de l'entreprise	Risque lié à un investissement Risque subi
Clarkson, 1995	Détiennent ou revendiquent des formes de propriété, des droits, des intérêts dans une entreprise et ses activités	Propriété, droits, intérêts
Näsi, 1995	Interagissent avec la firme et donc rendent son fonctionnement possible	Interaction
Brenner, 1995	Ont ou peuvent avoir un impact sur la firme, l'organisation, peuvent en subir un	Impact exercé ou subi
Donaldson & Preston, 1995	Les personnes ou groupes qui ont des intérêts légitimes dans les dimensions procédurales ou substantives de l'activité d'une entreprise	Intérêt légitimes

Au-delà de l'utilisation qu'en font les auteurs, cet inventaire nous semble pertinent pour analyser les relations des parties prenantes avec l'entreprise et leurs incidences sur les décisions de gestion. Nous analysons les définitions données des *stakeholders* et la nature de leurs relations avec l'entreprise.

Ces relations reposent sur le principe suivant : les parties prenantes n'ont de relation qu'avec l'entreprise mais l'entreprise est en relation avec de multiples parties prenantes. Cette dernière est le centre, le noyau d'une constellation de parties prenantes sans relations les unes avec les autres.

Ces relations ont des formes variables : soit univoques (de l'entreprise vers la partie prenante ou inversement) soit réciproques ou interactives. Elles prennent la forme d'un appui ou d'un soutien, d'une influence ou d'une dépendance, mutuelle ou non, d'avantages et de nuisances, d'effets et d'impacts subis ou exercés... Ces relations peuvent se fonder sur des contrats ou des formes d'investissement ou de droits ; il s'agit donc de fondements institutionnels ou économiques. Elles se fondent aussi pour quelques-uns sur la participation à la création de valeur et de sens pour l'entreprise. L'ensemble des auteurs semble postuler que ces relations donnent également en contrepartie le droit de formuler des exigences ou des revendications plus ou moins légitimées.

On peut donc raisonnablement penser que ces relations traduisent des arrangements, accords, ententes ou transactions, qui tous rendent compte de formes de conciliation entre entreprise et parties prenantes. Mais ces formes de conciliation permettent-elles d'influencer et d'orienter les décisions de gestion et dans quelle mesure ? Si l'entreprise est au centre de ces relations, la notion de parties prenantes n'en introduit pas moins l'idée que l'entreprise doit rendre des comptes, voire assumer les conséquences économiques et sociales de ses décisions de gestion. Pour exemple, parmi ces conséquences, les plus sujettes à contestation concernent sans doute les incidences sur l'emploi des restructurations dites de compétitivité, les pollutions irréversibles et exploitations abusives de l'environnement. C'est ici qu'intervient la revendication à réconcilier l'économique et le social, ce qu'exprime à son tour la notion de responsabilité sociale de l'entreprise.

Chez un certain nombre d'auteurs, les dirigeants jouent un rôle clé dans cette coalition d'intérêts. Ils sont les seuls à entretenir des relations contractuelles, implicites ou explicites, avec toutes les parties prenantes et ils maîtrisent les systèmes de décision de l'entreprise (Mitchell et al., 1997, p. 871).

Selon Evan et Freeman (1983/1993, p. 255), au lieu de se définir par leurs devoirs à l'égard des actionnaires, le rôle des dirigeants se caractérise par la relation fiduciaire qu'ils entretiennent avec l'ensemble des parties prenantes. La relation avec les actionnaires n'est alors pas exclusive, elle se définit en termes de soutien indispensable à la survie de l'entreprise, c'est-à-dire dans les mêmes termes que les relations avec les autres parties prenantes au sens étroit. Ils proposent donc de reconceptualiser la firme autour de la question suivante : " au profit et aux dépens de qui la firme doit-elle être gérée ? " (ibid. p. 255). Ils plaident pour une conception de l'entreprise comme forum d'interaction des parties prenantes.

En ce sens, ils sont fidèles à leur engagement un peu utopique de réforme du capitalisme et de la grande entreprise : ils opposent ainsi au capitalisme actionnarial un capitalisme partenarial,

pour reprendre les termes de Charreaux (2003)². A travers la théorie des parties prenantes, Evan et Freeman (1983/1993, p. 262) cherchent à redéfinir la finalité même de l'entreprise : servir de véhicule à la coordination des intérêts des parties prenantes.

II. PRESUPPOSES ET IMPLICATIONS

Cette seconde partie est consacrée à une mise en évidence des présupposés, implications et conséquences de la théorie des parties prenantes ; ceux-ci sont à l'origine d'effets de sens paradoxaux. La notion de parties prenantes revendique une telle généralité qu'elle finit par se réduire à une étiquette commode sans apport conceptuel réel (1.). Refusant *a priori* d'en privilégier une au détriment des autres, les travaux aboutissent alors à une mise à plat des parties prenantes, gommant toute spécificité dans leurs relations à l'entreprise, ce dont témoigne la diffusion des schémas dits " en roue de bicyclette " (2.). Quoique partant d'une critique de la théorie de l'agence centrée sur les actionnaires, les approfondissements théoriques conduisent le plus souvent à faire de la théorie des parties prenantes une véritable généralisation de la théorie de l'agence ; le contractualisme comme cadre théorique tend ainsi à devenir prédominant, ce qui nous paraît dommageable pour la recherche (3.). Enfin la théorie des parties prenantes procède à une véritable désubstantialisation de l'entreprise et nous montrons qu'elle propose une vision trop étroite de la société pour penser sa (ré)conciliation avec l'entreprise (4.).

1. Acteurs et parties prenantes

La notion de parties prenantes pose dans l'absolu l'existence d'entités identifiables. Mais elle le fait sans interroger le processus par lequel un ensemble d'agents économiques peu cohésif au départ (les consommateurs ou même les fournisseurs) se constitue en partie prenante pour faire valoir ses droits devant l'entreprise. Il y a là un problème théorique : la constitution de tout groupe passe par un travail de structuration, d'institutionnalisation et de représentation qui contribue à asseoir sa légitimité.

Que peuvent collectivement les consommateurs ou les usagers de l'environnement si des associations de défense ne se constituent pas, pour s'exprimer en leur nom ? Pour devenir parties prenantes, ces collections d'individus ont besoin de porte-parole canalisant leurs revendications. Mais ces groupes tendent aussi à se multiplier, à se fractionner. Il est clair que leur prolifération pose de nombreuses questions relatives à leur représentativité, à leur légitimité, sans oublier leurs enjeux et intérêts propres. Les syndicats de salariés en France témoignent de ce phénomène : d'une part le faible niveau de syndicalisation des salariés conduit à mettre en question la représentativité et la légitimité des organisations dites représentatives, d'autre part, l'émergence d'organisations nouvelles, radicales ou corporatistes contribue à son tour à les affaiblir.

Ces exemples soulignent l'expression de groupes de pression envers l'entreprise afin de faire prendre en compte les intérêts des consommateurs ou des salariés. Les entreprises elles-mêmes, dans leurs relations avec des instances nationales ou internationales (gouvernements, communauté européenne, organismes de normalisation) peuvent adopter des stratégies voisines ; là où, individuellement, elles peuvent difficilement se faire entendre auprès de ces

² Celui-ci ne s'appuie pas sur le corpus de la littérature sur les parties prenantes, mais à partir d'autres références parvient à des réflexions très convergentes.

organismes, elles peuvent s'organiser collectivement en recourant à des démarches de lobbying, devenant elles-mêmes parties prenantes de ces instances...

Ces parties prenantes à l'identité collective évidente ne sont-elles pas davantage des groupes mouvants ? Les frontières de ces groupes apparaissent en effet fortement poreuses et ces groupes sont partiellement superposables voire substituables : le salarié peut être client ou actionnaire par exemple ; cela conduit Martinet (1984) à évoquer des "parties prenantes ubiquistes". Le risque de schizophrénie entraîné par la divergence d'intérêts liés à des rôles sociaux différents d'un même agent, est rappelé dans la boutade américaine suivante. Un dirigeant annonce à ses salariés (bénéficiant d'un plan d'actionnariat) qu'il a une mauvaise et une bonne nouvelle ; la mauvaise est qu'ils sont licenciés ; la bonne est que le cours de leurs actions va augmenter.

Les principes mêmes de constitution des parties prenantes sont laissés dans l'ombre : l'homogénéité interne de chaque partie prenante est tenue pour acquise, alors que les salariés sont loin de constituer un groupe homogène, de même pour les actionnaires, notamment en raison de leur poids variables (regroupements de petits actionnaires pour contrer le poids des investisseurs institutionnels ou majoritaires...).

L'identification des parties prenantes comme centrales (de premier rang) ou périphériques (second rang) est également problématique. On peut s'étonner de voir les institutions et analystes financiers ne figurer qu'au second rang, alors que leurs relations avec les actionnaires sont loin d'être négligeables et pèsent fortement sur nombre de décisions de gestion, concernant l'emploi notamment.

Finalement, en se substituant à la notion d'acteurs, la notion de parties prenantes gomme le rôle particulier que ces acteurs jouent dans le fonctionnement de l'entreprise : apporter des ressources (humaines, financières, matières premières, services), procurer des incitations (résultats financiers, concurrence, goûts des consommateurs), contribuer à des processus de décision (stratégiques, fonctionnels, opérationnels) etc...

Avec l'introduction des parties prenantes de second rang, les difficultés se multiplient. On y trouve aussi bien des acteurs politiques ou financiers, des groupes de pression, des ONG et les médias. Les enjeux sont passablement hétérogènes. On peut difficilement négliger la possibilité que des coalitions de parties prenantes se constituent, aboutissant à des sortes de méta- ou méga-parties prenantes. Le rôle des médias peut également être tout à fait fondamental, notamment dans les relations entre différentes parties prenantes, comme entre celles-ci et l'entreprise.

Certains auteurs préfèrent évoquer des parties prenantes dérivées (par opposition aux normatives), "pouvant être nuisibles ou bénéfiques à l'entreprise, mais envers lesquelles l'entreprise n'a aucune obligation morale directe" (Phillips et al., 2003, p. 489). Ils incluent alors dans ce groupe "les concurrents, activistes, terroristes et médias" (ibid.)...

On peut alors se demander jusqu'où aller, dans le processus d'attribution d'une identité aux parties prenantes ? Cette difficulté à tracer des frontières est même signalée par de fervents partisans (dans une note en fin d'article néanmoins) : "l'organisation peut avoir d'autres devoirs ou obligations envers des non-parties prenantes, comme ne pas leur causer du tort, ne pas leur mentir ou les voler. Ces devoirs existent antérieurement aux obligations à l'égard des

parties prenantes et de manière séparée de celles-ci ; elles ne sont pas prises en compte lors de l'établissement du statut de partie prenante ” (Phillips et al ., 2003, p. 498, notre traduction).

Les définitions substantives sont au mieux tautologiques, sinon volatiles dans la mesure où la généralité visant à rendre compte de la multiplicité et de l'ouverture des parties prenantes va à l'encontre de la précision.

2. La bicyclette tourne-t-elle rond ?

L'ensemble des parties prenantes est généralement représenté sous forme de schéma, ce qui contribue à la diffusion et à la vulgarisation de la notion. Cette représentation prend le plus souvent une forme canonique, dite en roue de bicyclette (Mitchell et al., 1997, p.870) : un ensemble d'éléments est organisé en rayons équidistants, déployés autour d'un centre, l'entreprise. Ce schéma traduit de manière graphique un principe central de la théorie des parties prenantes : ces dernières doivent être considérées *a priori* comme égales, ou du moins situées sur un pied d'égalité. Ce principe nous semble lourd de conséquences, que nous allons ici examiner.

Cette représentation aboutit à une véritable mise à plat des parties prenantes de même rang. Elle gomme les spécificités de leurs relations à l'entreprise, notamment selon la nature de leur contrat avec l'entreprise (de travail, commercial) et selon le fait qu'elles sont internes ou externes. Certains auteurs avec Freeman (Phillips et al., 2003) reconnaissent qu'il n'est pas question d'affirmer *a priori* l'égalité des parties prenantes, tout en soutenant qu'aucune partie prenante ne doit être privilégiée : les chercheurs en théorie des parties prenantes admettent ainsi “ the interests of *all* (legitimate) stakeholders have intrinsic value and no set of interests is assumed to dominate the others ” (Wicks et Jones, 1999, p. 207). La distinction peut ici apparaître bien subtile. Les risques de confusions, d'amalgames et d'assimilations hâtives sont alors nombreux. Le modèle est non seulement unidimensionnel, mais la dimension utilisée est mal définie.

La mise en schéma renforce encore cette tendance : il suffit de changer les traits reliant l'entreprise à ses parties prenantes en flèches à sens unique ou double pour prétendre spécifier la nature des relations entreprise-parties prenantes. La seule limite est le principe radial : introduire des relations directes entre parties prenantes remet en cause la centralité de l'entreprise

Cette organisation autour d'un noyau central relève d'une figure elle-même efficace : elle permet l'introduction de plusieurs rangs. Avec l'adjonction des parties prenantes de second rang, on procède par groupements en cercles concentriques, d'ensembles homogènes d'un certain point de vue, de par leurs intérêts, enjeux... Compte tenu de la pluralité intrinsèque des parties prenantes, la théorie ne se condamne-t-elle pas à en intégrer davantage ?

La volonté d'intégration large conduit de fait à une théorie peu voire pas intégrée : dans les termes mêmes d'auteurs majeurs “ breadth and richness are purchased at the price of theoretical rigor ” (Phillips et al., 2003, p. 499). La notion s'utilise d'ailleurs avant tout au pluriel (en français surtout), ce qui permet de reconnaître la pluralité des parties prenantes. Dans le cas français, on assiste ainsi à la montée en puissance de groupes multiples : altermondialistes, défense des chômeurs, des sans-abri, coordinations multiples, organisations syndicales nouvelles, radicales ou corporatistes... Comment prendre en compte ces nouveaux

acteurs et plus généralement, comment gérer cette profusion désordonnée d'interlocuteurs auto-proclamés ?

Différents auteurs ont aussi souligné qu'une telle représentation empêchait de concevoir une dynamique des parties prenantes. Le schéma en roue de bicyclette reste largement statique : l'ensemble des parties prenantes est donné et leurs relations avec l'entreprise sont stables. On envisage difficilement dans ce cadre qu'une partie devienne plus ou moins prenante, que des parties prenantes disparaissent ou émergent.

La théorie des parties prenantes ne donne également à voir qu'un environnement homogène constitué de groupes eux-mêmes homogènes qui peuvent vivre en bonne harmonie avec l'entreprise. La volonté de synthèse un peu forcée aboutit à poser le consensus comme finalité ultime, réconciliation théorique et réconciliation sociale marchent main dans la main. C'est ici une vision consensuelle des relations avec l'entreprise de groupes irréductibles à l'identité bien définie et stable qui est promue de manière implicite. Mettant toutes les parties prenantes sur le même plan, niant leur hétérogénéité, la théorie des parties prenantes occulte le fait qu'elles n'ont pas toutes le même poids, ni le même pouvoir de pression sur l'entreprise. Bien plus cette forme d'égalitarisme ne permet pas de penser le conflit : des intérêts bien pensés, bien pesés ne peuvent conduire qu'à une forme de consensus.

3. Un fondement contractualiste : parties prenantes, parties contractantes

Face aux lacunes constatées précédemment, différents auteurs ont cherché à formuler de manière plus rigoureuse des fondements pour la théorie des parties prenantes. Nous soulignons ici l'étonnant foisonnement de références, tout en constatant plus fondamentalement un enracinement fort dans les théories contractualistes, qui aboutit parfois à faire de la théorie des parties prenantes une théorie de l'agence élargie ou généralisée.

L'élaboration de la théorie des parties prenantes est marquée à l'origine par une critique souvent poussée des théories dites actionnariales et une volonté de renouvellement des théories de la firme. Les échanges entre les fondateurs de la théorie des parties prenantes (Freeman) et les partisans de l'approche actionnariale (Jensen) ou d'autres approches contractualistes (Williamson) restent vifs (voir par exemple Phillips, Freeman et Wicks, 2003).

Critiquer les théories actionnariales permet de mettre en avant par contraste les mérites et avantages des approches en termes de parties prenantes. Il y a là la trace d'une rhétorique de la "vaccin" (Barthes, 1957) qui "consiste à souligner le mal accidentel (...) pour mieux en masquer le mal principal". Dénoncer la primauté de l'intérêt des actionnaires permet de faire passer en douceur une approche contractualiste : seules sont remises en cause certaines implications (possibles mais non strictement nécessaires) de la théorie de l'agence, non ses fondements.

Si la théorie des parties prenantes se construit contre celle des *stockholders*, c'est sans remettre en question certains de ses présupposés. Or comme le rappelle un épistémologue, "une opposition terme à terme indique qu'il y a accord sous-jacent sur les principes" (Hacking, 1989, p. 30). Dans un article épistémologique, Wicks et Freeman lui-même (1998) font une remarque analogue sur l'opposition entre positivistes et anti-positivistes : ils soulignent qu'au-delà de leur position antinomique des positivistes, les anti-positivistes restent fondamentalement prisonniers des mêmes dichotomies, descriptif-prescriptif,

découvrir-construire, universalisme-relativisme, faits-valeurs, objectif-subjectif... ; ils privilégient simplement dans chaque dichotomie le terme rejeté par les positivistes. Il est étonnant que l'opposition *stakeholder-stockholder* ne fasse pas l'objet du même traitement.

Existe-t-il même quelque chose comme une théorie centrée sur les actionnaires ? Il existe en fait un ensemble de théories, qu'on peut qualifier de contractualistes (théorie de l'agence et théorie des droits de propriété en particulier), qui conduisent (le plus souvent mais pas intrinsèquement) à accorder une place centrale aux actionnaires. Ce que les partisans des parties prenantes remettent en cause, c'est le primat accordé aux actionnaires, non les corpus théoriques qui y aboutissent.

On semble parvenir en définitive à une extension ou une généralisation de la théorie de l'agence, un des piliers théoriques majeurs de l'approche actionnariale, bien loin des ambitions annoncées au départ, du moins affichées, de remise en cause et dépassement de cette dernière. C'est d'ailleurs avec des arguments très différents, à cela que parviennent les approches de la valeur partenariale, par opposition à la valeur actionnariale : Charreaux propose ainsi une généralisation de la théorie de l'agence, au-delà des seuls actionnaires (Charreaux, 2003 ; Charreaux, Desbrières, 1998).

Lorsque les théoriciens des parties prenantes évoquent leur conception de la firme, la notion de contrat devient centrale : “ the nexus of implicit and explicit contracts that constitutes the firm ” (Hill, Jones, 1992, p. 134), “ a series of multilateral contracts among stakeholders ” (Freeman, Evan, 1990, p. 342), “ a nexus of contracts or the centerpiece of an ongoing multilateral agreement, based on voluntary consent ” (Freeman, Phillips, 2002, p. 338).

Le concept de partie prenante est d'ailleurs une généralisation de la notion d'actionnaires, selon Evan et Freeman (1983/1993, p. 259). Pour eux, la raison pour laquelle les actionnaires perçoivent des dividendes n'est pas qu'ils sont les propriétaires de l'entreprise mais que leur soutien est nécessaire à la survie de la firme et qu'ils ont des exigences légitimes à l'égard de celle-ci. Le même raisonnement peut selon eux, être transposé à tout groupe de parties prenantes. Il est alors clair que la critique porte sur l'inférence de la centralité des actionnaires tirée de théories contractualistes et non sur ces dernières, qui ne sont pas le moins du monde remises en cause. D'autres inférences peuvent être tirées de ces différentes théories contractualistes que les théoriciens des parties prenantes peuvent appeler à la rescousse : théorie de l'agence, des droits de propriété, des coûts de transaction en particulier.

Plus récemment, deux des zélés les plus fervents de la théorie des parties prenantes, Freeman et Phillips (2002) poussent cette logique jusqu'au bout en soulignant les racines “ libertariennes ” de la théorie des parties prenantes. Celle-ci devient l'expression d'un libéralisme extrême ou d'un anarcho-capitalisme, jusqu'alors surtout promu par des philosophes comme Nozick. Les auteurs reconnaissent néanmoins que d'autres conceptions sont possibles (mais constituent des interprétations erronées et des généralisations abusives) : ainsi les approches de type “ socialism ” étendent la théorie des parties prenantes à l'ensemble de l'économie, voire de la société (Phillips et al., 2003, p. 482).

D'autres auteurs, tout en adoptant les conceptions de la firme évoquées plus haut, invoquent une palette de références théoriques beaucoup plus larges. Ainsi, dans leur théorie de l'identification et de la prégnance des parties prenantes, Mitchell et al. (1997) font-ils appel aux théories de l'agence, des coûts de transaction, de la dépendance des ressources ou aux analyses sociologiques néo-institutionnalistes. Une théorie qui trouve à intégrer si facilement

des éléments de théories aussi fortement hétérogènes peut certes séduire mais surtout perdre en pouvoir explicatif ce qu'elle gagne en syncrétisme. La théorisation procède alors d'une forme de mosaïque théorique ou de Lego conceptuel...

4. Une désubstantialisation de l'entreprise

Dans ce dernier point, nous revenons sur certaines questions importantes à nos yeux pour la recherche sur la RSE : la théorie des parties prenantes ne s'appuie-t-elle pas sur une conception trop limitative de la société et de l'entreprise, et donc des relations entre entreprise et société ? C'est sur ce point sans doute que l'exploitation de certains courants théoriques (parfois invoqués mais pas véritablement mobilisés) comme le néo-institutionnalisme ou la sociologie économique lancée par Granovetter pourrait donner à l'analyse des parties prenantes les fondements théoriques qui lui manquent.

Nous avons vu que les opérations préalables de listage des parties prenantes conduisent la plupart du temps à réduire l'entreprise à ses seuls dirigeants. Evan et Freeman (1983/1993) vont même encore plus loin : faisant des dirigeants une partie prenante comme les autres, ils réduisent la firme à une entité vide : “ the fiction that is the modern corporation ” , “ the abstract entity that is the corporation ” (ibid., p. 261). Notons néanmoins que cette idée ne semble pas avoir été davantage exploitée par la suite chez Freeman en particulier.

Comment est-on parvenu à cette auto-dissolution de l'entreprise ? D'une part, on reconnaît que l'entreprise est loin de constituer une entité homogène, de par ses différents acteurs, portant des enjeux et intérêts différents voire divergents. D'autre part, on reconnaît que les frontières de l'entreprise sont loin d'être aussi tranchées et étanches que ne le pose la plupart des théories. Enfin on cherche à penser l'environnement et donc les relations de l'entreprise avec ce dernier, de manière un peu plus complexe. On en arrive alors littéralement à dissoudre l'entreprise dans son environnement et à la réduire à une collection de parties prenantes aux relations plus ou moins étroites.

Que penser de cette déconstruction de l'entreprise ? Nos penseurs des parties prenantes en arrivent à la fois à révéler leur fond libertarien et à procéder de manière postmoderne. Le lien entre libertarisme et postmodernisme n'est pas si étonnant : d'une part, Wicks et Freeman se réclament d'un nouveau pragmatisme, illustré essentiellement par Rorty, représentant d'une forme de postmodernisme à l'américaine ; d'autre part, ce dernier n'a jamais caché son américano-centrisme et son attachement au libéralisme américain (et à la conception de la démocratie associée), seule utopie raisonnable parce que réalisée. Et c'est bien à cela qu'aboutit la défense libertarienne de la théorie des parties prenantes (Freeman, Phillips , 2002) : d'une éthique de la liberté et de la responsabilité, on tire l'idée que le capitalisme consiste en “ associations volontaires d'adultes libres, responsables, coopératifs, consentants et complexes ” (ibid., p. 343), associations concrétisées par des contrats justes. On constate que les parties prenantes sont alors réduites à des adultes, ce qui atteste des racines profondément individualistes de la pensée de ces deux auteurs au moins.

De l'idée de responsabilité sociale, on pouvait attendre des arguments pour parvenir à des relations plus équilibrées entre entreprises et parties prenantes. Or les développements théoriques sur ces dernières aboutissent à des plaidoyers pour le laisser-faire (sous couvert d'impératif kantien), la libre négociation de contrats entre parties mutuellement respectueuses, dont chacun doit retirer des droits et des avantages équitables et équilibrés.

On peut lire la théorie des parties prenantes en termes d'encastrement : l'entreprise n'est pas qu'une entité économique, relativement isolée au sein d'un marché plus ou moins indifférencié, il y a imbrication étroite de logiques économiques et sociales. Mais l'encastrement se fait ici au prix d'un nivellement : l'environnement n'est reconnu qu'à travers certaines entités constituées, dont les relations avec l'entreprise prennent une forme contractuelle.

On est assez loin d'une mise en société de l'entreprise. Alors que la question de la place et du rôle de l'entreprise dans la société reste centrale dans les analyses de la RSE, la théorie des parties prenantes semble l'évacuer assez vite. De fait on peut se demander en quoi la théorie des parties prenantes, telle qu'elle s'est développée depuis une dizaine d'années sous l'impulsion de quelques auteurs, peut contribuer aux analyses de la RSE.

En fait de société, la théorie des parties prenantes ne reconnaît que des partenaires économiques ou contractuels, dont on prône la participation aux décisions de l'entreprise. La conception sous-jacente de la société paraît bien limitée : la société peut-elle se réduire aux parties prenantes ? La théorie des parties prenantes est porteuse d'une vision de la société comme mosaïque de communautés portées par des intérêts spécifiques et irréductibles et dotées de droits et d'obligations mutuels. Cette vision de la société comme ensemble de communautés s'apparente au communautarisme nord-américain. Certains philosophes américains (par exemple Wolin, 1991) s'interrogent sur les implications d'une telle position : qu'en est-il de ceux qui n'appartiennent à aucune communauté, ou de ceux qui, parce que leurs demandes ou besoins sont traités par un ensemble hétérogène de programmes bien distincts (aide sociale, formation, alimentation, logement...) ne peuvent alors développer une forme d'appartenance communautaire. Que faire des parties prenantes silencieuses, " qui ne prennent pas " selon l'expression de Pesqueux ?

Il est ici manifeste que d'autres courants théoriques (pour peu que l'on ne souscrive pas implicitement à une approche contractualiste) pourraient être d'un plus grand secours. En particulier, la notion de champ organisationnel, développée par les néo-institutionnalistes, permettrait d'éclairer de manière pertinente les relations de l'entreprise avec son environnement large. La question de l'encastrement social a de son côté fait l'objet de développements notables dans les travaux de sociologie économique développés sous l'impulsion de Granovetter.

Conclusion

La notion de partie prenante renouvelle-t-elle la figure traditionnelle de l'*homo economicus* de la théorie économique dominante ? Nous pensons que non. Même si elle veut faire apparaître des catégories d'acteurs, souvent ignorés ou laissés pour compte, elle met sur le même plan tellement d'entités diversifiées qu'elle débouche sur une forme d'égalitarisme des parties prenantes. Cette forme d'égalitarisme occulte les spécificités des différentes parties prenantes, plus encore elle ne permet pas de penser réellement le conflit : seule des divergences peuvent apparaître, la complémentarité fondamentale étant postulée, le consensus final est toujours possible.

Evan et Freeman s'inspirent de la théorie de la justice de Rawls pour construire leur théorie des parties prenantes. La finalité de la réflexion de Rawls est de déterminer les fondements

d'une justice sociale, donc d'une société juste, sans recourir à des notions éthiques ou morales.

Evan et Freeman visent avec la théorie des parties prenantes à concilier le plus grand nombre d'intérêts liés à l'entreprise : il n'est pas juste que l'entreprise ou une partie prenante s'enrichisse au détriment d'autres parties prenantes. Mais ce faisant, ils transposent à des groupes les caractéristiques que le philosophe attribue aux individus : peut-on poser *a priori* l'égalité des parties prenantes comme on pose en philosophie politique l'égalité des individus ? De plus, le choix proposé à la délibération des individus égaux (en théorie) porte sur les principes d'organisation d'une société juste : la théorie des parties prenantes vise à déterminer des modes d'organisation économique plus justes, autrement dit des modes de conciliation entre l'économique et le social, mais fondamentalement centrée sur l'entreprise. Il paraît nécessaire de mieux analyser l'intégration des entreprises et organisations dans la société, et plus spécifiquement de fournir des éléments pour un ancrage sociétal des sciences de gestion.

Il paraît nécessaire de mieux analyser l'intégration des entreprises et organisations dans la société, et plus spécifiquement de fournir des éléments pour un ancrage sociétal des sciences de gestion. La participation des chercheurs en sciences de gestion aux débats de société est à ce prix : entre un retranchement frileux dans les frontières d'une discipline auto-instituée sur un modèle positiviste à l'américaine et des critiques et remises en question globales de la gestion par les chercheurs en sciences sociales (avec leurs discours sur l'aliénation, l'exploitation, l'exclusion et la mercantilisation), les sciences de gestion et la GRH en particulier peuvent trouver une position originale, à condition de se construire à la fois une autre légitimité et des cadres théoriques pertinents et cohérents.

Références

- Barthes R. (1957) *Mythologies*, Paris : Seuil.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2004) *Mythes et réalités de l'entreprise responsable - Acteurs, enjeux, stratégies*, Paris : La Découverte.
- Charreaux G. (2003) " Le gouvernement d'entreprise ", in Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris : Economica, p. 628-640.
- Charreaux G., Desbrières P. (1998) " Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale ", *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 1, n° 2, p. 57-88.
- Child J.W., Marcoux A.M. (1999) " Freeman and Evan : stakeholder theory in the original position ", *Business Ethics Quarterly*, 9(2), p. 207-223.
- Clarkson M.B.E. (1995) " A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance ", *Academy of Management Review*, 20(1), p. 92-117.
- Damak-Ayadi S., Pesqueux Y. (2003) " La théorie des parties prenantes en perspective ", *Journée AIMS " Développement durable et entreprise "*, Angers, mai.
- Donaldson T., Dunfee T.W. (1994) " Toward a unified conception of business ethics: integrative social contracts theory ", *Academy of Management Review*, 19(2), p. 252-284.
- Donaldson T., Preston L. (1995) " The stakeholder theory of the corporation : Concepts, evidence and implications ", *Academy of Management Review*, 20(1), p. 65-91.
- Evan W.M., Freeman R.E. (1983) " A stakeholder theory of the modern corporation : Kantian capitalism ", in Beauchamp T.L., Bowie N. (eds.) *Ethical theory and Business*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, p. 75-84 (réédition citée, id. in Chryssides G.D., Kaler J.K. *An Introduction to Business Ethics*, Londres : Thomson Learning, 1993, p. 254-266).

- Freeman R.E., Phillips R.A. (2002) “ Stakeholder theory: a libertarian defense ”, *Business Ethics Quarterly*, 12(3), p. 331-349.
- Gélinier O. (1991) *L'éthique des affaires, halte à la dérive*, Paris : Seuil.
- Hacking I. (1989) *Concevoir et expérimenter*, Paris : C. Bourgois.
- Hill C.W.L., Jones T.M. (1992) “ Stakeholder-agency theory ”, *Journal of Management Studies*, 29(2), p.131-154.
- de La Bruslerie H. (coord.) *Ethique, déontologie et gestion de l'entreprise*, Paris : Economica.
- Martinet A.C. (194) *Management stratégique : organisation et politique*, Paris / McGraw Hill.
- Mercier S. (2001) “ L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature ”, *XIème Conférence de l'AIMS*, Québec, juin.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997) “ Toward a theory of stakeholder identification ans salience : defining who and what really counts ”, *Academy of Management Review*, 22(4), p. 853-886.
- Moussé J. (1993) *Ethique et entreprises*, Paris : Vuibert.
- Padioleau J.G. (1989) “ L'éthique est-elle un outil de gestion ? ”, *Revue Française de Gestion*, juillet-août-septembre, p. 82-91.
- Perez R. (2003) “ A propos de ‘responsabilité globale’ en management ”, *Journée AIMS “ Développement durable et entreprise ”*, Angers, mai.
- Pesqueux Y., Biefnot Y. (2002) *L'éthique des affaires – Management par les valeurs et responsabilité sociale*, Paris : éd. D'Organisation.
- Phillips R.A., Freeman R.E., Wicks A.C. (2003) “ What stakeholder theory is not ”, *Business Ethics Quarterly*, 13(4), P. 479-502.
- Rowley T.J. (1997), “ Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences ” *Academy of Management Review*, 22(4), p. 887-910.
- Sainsaulieu R. (dir.) (1990) *L'entreprise, une affaire de société*, Paris : Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Sethi S.P., Steidlmeier P., Falbe C.M. (eds.) (1991) *Scaling the Corporate Wall. Readings social issues of the nineties*, Englewood Cliffs (NJ) : Prentice Hall.
- Van Luijk H. (1990) “ Les trois faces de la responsabilité ”, *Projet*, n°24, hiver, p. 40-48.
- Wicks A.C., Freeman R.E. (1998) “ Organization studies and the new pragmatism: positivism, anti-positivism, and the search for ethics ”, *Organization Science*, 9(2), p. 123-140.
- Wolin S.S. (1991) “ L'action révolutionnaire aujourd'hui ”, in Rajchman J., West C. (dir.) *La pensée américaine contemporaine*, Paris : PUF, p. 363-384.
- Wood D.J. (1991) “ Corporate social performance revisited ”, *Academy of Management Review*, 16(4), p. 691-718.
- Wood D.J. (1990) *Business and Society*, New York : Harper Collins.