La théorie des *stakeholders* permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ?

Franck Aggeri* et Aurélien Acquier

Coordonnées du/des auteurs:
Adresse : CGS, Ecole des Mines de Paris, 72272 Paris cedex 06, aggeri@ensmp.fr, Tél.: 01 40 51 92 09, Fax :01 40 46 03 01, acquier@ensmp.fr, Tél.: 01 40 51 92 08 (fax : idem).

Résumé :

S'inscrivant au départ dans la lignée des travaux sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), la théorie des *stakeholders*, apparue aux Etats-Unis au début des années 80, s'en différencie par sa visée opérationnelle, managériale et stratégique. A cette aune, elle est considérée par de nombreux auteurs comme un nouveau cadre intégrateur pour le management stratégique. Si certains développements théoriques font débat au sein de courant de recherche, les auteurs partagent un cœur théorique constitué de quatre propositions : 1) l'entreprise a des *stakeholders* qui ont des exigences à son égard ; 2) tous les *stakeholders* n'ont pas la même capacité d'influence sur l'entreprise ; 3) la prospérité de l'entreprise dépend de sa capacité à répondre aux demandes des *stakeholders* influents (*responsiveness*) ; 4) la fonction principale du management est de tenir compte et d'arbitrer entre des demandes potentiellement contradictoires des *stakeholders*. Nous désignerons dans l'article par "modèle *stakeholder*" l'ensemble constitué de ces quatre propositions.

L'engouement des chercheurs en gestion pour la théorie des *stakeholders* coïncide avec l'intérêt qu'il suscite dans les entreprises depuis la fin des années 90. Associé aux démarches des entreprises en matière de RSE, le management des *stakeholders* devient le moyen de concrétiser ces démarches dans l'entreprise. Naturalisé dans les discours des entreprises, le modèle *stakeholder* alimente également une importante production d'instruments de gestion. Si la théorie des *stakeholders* revêt à la fois une dimension compréhensive et managériale, l'objet de cet article se limite à interroger la première dimension. Autrement dit, dans quelle mesure le modèle SH permet-il de rendre compte des pratiques des entreprises qui revendiquent son utilisation en matière de RSE ?

Pour traiter cette question, nous procéderons en trois temps :
- dans un premier temps, nous retracerons la généalogie des travaux théoriques sur les *stakeholders* afin de distinguer parmi les propositions actuellement débattues, celles qui constituent le cœur de la théorie ;
- dans un second temps, nous mettrons à l'épreuve le modèle *stakeholder* à partir de deux études de cas différenciées : la mise en place d'une politique de concertation dans les cimenteries du groupe Lafarge, la mise en oeuvre d'une politique de Lafarge en matière de Sida.

- dans une troisième temps, nous discuterons plus généralement de la portée compréhensive du modèle *stakeholder*. A cet égard, nous mettrons en évidence deux limites de ce modèle. Première limite : en privilégiant une approche adaptative de la stratégie des entreprises, la le modèle *stakeholder* ne rend pas compte des processus de convergence observés dans les discours et les pratiques d'entreprises (isomorphisme). Deuxième limite : en mettant l'accent sur une conception relationnelle et en termes de rapports de force de la stratégie, le modèle *stakeholder* ne rend pas compte des processus d'apprentissages collectifs et des démarches de pionniers qui émergent entre certaines entreprises et leurs *stakeholders*. A cette aune, nous formulerons quelques propositions permettant d'enrichir la théorie des *stakeholders* dans un cadre dynamique des apprentissages collectifs.

La théorie des *stakeholders* permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ?

Introduction

Depuis la fin des années 90, la théorie des *stakeholders*[1] connaît des développements importants qui coïncident avec l'importation croissante des concepts issus de cette théorie dans le discours et les pratiques des entreprises. S'inscrivant au départ dans la lignée des travaux sur la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) (Bowen, 1953, Preston et Post, 1975, Carroll, 1979) et du champ *Business and Society*, la théorie des *stakeholders* a, par son orientation pragmatique et sa visée managériale, permis de renouveler ces approches, à l'origine normatives. Comme l'indique Carroll (1991), la théorie de la responsabilité sociétale restait ainsi vague et peu opérationnelle pour les managers : vis-à-vis de qui et de quoi s'exerce la responsabilité des entreprises ? L'apport de la notion de *stakeholder* est, selon la formule de Carroll, de mettre des 'noms et des visages' en face de l'idée de responsabilité. « La notion de *stakeholder* est un jeu de mots par rapport à la notion de *stockholder* (les actionnaires) et désigne les individus ou les groupes d'individus qui ont un enjeu, une requête ou un intérêt dans les activités et les décisions de l'entreprise » (Carroll, 1991).

Dans les premiers travaux de R.E. Freeman (1984), l'orientation est résolument opérationnelle et managériale : il s'agit de rendre compte des rapports de l'entreprise avec la pluralité des groupes d'acteurs qui peuvent menacer sa survie ou influer sur sa performance. Dans cette perspective, la responsabilité de l'entreprise n'est pas universelle ; elle est contingente et relative et s'exerce en fonction des *stakeholders* identifiés par l'entreprise comme importants. L'enjeu est alors de sélectionner les *stakeholders* importants pour l'entreprise, d'identifier leurs attentes, de définir les engagements à leur égard et de mettre en oeuvre les moyens adéquats

[1] *Stakeholder* signifie littéralement "porteurs d'enjeux". Développée par le Stanford Research Institue en 1963, cette approche a été popularisée dans les années 80 par les travaux séminaux de R.E.Freeman au début des années 80 (voir R.E.Freeman, 1984. *A stakeholder theory of the firm*). Il n 'existe pas de traduction satisfaisante de la notion en français. Le terme de "parties prenantes", qui véhicule une stabilité implicite des acteurs ou groupes d'acteurs concernés, ne traduit pas le fait que les enjeux (*stakes*), l'identité et la légitimité de ces acteurs ou groupes d' ou groupes d'acteurs peuvent être variables au cours du temps. Aussi dans le texte utiliserons-nous le terme anglo-saxon original.

pour y répondre. Comme le rappelle Martinet et Reynaud (2004), l'apport de la théorie des SH est de proposer un cadre intégrateur au management stratégique dépassant les conceptions restrictives de la stratégie focalisées sur les rapport entre les managers et les actionnaires (la théorie de l'agence) ou les rapports entre l'entreprise et les acteurs clés de l'environnement (les stratégies concurrentielles à la Porter).

Depuis le début des années 80, la théorie des *stakeholders* a connu des développements théoriques multiples qui ne vont pas susciter des débats contradictoires sur l'unité de cette théorie (voir Donaldson et Preston, 1995, Walsh, 2005). Certains travaux, dans une visée normative, s'interrogent sur la nature de la responsabilité de l'entreprise à l'égard de ses *stakeholders* (voir Philipps, 2003) ou sur les critères permettant de hiérarchiser objectivement l'importance des *stakeholders* (Mitchell, Agle et Wood, 1997) ; d'autres, dans une visée instrumentale, cherchent à mesurer l'efficacité du management des *stakeholders* pour les entreprises (voir Margolis et Walsh, 2003) ; enfin d'autres travaux, dans une visée plus compréhensive, cherchent à comprendre et à rendre compte des pratiques des entreprises (voir Post, Preston et Sachs, 2002) et des conditions de mobilisation des *stakeholders* (voir Rowley et Moldoveanu, 2003).

Au-delà de cette diversité, la théorie des *stakeholders* partage cependant un ensemble de propositions communes qui constitue le cœur de la théorie et que nous appellerons "modèle *stakeholder* (modèle SH)".

On peut énoncer ce modèle SH comme étant composé de quatre propositions :
P1: l'entreprise a des *stakeholders* qui ont des exigences à son égard ;
P2: tous les *stakeholders* n'ont pas la même capacité d'influence sur l'entreprise ;
P3: la prospérité de l'entreprise dépend de sa capacité à répondre aux demandes des *stakeholders* influents (*responsiveness*) ;
P4: la fonction principale du management est de tenir compte et d'arbitrer entre des demandes potentiellement contradictoires des *stakeholders*.

Mais le succès de cette théorie dans la sphère académique tient également à son impact dans le monde économique. Ainsi, les quatre propositions qui composent le modèle SH sont aujourd'hui au fondement des discours des entreprises, des consultants et des pouvoirs publics

en matière de développement durable et de RSE. Plus significatif, le management des *stakeholders* est l'objet d'une intense production d'outils de gestion. Il sous-tend plusieurs démarches normatives en matière de *reporting* sociétal (la GRI, le référentiel AA1000, la norme de management Sigma) et des outils de conseil (comme le *balance scorecard* par exemple). Autre élément : ce modèle s'étend au-delà des frontières des Etats-Unis - d'où la notion est issue -, à des pays de traditions culturelles, politiques différentes comme l'Europe continentale et la France notamment. A travers cette diffusion, le modèle SH et les représentations qu'il véhicule tendent à être naturalisées dans les pratiques des entreprises : il est progressivement détaché du contexte socio-économique nord-américain dans lequel il a été formé.

La théorie des *stakeholders* revêt une dimension à la fois compréhensive (comprendre les pratiques des entreprises) et managériale (guider les entreprises à gérer concrètement leurs *stakeholders*). L'objet de cet article est de s'interroger sur la première dimension du modèle[2] : dans quelle mesure le modèle SH permet-il de rendre compte des pratiques des entreprises qui revendiquent son utilisation en matière de RSE ?

Pour traiter cette question, nous procéderons en trois temps :
- dans un premier temps, nous retracerons la généalogie des travaux théoriques sur les *stakeholders* afin de distinguer parmi les propositions actuellement débattues, celles qui constituent le modèle SH ;
- dans un second temps, nous mettrons à l'épreuve le modèle SH sur deux études de cas différenciées : la mise en place d'une politique de concertation dans les cimenteries du groupe Lafarge, la mise en oeuvre d'une politique de Lafarge en matière de Sida.

- dans un troisième temps, nous discuterons plus généralement de la portée compréhensive du modèle SH. A cet égard, nous mettrons en évidence deux limites de ce modèle. Première limite : en privilégiant une approche adaptative de la stratégie des entreprises, la théorie des *stakeholders* ne rend compte des processus de convergence observés dans les discours et les pratiques d'entreprises (isomorphisme). Deuxième limite : en mettant l'accent sur une conception relationnelle, la théorie des *stakeholders* ne rend pas compte des processus d'apprentissages collectifs et des démarches de pionniers. A cette aune, nous formulerons

[2] Evaluer la dimension managériale de la théorie des SH suppose d'effectuer un examen critique de la mise en oeuvre des démarches transposant du modèle SH ; travail que nous n'avons pas réalisé.

quelques propositions permettant d'enrichir la théorie des *stakeholders* dans un cadre compréhensif et dynamique des apprentissages collectifs.

I. GENEALOGIE DE LA THEORIE DES *STAKEHOLDERS*

I.1. La formation d'un nouveau champ de recherche

L'idée que l'entreprise doit prendre en compte les attentes de différentes parties prenantes et non exclusivement celles des actionnaires n'est pas nouvelle. On en trouve des traces chez les praticiens aux Etats-Unis bien avant les années 50. Ainsi, plusieurs auteurs (Heald, 1961, 1970; Holmes, 1976) mettent en évidence l'existence précoce d'une « perspective managériale de la responsabilité de l'entreprise », apparaissant dès la fin du XIXème, se développant dans les années 20 au sein des milieux d'affaires. Cette perspective reposait sur les concepts de *trusteeship* et de *stewardship*, très marquées par les religions catholique et protestante, et stipulant que tout exercice d'un pouvoir ou toute propriété sur un bien, devaient être justifiés devant Dieu et la Société dans son ensemble. Ces concepts seront réappropriés par les dirigeants d'entreprise qui vont proposer, dès les années 20, une lecture du rôle du management comme une fonction d'équilibrage des intérêts des différents groupes composant la Société. Plusieurs dirigeants, comme Owen D.Young chez *General Electric*, explicitent dès cette époque les principales parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, employés, consommateurs et société civile) (Heald, 1970; Preston, 1990). On retrouve des démarches similaires de recension des parties prenantes au sortir de la seconde guerre mondiale, dans une période d'explosion des discours des dirigeants sur leur Responsabilité Sociale (Abrams, 1951; Bowen, 1953).

Abrams (1951) définit alors la profession de manager comme consistant à « conduire les affaires de l'entreprise de manière à maintenir un équilibre équitable et praticable entre les revendications des différents groupes directement intéressés ». Bowen, dans son ouvrage séminal *Social Responsibilities of the Businessman* (1953), propose qu'« une grande entreprise peut être représentée comme un centre dont l'influence se propage dans des cercles de plus en plus grands. Au centre du cercle se trouvent les employés, dont les vies sont liées à l'entreprise. Dans le cercle suivant se trouvent les actionnaires, les consommateurs et les fournisseurs qui sont directement impactés, à des degrés différents, par les actions de l'entreprise, mais qui y sont rarement associés ou entièrement dépendants d'elle. Dans le

cercle suivant, on trouve la communauté dans laquelle l'entreprise exerce ses activités. […] Le cercle suivant comprend les concurrents […]. Finalement, le cercle extérieur représente le public dans son ensemble. » (p.136).

Les premiers travaux qui formalisent le concept de *stakeholder* apparaissent au tournant des années 70-80 (Charan et Freeman, 1979; Sturdivant, 1979; Management Review, 1980; Freeman et Reed, 1983; Freeman, 1984). Le concept se développe dans le sillon des approches managériales de la RSE[3] ('*Corporate Social Responsiveness*'). Ces travaux font écho à un « projet *stakeholder* », mis en place en 1977 à la *Wharton School*, au sein du Centre de Recherche Appliqué (Applied Research Center). « L'objectif de ce projet était de réunir de nombreux courants de pensée[4] 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* » (Freeman et Reed, 1983). L'originalité de ces approches est d'inclure au cœur de l'analyse les « groupes adverses » et « toutes les forces externes et les pressions, qu'elles soient amicales ou non ». Dans ce cadre, l'environnement est perçu comme potentiellement menaçant pour l'entreprise, et la notion de *stakeholder* est définie de manière défensive. A ce titre, Sturdivant emprunte à Emshoff et Freeman une définition du *stakeholder* comme « n'importe quel groupe dont le comportement collectif peut affecter de manière directe le futur de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de l'organisation » (Emshoff et Freeman, 1978)[5]. L'entreprise devenant un objet de lobbying (Vogel, 1978), les problématisations initiales de la notion de *stakeholder* sont largement marquées par les possibilités d'influence de ces acteurs et les relations de dépendance de l'entreprise vis-à-vis de ces derniers.

L'ouvrage *stakeholder management, a strategic approach* de Edward Freeman va marquer une première étape de construction conceptuelle en ancrant la gestion des parties prenantes à un niveau stratégique (Freeman, 1984). L'environnement institutionnel et les conditions de réalisation des affaires s'étant transformés, il devient nécessaire, selon lui, de modifier notre théorie de l'entreprise : « de la même manière que la séparation des fonctions

[3] Ces travaux se développent au cours des années 70 en se concentrant sur l'analyse des processus de déploiement des politiques de responsabilité sociétales dans l'entreprise et les modes de réaction de l'entreprise vis-à-vis de son environnement (pour une présentation détaillée de ce courant, cf. (Gond et Mullenbach, 2004; Aggeri et al., 2005).

[4] Selon Freeman (1984) les démarches de management des *stakeholders* trouvent notamment leurs racines dans les travaux de Igor Ansoff et de Robert Stewart au département planification de Lockheed et à l'ouvrage *Corporate Strategy* de Ansoff (1965).

[5] Freeman (1984) accorde la paternité de la notion de *stakeholder* à une note interne du Stanford Research Institute (SRI – organisme de recherche et de conseil) en 1963. Les *stakeholders* renvoient à « ces groupes sans le soutien desquels l'organisation cesserait d'exister ».

de propriétaire/manager/employé a nécessité de repenser les concepts de contrôle et de propriété privée comme l'ont analysé Berle et Means (1932), l'émergence de nombreux groupes de *stakeholders* et de nouveaux enjeux stratégiques nécessitent de repenser notre représentation de la firme ».

Freeman va proposer le concept de *stakeholder* comme mode de représentation de l'organisation et de relecture de sa stratégie (l'entreprise est au centre d'une roue, reliée à ses *stakeholders* par des rayons). Les *stakeholders* sont définis comme « tout groupe ou individu qui peut influencer ou être affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation ». Si, dans ses développements, l'ouvrage accorde une large place aux *stakeholders* dont dépend la survie de l'entreprise, cette définition stipule que l'organisation doit prêter attention à l'ensemble des revendications des différents *stakeholders* légitimes (Freeman, 1984).

L'ouvrage de Freeman va offrir un socle de développement à une multitude de travaux se rattachant au concept de *stakeholder*. Cependant, l'approche de l'ouvrage est avant tout managériale et pratique, et ne propose pas un corpus théorique autonome ou abouti. Ainsi, « le travail de Freeman, même s'il reconnaît formellement l'importance de composantes de l'entreprise autres que les actionnaires, laisse flou le statut du concept de *stakeholder* en tant que théorie » (Jones, 1995).

Il ressort deux enseignements de cette analyse :

- Si la notion de *stakeholder* n'est pas encore formalisée, l'idée de l'entreprise devant gérer les relations avec des *stakeholders* aux intérêts divergents remonte au moins au début du siècle aux Etats-Unis. A cet égard, le concept de *stakeholder* est cohérent avec une conception communautariste de la société, qui a joué un rôle fondateur dans la société nord-américaine (voir Tocqueville, 1981).
- Le développement et la diffusion du concept de *stakeholder* dans les milieux d'affaires et la littérature américaine sont indissociables de débats de société apparus aux Etats-Unis à partir des années 50 (montée des revendications de groupes de pression sur l'entreprise, droits des minorités, interpellation des entreprises à propos d'accidents industriels et de crises environnementales, etc.).

I.2. Le foisonnement des développements théoriques

Comme le rappelle Donaldson et Preston, le concept de *stakeholder* a donné lieu à des développements théoriques hétérogènes[6]. De nombreux travaux ont abordé la question de la nécessité de faire converger ces différentes approches, et de développer une théorie unifiée des *stakeholders* (Freeman, 1994; Jones, 1995; Donaldson, 1999; Freeman, 1999; Gioia, 1999; Jones et Wicks, 1999; Trevino et Weaver, 1999) sans pour autant parvenir à un consensus.

Les débats actuels portent principalement sur deux points :

- Comment hiérarchiser l'influence des stakeholders ?

Dès son ouvrage de 1984, Freeman propose de distinguer entre les *stakeholders* importants et non importants: "l'entreprise doit limiter la liste de ses *stakeholders*. Elle doit laisser de côté tous ceux qui sont trop petits et trop insignifiants pour que l'on s'occupe d'eux" (Op. Cit., p. 124). Plus loin, il précise "l'entreprise doit se focaliser sur les enjeux stratégiques réels (*real strategic issues*) et non sur les soi-disant "*social responsibility issues*" (p 178). Il ne propose cependant aucun critère permettant de hiérarchiser de façon claire l'importance des enjeux et des *stakeholders* pour l'entreprise. A cet égard, Clarkson (1995) introduit une distinction entre les *stakeholders* primaires dont la participation est nécessaire à la survie de l'entreprise comme les clients ou les actionnaires et les *stakeholders* secondaires dont la relation n'est pas vitale pour l'entreprise. De façon plus précise, Mitchell, Agle et Wood (1997) proposent trois critères objectifs permettant de hiérarchiser l'importance des *stakeholders* pour l'entreprise *:* le pouvoir, la légitimité, l'urgence. L'attention des dirigeants est d'autant plus grande, estiment-ils, que ces *stakeholders* cumulent ces trois attributs. Phillips (2003) opère une distinction différente entre "*stakeholders* normatifs" vis-à-vis desquels l'entreprise a des obligations morales (actionnaires, clients, salariés, financeurs, etc.) et les "*stakeholders* dérivatifs" dont les demandes ne doivent être prises en compte que dans la mesure où ils ont des effets potentiels sur l'entreprise ou bien ses *stakeholders* normatifs. D'autres auteurs mettent en évidence que la capacité d'influence des *stakeholders* n'est pas donnée d'avance et dépend de

[6] L'article séminal de Donaldson et Preston propose de relire ces développements autour de trois branches : la branche normative (qui vise à déterminer « les principes moraux et philosophiques orientant l'activité et la direction des entreprises »), les approches instrumentales (qui étudient les conséquences organisationnelles de la prise en compte de *stakeholders* dans la gestion de l'entreprise), et les approches descriptives ou analytiques (qui visent à comprendre dans quelle mesure les managers répondent à différents *stakeholders* et agissent en fonction de leur intérêt). Donaldson, T. et L. E. Preston (1995). 'The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications.' *Academy of Management Review* 20 (n°1).

leur capacité de mobilisation (Rowley et Moldoveanu, 2003). A travers ces débats, on voit que si l'idée de hiérarchisation des SH est acceptée, ses modalités pratiques sont loin d'être partagées.

- Quelles sont les responsabilités de l'entreprise à l'égard des stakeholders ?

Le deuxième sujet de débat porte sur l'étendue de la responsabilité à l'égard des *stakeholders*. Pour Donaldson et Preston (1995), le cœur de la théorie des *stakeholders* est normatif et repose sur l'idée que les *stakeholders* ont un intérêt légitime dans l'entreprise et que leurs intérêts ont une valeur intrinsèque. Cette idée est loin de faire consensus. Freeman considère que la thèse de Donaldson et Preston alimente la thèse de la "séparation" selon laquelle on pourrait dissocier les sphères économiques et éthiques. Il propose, au contraire, que toute théorie du management comporte une dimension morale, même si elle est souvent implicite (Freeman, 1999, Freeman, Phillips et al., 2003). Dans un certain nombre de travaux, la relation entre l'entreprise et ses *stakeholders* se fonde d'un « contrat » entre les *stakeholders* et l'entreprise *(*Evans et Jones, 1990, Hill et Jones, 1992). La nature des « contrats » qui relient les managers aux *stakeholders* est variable et peut renvoyer à « une relation de propriété, des droits ou des intérêts dans une entreprise et ses activités passées, présentes ou à venir. Ces droits ou intérêts revendiqués résultent de transactions ou d'actions entreprises par la firme, et peuvent être à caractère légal ou d'ordre moral, individuel ou collectif » (Clarkson, 1995). Cette définition de Clarkson pose un certain nombre de questions difficiles : comment arbitrer entre ces revendications multiples ? Comment déterminer leur légitimité ? Sur quelle base doit-on considérer qu'un *stakeholder* n'a pas seulement un intérêt mais aussi un droit, voire un droit de propriété sur l'entreprise ? Certains auteurs (voir Walsh, 2005) considèrent que la théorie des *stakeholders* n'a pas pour ambition de répondre à ces questions : la théorie des *stakeholders* ayant une visée pragmatique et managériale, c'est aux managers de le faire, de manière contingente en fonction de leurs priorités stratégiques.

Du fait de ces contradictions est-il encore possible de parler de théorie des *stakeholders* ? A cette volonté unificatrice, on peut préférer une vision où l'approche *stakeholder* est une "tradition de recherche, incorporant des théories multiples et variées qui se concentrent sur le même domaine de phénomènes observé ou postulé ou à des ensembles reliés de questions et de phénomènes" (Trevino et Weaver, 1999).

I.3. Les propositions qui fondent le modèle *stakeholder*

Au-delà de ces débats, il nous semble pourtant possible d'identifier quelques propositions minimales qui font l'objet d'un large consensus au sein des auteurs de ce courant de recherche. Nous appellerons dans la suite par modèle SH, les quatre propositions qui suivent et qui constituent le cœur de la théorie des SH:

P1: l'entreprise a des *stakeholders* qui ont des requêtes à son égard. Cette proposition est le point de départ de tous les travaux sur les SH. Elle exprime la **représentation relationnelle de la firme** sur laquelle se fondent ces travaux. Dans une perspective de système ouvert, l'entreprise entre en relation (explicite ou implicite, volontaire ou pas), dans le cours de ses activités, avec différents *stakeholders*, qui ont une identité et des préférences identifiables, et dont la participation est nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise.

P2: tous les *stakeholders* n'ont pas la même capacité d'influence sur l'entreprise. Même si, comme nous l'avons vu, les critères de hiérarchisation ne font l'objet d'aucun consensus, la plupart des auteurs acceptent l'idée que tous les *stakeholders* n'ont pas la même importance pour l'entreprise et que celle-ci ne pouvant répondre à toutes les demandes exercées à son égard, elle doit sélectionner celles auxquelles elle doit répondre.

P3: la prospérité de l'entreprise dépend de sa capacité à répondre aux demandes des *stakeholders* influents (*responsiveness*). Cette proposition formulée dès les premiers travaux de Freeman est ce qui distingue les approches *stakeholders*, à visée managériale, des travaux plus normatifs sur l'éthique des affaires (*Business Ethics*) et la RSE. Dans les travaux sur les SH, la responsabilité de l'entreprise ne s'exprime jamais de façon universelle, elle dépend des *stakeholders* et de la nature de leurs demandes. A cet égard, le **concept de pouvoir et de légitimité sont des variables centrales de l'analyse**. En ce qui concerne le pouvoir, « la principale admonition de la théorie est de porter une attention aux intérêts et au bien-être ceux qui peuvent contribuer ou faire obstacle à l'atteinte des objectifs de l'organisation. De ce point de vue, la théorie des *stakeholders* est similaire, dans une large mesure, à d'autres modèles de management stratégique comme la théorie de la dépendance en ressources » (Phillips et al., 2003). Selon la théorie de la dépendance en ressources (qui est une théorie du contrôle externe des organisations), « C'est l'existence d'une dépendance de l'organisation à

son environnement qui rend la contrainte et le contrôle externe à la fois possible et presque inévitable. Les organisations ne pourraient survivre si elles ne répondaient pas aux demandes de leur environnement » (Pfeffer et Salancik, 1978). Néanmoins, ces demandes entrent souvent en conflit les unes avec les autres et les organisations ne peuvent répondre à toutes les sollicitations de leur environnement externe. « L'enjeu intéressant est alors de comprendre dans quelle mesure les organisations peuvent et ont intérêt à répondre aux demandes variées de leur environnement, et les conditions permettant à une unité sociale donnée d'obtenir le respect de ses exigences ». Cette vision des *stakeholders* comme détenteurs d'une ressource stratégique pour la survie de l'entreprise est très présente dans tous les premiers travaux développés au sein du *Stanford Research Institute*, dans les travaux distinguant les *stakeholders* primaires et secondaires (Clarkson, 1995) ou ceux étudiant les stratégies de pression des *stakeholders* vis-à-vis de l'entreprise (Rowley, 1997; Frooman, 1999). La notion de légitimité occupe, elle aussi, une place centrale dans plusieurs approches. Certaines approches stipulent que l'entreprise doit s'efforcer d'évaluer la légitimité des demandes de l'ensemble de ses *stakeholders* afin de les hiérarchiser (Donaldson et Preston, 1995; Mitchell et al., 1997; Mitchell et al., 1999).

P4: la fonction principale du management est de tenir compte et d'arbitrer entre des demandes potentiellement contradictoires des *stakeholders*. Cette proposition découle directement des propositions précédentes et de la représentation relationnelle que nous avons mentionnée précédemment. Dans cette perspective relationnelle, manager les *stakeholders* consiste à identifier les *stakeholders* légitimes et influents, à cartographier les pressions exercées par ces derniers, puis à déployer des démarches managériales (notamment contractuelles) à tous les niveaux de l'organisation. Dans son ouvrage de 1984, Freeman va assez loin sur ce point recommandant aux entreprises de créer des "*stakeholder managers*", constitués en centre de profit, et qui vendraient leurs services aux autres centres de profit de l'entreprise.

Ce modèle SH a une visée interprétative (comprendre les pratiques des entreprises) et instrumentale (gérer les relations avec les SH). Quelle est la portée analytique de ce modèle? Autrement dit, dans quelle mesure permet-il de rendre compte des pratiques des entreprises ? Quelles sont les limites de ce modèle ? C'est l'objet de la partie suivante.

II. LE MODELE SH A L'EPREUVE DES PRATIQUES D'ENTREPRISE

II.1. La concrétisation du modèle SH dans les discours et des démarches managériales

Les développements théoriques que nous venons de présenter n'ont pas été concomitants avec ceux des pratiques sociales et environnementales des entreprises. Les deux mouvements se sont développés en relative déconnexion (voir Martinet et Reynaud, 2001). Dans les années 90, où priment les discours sur la 'valeur actionnariale', la référence au management des *stakeholders* ne concerne que quelques entreprises militantes (the Body Shop, Patagonia, Ben and Jerry's). Ce n'est qu'à partir de la fin des années 90, que le modèle SH est adopté dans les grandes entreprises et tend à devenir le mode de représentation adopté par les grandes entreprises pour leurs démarches de RSE ou de développement durable. Les extraits qui suivent illustrent le type de discours que l'on rencontre fréquemment dans les rapports de développement durable des grandes entreprises internationales :

" *Notre programme depuis 1999 "vise à élargir le débat avec nos stakeholders sur la manière de conduire notre activité à travers le monde*". (trad.) Mark Moody-Stuart, Président du groupe Royal-Dutch Shell de 1998 à 2001"[7].

" Nous croyons à un métier plus responsable : plus propre, avec une croissance plus juste. Cela implique également de travailler avec nos stakeholders pour comprendre leurs préoccupations et croître de la façon la plus acceptable avec eux. (Source : rapport de développement durable de BAA (UK), (trad.) 2003)".

Plus significatif encore, des référentiels de management ou de *reporting* (AA1000, GRI) ou des outils de management (Balance Score Card), largement diffusés dans les grandes entreprises, se fondent sur le modèle *stakeholder*. En matière de *reporting* extra-financier, la *Global Reporting Initiative* (GRI), adopté par plus de 600 grandes entreprises en 2003, se présente explicitement comme une initiative volontaire organisée autour d'un dispositif *multi-stakeholder (multi-SH committee)* où sont représentés entreprises, syndicats, ONG, cabinets conseils et institutions internationales comme le Programme de Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) dont le fonctionnement est fondé sur la transparence et la recherche de consensus. La formalisation d'un système de management des SH figure en bonne place parmi les lignes directrices recommandées par la GRI.

[7] Cité dans *Beyond Numbers: How leading organizations link values with value to gain competitive advantage*, Rapport KPMG, 2002.

Autre exemple où le modèle SH est directement transposé dans des instruments de management : le référentiel de management AA1000, développé par *AccountAbility,* qui est le premier guide global proposant aux entreprises une norme de processus en matière de développement durable. Ce référentiel propose un cadre intégrateur pour la gestion et l'intégration des *stakeholders* aux démarches de l'entreprise. Ce référentiel utilisé par de nombreuses organisations et entreprises (ex.: British Airways) a été récemment modifié en 2002 avec la série AA1000S qui précise les trois fondements de la démarche : l'engagement vis-à-vis des *stakeholders ;* la réponse organisationnelle (*organisational responsiveness*), c'est-à-dire le "degré dont une organisation mène des actions sur la base de ses engagements vis-à-vis des *stakeholders" ;* les capacités d'apprentissage organisationnel et d'innovation dont fait preuve l'organisation par rapport à ces engagements.

L'adoption du modèle SH par les entreprises : un processus de conformation symbolique?

La diffusion du modèle SH dans les discours d'entreprise, sa transposition dans des outils de management sont-ils la preuve de sa pertinence pour la gestion des entreprises ?

Rappelons d'abord qu'il existe un écart irréductible entre discours et pratiques, autrement dit entre "gestion intentionnelle" et "gestion effective". La communication externe et la gestion de l'image constituant un enjeu essentiel pour les entreprises, l'utilisation du modèle *stakeholder* dans les discours d'entreprises n'implique pas nécessairement que ce modèle soit effectivement mis en oeuvre dans des pratiques concrètes.

Les travaux néo-institutionnalistes (Powell et Di Maggio, 1983, Meyer et Rowan, 1983, Suchman, 1995) expliquent le processus de diffusion de certaines pratiques managériales comme des tentatives de gestion de la légitimité organisationnelle. Suchman (1995) définit ainsi la légitimité mais comme un processus social. C'est « l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales ». D'un point de vue théorique, les auteurs se fondent ici sur les approches institutionnelles des sociologues américains des années 80, qui montrent comment les organisations appartenant à un même champ organisationnel sont amenées à se conformer à certaines règles, structures et pratiques communes, requises par l'environnement institutionnel. Ces pratiques communes ne

sont pas adoptées pour des raisons d'efficacité mais plutôt de légitimité. Elles jouent un rôle de *conformation symbolique* (Meyer and Rowan 1983), visant à attester de l'adoption d'un ensemble de croyances et valeurs par l'entreprise. Ces processus de mimétisme ou de conformation, qui donnent naissance à une *forme d'isomorphisme organisationnel* ((DiMaggio and Powell 1983) peuvent aussi s'expliquer par la création d' « acteurs homogénéisants » (comme les entreprises de conseil en organisation), par les dynamiques de professionnalisation ou l'intervention régulatrice de l'Etat. Dans ce cadre, on peut interpréter la mobilisation par les entreprises du modèle SH comme une volonté de paraître conforme et de répondre à une demande sociale qui peut être déconnecté de l'activité réelle de l'entreprise (voir Dejean et Gond, 2004).

Quelle est donc la portée du modèle SH pour la gestion des entreprises ? Se limite-t-elle à un usage symbolique déconnecté des pratiques réelles des entreprises ? Ou bien va-t-elle au-delà?

Pour juger de la pertinence du modèle SH, il convient de dépasser le niveau des discours et le mettre à l'épreuve à partir de pratiques concrètes d'entreprises. A cet égard, nous mobiliserons deux cas, issus d'enquêtes de terrain, qui permettront de discuter la portée analytique et les limites du modèle *stakeholder*[8].

II.2. L'instrumentation de la concertation avec les *stakeholders:* le cas Lafarge

Le premier cas correspond a priori à l'exemple canonique de la gestion des *stakeholders* où le modèle SH semble devoir s'appliquer. Pour Lafarge, leader mondial du ciment, la gestion des *stakeholders* est en effet une question cruciale. L'activité cimentière génère des pollutions atmosphériques qui ont depuis longtemps mobilisé les riverains et attiré l'attention de l'administration (voir Padioleau, 1982). Si les pollutions traditionnelles des cimenteries (les émissions de poussières et les rejets en eau) ont été fortement réduites, l'attention de l'administration et des riverains se porte désormais sur une activité qui se développe depuis

[8] Pour ces deux études de cas, nous avons mobilisé deux types de sources : des sources écrites (archives d'entreprise (sources primaires), articles de presse et autres documents (sources secondaires)) et des sources orales (entretiens semi-directifs avec des managers et des *stakeholders*). La méthodologie employée, inspirée de la recherche de terrain (Glaser et Strauss, 1967), est de nature exploratoire : elle a consisté non pas à tester des hypothèses prédéfinies mais à caractériser des phénomènes émergents qui se prêtent mal aux démarches hypothético-déductives.

vingt ans : la valorisation des déchets (huiles, déchets spéciaux, farines animales, etc.) comme combustible de substitution[9]. Cette activité, lucrative pour les cimentiers[10], est devenue essentielle à côté de l'activité traditionnelle de production de ciment. A ce titre, citons la valorisation énergétique des farines animales pour laquelle les cimentiers sont sollicités par les pouvoirs publics qui cherchent à se débarrasser, moyennant paiement, des stocks dont ils ont la charge.

Mais le développement de cette activité, particulièrement exposée, dépend de l'obtention d'une autorisation administrative (*license to operate*) qui est elle-même conditionnée dans plusieurs pays européens notamment à une procédure d'enquête publique où la mobilisation de groupes d'intérêts peuvent bloquer les projets. L'enjeu pour les industriels dépasse la question de la conformité réglementaire. De fait, de mauvaises relations avec les *stakeholders* peuvent entraver les projets d'extension ou de valorisation des déchets. Ainsi, la concertation avec les *stakeholders* revêt-elle une importance croissante pour les managers locaux et pour la direction générale de Lafarge. Cette concertation vise à établir, dans la durée, des rapports de compréhension réciproques avec les populations, les élus et l'administration locale.

L'exemple de la cimenterie de Frangey, en Bourgogne, dans laquelle nous avons mené une enquête en 2002 permet d'illustrer ces enjeux. Située en zone rurale et implantée de longue date, cette cimenterie doit faire face aux inquiétudes de la population vis-à-vis de ces nouvelles activités et aux exigences des rurbains qui se sont récemment implantés à proximité de l'usine et qui n'ont pas d'attache vis-à-vis de celle-ci. Dans ce contexte, un enjeu essentiel vis-à-vis des populations locales est la capacité des managers locaux à désamorcer les rumeurs qui peuvent se propager et qui sont susceptibles d'instaurer des relations de défiance entre l'entreprise et ses riverains. Ainsi, un agriculteur proche d'une cimenterie en Bourgogne ayant constaté que son champ de maïs avait jauni, suspecta la cimenterie d'en être la cause (après enquête, le problème venait en fait d'un produit de traitement utilisé par l'agriculteur). Autre exemple : la circulation de camions transportant des solvants et dont certains habitants

[9] Les caractéristiques du process cimentier (températures de combustion élevées (1450°C), longueur des fours, résidus piégés dans le ciment) le rendent particulièrement attractif pour brûler des déchets toxiques (huiles, solvants, farines animales, etc.) qui ont peu de débouchés en termes de valorisation.

[10] Les coûts d'adaptation des installations pour se conformer aux réglementations (zones de stockage, laboratoires d'analyse, contrôle, filtres à manche,..) sont plus que compensées par les recettes provenant des déchets (les fournisseurs paient pour se débarrasser de certains déchets) et par les économies de combustibles qui découlent de l'utilisation de combustibles de substitution à haut PCI[10] (huiles, pneus, certains solvants,..).

étaient persuadés qu'il s'agissait de déchets nucléaires. Par ailleurs, certains habitants des communes avoisinantes pensaient que l'usine était classée SEVESO. Plus récemment, l'activité de valorisation des déchets a suscité des inquiétudes, notamment au démarrage de l'activité de destruction des farines animales par la cimenterie[11].

Ces enjeux de la concertation prennent un relief particulier compte tenu des impératifs de gestion des ressources humaines du groupe Lafarge. Ainsi, un directeur de cimenterie ne reste pas plus de cinq ans au même poste et passe plus de 50% au moins de son temps à gérer les relations avec des acteurs extérieurs (élus, administrations, riverains, etc.). De ce fait, il doit pouvoir être opérationnel très rapidement, en particulier comprendre les jeux politiques locaux auxquels sa formation d'ingénieur ne l'a pas nécessairement préparé.

Ces différents éléments ont conduit le groupe Lafarge a initié une démarche d'instrumentation de la concertation locale s'appuyant sur trois dispositifs organisationnels fondés sur une transposition du modèle SH :

- chaque cimenterie du groupe est désormais tenue de mettre en place une commission locale de concertation (CLC) où sont représentés les principaux *stakeholders* de l'usine. Des formations et des recommandations sont apportées aux managers pour leur apprendre à identifier leurs *stakeholders*, gérer un ordre du jour et leur donner des gages (financer des études indépendantes répondant aux demandes des SH par exemple) afin d'éviter que la commission soit interprétée comme une instance d'information et non de concertation.

- pour aller plus loin dans la préparation et l'accompagnement des sites à la concertation avec les *stakeholders,* un outil intranet nommé *Daisy (*marguerite*)* a été développé. Cet outil, qui se présente sous la forme d'une marguerite – chaque pétale représentant un type de *stakeholder* possible – permet de répertorier les différents *stakeholders*, leurs noms, leurs fonctions et adresses, de gérer les contacts et les compte-rendus et de garder une mémoire des relations de l'usine avec son environnement. Il s'agit donc d'un outil de *knowledge management,* qui doit être mis à jour régulièrement pour être efficace, et qui est conçu pour être utilisé en mode

[11] Si, dans ce cas, le projet a pu être expliqué aux populations et a été finalement accepté, il n'en va pas toujours de même. Ainsi, dans une cimenterie du groupe située dans l'arrière pays niçois, un projet de valorisation énergétique des farines animales est bloqué depuis plusieurs années par l'opposition des riverains, constitués en association, dont le point de vue est relayé par les médias régionaux.

partagé, c'est-à-dire pour être accessible aux collaborateurs de l'usine qui doivent être tous impliqués dans ce type de démarche. Sa mise en place a déjà permis d'enrichir et de partager la représentation des relations des cimenteries avec leurs *stakeholders* faisant ressortir la variété des situations locales.

- un programme de performance - le programme Advance - est décliné aux différents niveaux de l'organisation. Ce programme est divisé en cinq domaines, dont le développement durable. Celui-ci se décline en quatre « facteurs de succès » : économie des ressources naturelles (gestion des déchets), réduction des émissions de CO2, relations avec les *stakeholders* et sécurité. Chaque unité opérationnelle au niveau mondial doit suivre un processus précis : auto-évaluation, définition des priorités et plan d'action. Ce programme vise ainsi à intégrer le développement durable - et le management des *stakeholders* en particulier - dans la gestion quotidienne des managers.

Ce cas semble illustrer de façon exemplaire l'apport du modèle SH pour la gestion des entreprises dans le cas où elles ont à gérer un permis d'exploitation (*license to operate*). Dans un contexte où l'activité des entreprises est fortement exposée, la performance des entreprises dépend de la façon dont celles-ci gèrent les relations avec leurs *stakeholders*, en particulier externes. La déclinaison de ce modèle SH dans des outils managériaux par le groupe Lafarge semble attester de la pertinence du modèle dans ce type de situation.

Quel est le degré de généralité de ce type de situation ?

Soulignons la spécificité de l'activité que nous venons de décrire. En premier lieu, étant fortement exposée aux controverses et dépendantes des *stakeholders* pour son permis d'exploitation, l'activité cimentière est propice à la mise en place d'un management des *stakeholders*. Ce point rejoint les analyses de Post, Preston et Sachs (2002) : "*Lorsque des individus ou des groupes sont impactés de façon involontaire par l'activité de l'entreprise (pollution, congestion, etc.), les objectifs critiques pour le management doivent être la réduction des risques, des dommages et/ou la création de bénéfices associé de telle sorte que la continuation de l'activité de l'entreprise - son permis d'exploitation ('license to operate') - reste acceptable pour toutes les parties*" (p 21).

En second lieu, la nature de l'activité est assez stable : la durée de vie d'une cimenterie peut aller jusqu'à cent ans - en fonction des réserves de la carrière avoisinante - ; c'est une

activité où la concurrence est faible - au-delà d'une certaine distance les coûts de transport dépassent le différentiel de coût de production - et le progrès technologique progressif. Enfin, l'identité et les demandes des *stakeholders* sont elles-mêmes assez stables. Trois facteurs peuvent modifier les relations de l'entreprise avec ses *stakeholders* : la modification sociologique de la population (évolution lente) ; l'introduction de nouveaux projets développés (ex.: farines animales) ; l'émergence de nouvelles connaissances scientifiques et techniques dont peuvent se saisir les *stakeholders* (administration, riverains) pour formuler de nouvelles exigences[12].

Dans quelle mesure cette stabilité, est-elle une condition de déploiement et de pertinence du modèle SH ? Pour répondre à cette question examinons un cas où ces conditions de stabilité ne sont plus réunies.

II.3. Lafarge et le Sida ou la découverte des "*stakes" et des "holders"*

En 2003, Lafarge annonce la mise en place d'une politique de lutte contre le Sida dans ses filiales en Afrique qui comprend la distribution d'anti-rétroviraux gratuits à tous les salariés du groupe atteints par la maladie - et à leurs familles - ainsi qu'une politique de prévention s'appuyant sur des partenariats avec les gouvernements locaux, des ONG locales et internationales (comme Care) et des organismes internationaux (comme Onu-Sida).

Comment interpréter une politique qui se déploie certes en réponse aux demandes d'une variété de *stakeholders* (salariés, familles, ONG, gouvernements locaux, institutions internationales) mais qui semble a priori fort éloignée du cœur l'activité de l'entreprise ?

Faisant le point sur les avancées de la théorie des *stakeholders*, James P.Walsh (Walsh, 2005), prend précisément l'exemple du Sida comme point de départ de son article. Comment, s'interroge-t-il, auraient réagi les auteurs de la théorie des *stakeholders* à l'appel de Koffi Annan lancé le 1er juin 2001 à la chambre de commerce des Etats-Unis aux entreprises américaines pour qu'elles s'engagent dans la lutte internationale contre l'épidémie du Sida ? Selon lui, la réponse ne fait pas de doute : ces auteurs auraient conclu que les entreprises ne

[12] C'est le cas par exemple des risques sanitaires que Lafarge a identifiés comme une préoccupation croissante dans les CLC, et auxquels le groupe répond en commanditant auprès d'experts indépendants des études d'impact sanitaires autour de plusieurs cimenteries du groupe.

doivent pas s'engager dans ce processus. En effet, dans la perspective managériale et pragmatique initiée par Freeman, le but de l'entreprise n'est pas de répondre aux demandes émanant de tous les *stakeholders* mais uniquement à celles des *stakeholders* importants, c'est-à-dire ceux qui ont un impact sur la prospérité ou la survie de l'entreprise. Reprenant les propos de Phillips (Phillips, 2003), il indique "N'importe qui ne peut pas se déclarer *stakeholder* sous prétexte qu'il a des problèmes. La théorie des *stakeholders* ne vise pas à construire une théorie morale compréhensive. Elle vise à décrire les obligations qui résultent d'une relation organisation spécifique". A l'évidence, pour Walsh, les défenseurs de la cause du Sida n'entrent ne font pas partie des *stakeholders* légitimes : "les entreprises qui s'engagent dans la lutte contre le Sida se détournent, dans le meilleur des cas, de leur objectif de façon improductive et, dans le pire des cas, gaspillent leurs ressources clés" (trad., op. cit., p 428). Plus loin, il ajoute que les victimes du Sida n'empêchent pas la plupart des entreprises de faire du *business* et qu'il n'est, en aucun cas, du ressort de l'entreprise de prendre en charge cette question mais plutôt de celui de l'Etat face à une défaillance de marché. Les entreprises qui s'engageraient dans une telle démarche ne sauraient le faire que pour des motifs charitables qui n'ont rien à voir avec la stratégie de l'entreprise.

Est-ce pour des motifs charitables que Lafarge, leader mondial de l'industrie du ciment, s'engage dans une politique de lutte contre le Sida ? Nous allons montrer que tel n'est pas le cas et que si l'entreprise s'engage, elle le fait pour trois motifs stratégiques.

Premier motif : la découverte des enjeux économiques du Sida pour Lafarge. Se développant par croissance externe, Lafarge découvre, au moment de l'acquisition de Blue Circle, groupe britannique implanté dans sept pays d'Afrique de l'Ouest[13], l'ampleur de l'épidémie du Sida. Non seulement la maladie est la première cause de mortalité sur les sites du groupe en Afrique mais elle engendre aussi des pertes de productivité liées à l'absentéisme et aux arrêts maladie.

Par ailleurs, dans ces pays où la protection sociale est inexistante, Lafarge doit non seulement assurer la gestion des installations industrielles (les cimenteries) mais également celle de différents équipements et infrastructures qui appartenaient à Blue Circle (unités de soins, écoles, campements ou *settlements*, etc.) qui offrent aux salariés, et parfois à leurs familles,

[13] Nigéria, Kenya, Ouganda, Malawi, Zimbabwe, Zambie, Tanzanie qui s'ajoutent aux unités de production du groupe Lafarge au Cameroun et en Afrique du Sud. Au total, ces filiales afriacines représentent 7 000 salariés, soit environ 10% des effectifs mondiaux du groupe.

tout un ensemble de prestations (assurance maladie, retraite, prise en charge des funérailles formation,..). Cette extension du champ d'action des entreprises bien au-delà de leurs métiers de base est très fréquente en Afrique de la part des grandes entreprises industrielles installées là-bas. Ces actions visent, d'une part à pallier les défaillances du secteur public local (absence ou mauvaise qualité des infrastructures, désorganisation, corruption, absence de sécurité sociale..), et d'autre part, à attirer, fixer et former une main d'œuvre qualifiée qui est rare. On retrouve, dans ces pays, des formes de néo-paternalisme assez proches des politiques que l'on pouvait observer dans les grandes entreprises industrielles en France au XIXème, à une époque où l'Etat providence n'existait pas encore (voir Lefebvre, 2003).

Or avec le Sida s'opère un changement d'échelle : le diagnostic de l'épidémie nécessite des équipements et des compétences spécifiques ; le coût de prévention et de traitement[14] devient rapidement explosif avec l'augmentation du taux de prévalence[15]. L'épidémie a non seulement des conséquences sanitaires et sociales mais également économiques. Au plan micro-économique, la productivité des usines s'en ressent : absentéisme, explosion des frais médicaux et sociaux pour l'entreprise, coût de l'embauche et de la formation de nouveaux salariés. Mais l'entreprise est également touchée au plan macro-économique par les effets de l'épidémie sur l'activité économique des pays : l'épidémie affecte la consommation, désorganise fortement l'économie et l'offre de formation. Les politiques locales, marquées par la corruption et la gabegie, peinent à enrayer une épidémie qui touche désormais plus de 40 millions de personnes en Afrique. C'est cette situation que Lafarge va progressivement découvrir en 2002 grâce à un groupe de travail constitué à la demande de la direction générale et qui va établir un diagnostic stratégique sur lequel sera bâtie une politique en matière de lutte contre le Sida en Afrique.

La situation que connaît Lafarge en Afrique ne lui est pas spécifique. Toutes les entreprises installées là-bas y sont confrontées. Leur mobilisation est pourtant récente. Pour certaines, l'alarme a été déclenchée assez tôt par les managers locaux mais elle a produit un effet plus tétanisant que stimulant : que faire en matière de lutte contre le Sida ? Est-ce le rôle des

[14] On a constaté, chez Lafarge, que le coût des traitements anti-rétroviraux est parfois à la moitié voire à plus des 2/3 du salaire moyen d'un ouvrier d'une unité de production en Afrique (source: étude Lafarge Sida/VIH).

[15] Dans les 9 pays africains dans lesquels Lafarge est implanté, l'épidémie de VIH/Sida affiche des taux de prévalence chez les salariés variant de 3,6% au Bénin à plus de 33% au Zimbabwe (source : rapport Lafarge, 2002).

entreprises de s'y consacrer ? En dévoilant l'ampleur de l'épidémie ne risquent-elles pas d'être montrées du doigt ? Dans bien des cas, malgré les effets négatifs de l'extension de l'épidémie, les risques de brouillage de l'image, de controverse avec les ONG et les médias, ainsi que l'ampleur de la tâche à accomplir retiennent beaucoup d'entreprises d'annoncer des engagements et des plans d'action.

A l'inverse, pour Lafarge il n'est pas possible de rester inactif. Aux motifs économiques que nous venons de mentionner qui menacent à terme la pérennité de l'implantation du groupe en Afrique s'ajoutent deux autres arguments :

- *les risques de l'inaction sur l'image de l'entreprise* : Lafarge s'est beaucoup engagée sur le thème de la RSE où l'entreprise veut apparaître comme le leader du secteur. Un comportement peu responsable pourrait nuire à son image auprès des *stakeholders (*investisseurs, pouvoirs publics, ONG, associations) qu'elle cherche à séduire pour asseoir son développement sans susciter les controverses que peuvent accompagner les projets des cimentiers.

- *à cela, s'ajoute un argument d'opportunité* : ll existe une convergence d'intérêts entre partenaires pour constituer des partenariats tripartites (entreprises-ONG-pouvoirs publics). Pour les entreprises, c'est un moyen de partager les coûts, d'accéder à des compétences médicales et d'obtenir une caution morale à sa politique ; pour les ONG, (l'entreprise) ; pour les bailleurs de fonds, les institutions financières, de même que pour certains gouvernements engagés dans la lutte contre l'épidémie, c'est l'espoir d'obtenir une utilisation plus efficace des fonds et des ressources mobilisées.

C'est dans cette perspective que Lafarge explore en 2002 la possibilité d'un partenariat avec Care International, une grosse ONG (14000 personnes) présente dans plus de 70 pays et spécialisée dans le développement, qui est finalisé en 2003. Care s'appuie sur une bonne connaissance des communautés et des ONG locales et a acquis, notamment au Cambodge, une expertise en matière notamment de prévention contre le Sida (campagnes de sensibilisation des population, formation de « pairs éducateurs »,..). Pour l'ONG, l'intérêt du partenariat est double : d'une part, c'est la possibilité d'avoir accès à des populations dans de bonnes conditions de suivi et de traitement ; d'autre part, c'est la perspective de nouveaux financements. Ainsi, des partenariats locaux sont conclus, au cas par cas, avec certains

gouvernements locaux. Un partenariat est également conclu avec le programme Onu-Sida, définissant des engagements réciproques concernant notamment les conditions d'accès aux soins des populations contre un concours d'Onu-Sida au financement du programme mis en place par Lafarge. Pour Lafarge c'est l'espoir de maîtriser l'extension de l'épidémie autour de ses sites à un coût modéré et de renforcer son image d'entreprise responsable.

Discussion : comment interpréter l'engagement de Lafarge ?

Revenons maintenant sur l'analyse de ce cas qui prend à revers la thèse proposée par Walsh. Walsh fait deux erreurs de raisonnement à propos des motivations des entreprises pour agir en matière de lutte contre le Sida:

- premièrement, si la réponse organisationnelle apportée par Lafarge est la conclusion de partenariats tripartites avec une ONG et une institution internationale, le raisonnement stratégique qui conduit l'entreprise à engager cette politique tient moins aux pressions (faibles) des *stakeholders* à son encontre qu'à des arguments économiques (le coût croissant de l'épidémie pour l'entreprise et la possibilité de capter des financements internationaux) ;

- deuxièmement, la notion même de *stakeholder* n'est pas appropriée dans ce cas. Pas plus Care qu'Onu-Sida ne sont au début du processus des *stakeholders* de Lafarge. L'entreprise n'avait aucun contact préalable avec ces acteurs et n'imaginait même pas le type de demande ou de partenariat qui pourrait être conduit avec eux. Ces acteurs ne sont devenus des *stakeholders* qu'à partir du moment où, après un diagnostic stratégique, Lafarge a identifié que les ressources mobilisables par ces acteurs pouvaient être utiles à la mise en oeuvre d'une politique en matière de lutte contre le Sida. L'intervention de ces acteurs a modifié en retour la perception qu'avait Lafarge du problème du Sida, apportant des éclairages nouveaux sur la manière de conduire une politique de prévention et d'activer localement des réseaux de soin et de veille. Avant l'annonce par Lafarge d'une politique de lutte contre le Sida en 2003, un an d'échanges réciproques entre les différentes parties ont été nécessaires afin qu'elles découvrent leurs attentes réciproques et qu'elles puissent définir la nature de leurs engagements réciproques. On retrouve ici les caractéristiques des "partenariats d'exploration", mis en évidence par Blanche Segrestin (Segrestin, 2003). La difficulté de ces partenariats tient à l'hétérogénéité des acteurs en présence et des objectifs qu'elles poursuivent. Ce type de partenariat est, en effet, autant porteur de risques - liés aux comportements mal connus des

partenaires - que d'opportunités, difficiles à identifier *a priori*. Dans ces conditions, les enjeux de « cohésion » (définition d'un but commun, partage de la valeur, gestion des risques) se posent d'emblée comme essentiels par rapport à ceux de « coordination » (division du travail, gestion de projet), souvent prédominants dans les partenariats interentreprises plus classiques. Il en résulte des formes de couplage cohésion-coordination particulières où la phase d'avant-contrat, dans laquelle se négocie le cadre de légitimité de la future relation, est cruciale. Ces partenariats d'exploration revêtent des formes différentes des partenariats interentreprises traditionnels : il n'y est pas question de mener des activités à but lucratif mais de partager des connaissances et de conduire des actions communes en vue d'objectifs sociaux, environnementaux ou sociétaux, au départ mal spécifiés. Afin d'éviter les conflits éventuels, les engagements réciproques sont limités et réversibles.

Cet exemple met également en évidence la nature des enjeux (*stakes*) et l'identité des *stakeholders* ne découle pas de façon mécanique de l'activité de l'entreprise mais dépend des types d'action collective qui sont mis en oeuvre.

III. INTEGRER LA THEORIE DES SH DANS UN CADRE DYNAMIQUE DES APPRENTISSAGES COLLECTIFS

III.1. Logique de la réponse et logique d'exploration: les limites du modèle SH

Pour répondre à la question de la portée compréhensive du modèle SH, nous avons montré dans la deuxième partie qu'il était nécessaire de dépasser l'analyse des discours d'entreprise ou des consultants qui répondent à des impératifs de communication qui relèvent d'un exercice de "figures imposées" (Aggeri et al., 2005). Dans cette perspective, la convergence des discours d'entreprise autour du modèle SH peut s'analyser comme le résultat d'un processus d'isomorphisme (Powell et Di Maggio, 1983) et de conformation symbolique (Meyer et Rowan, 1983). Dans un article séminal, Powell et Di Maggio (1983), identifient trois mécanismes des processus d'isomorphisme : la coercition (les pressions exercées par les pouvoirs publics ou des donneurs d'ordre), le mimétisme (l'imitation entre organisations) et la professionnalisation (la pression exercée au sein de communautés professionnelles pour adopter des normes de comportement au sein d'un champ organisationnel).
Ces trois mécanismes sont à l'œuvre pour expliquer l'adoption par les entreprises du modèle SH dans leurs discours : le mimétisme qui pousse les entreprises à s'inspirer des pratiques de

leurs meilleurs concurrents ; les *benchmarks* effectués par les cabinets conseils qui pointent du doigt les insuffisances de certains rapports et préconisent l'adoption du modèle SH ; la pression des agences de notation sociales et environnementales et des investisseurs institutionnels qui demandent à ce que les rapports soient comparables et conformes aux référentiels préconisés en matière de *reporting* par le GRI qui valorisent dans leurs critères le management des SH. Ainsi, l'adoption d'un modèle *stakeholder* par les entreprises peut être analysée comme un processus de mimétisme entre entreprises qui s'opère via la médiation de prescripteurs (consultants) pour qui le management des SH constitue un nouveau marché.

Aussi, la portée compréhensive du modèle SH doit-elle être analysée à l'aune des pratiques concrètes des entreprises. C'est ce que nous avons essayé de faire à travers l'analyse des deux études de cas que nous présentées dans la deuxième partie. Il serait, bien sûr, nécessaire d'évaluer la portée compréhensive de ce modèle sur un plus grand nombre de cas[16] mais il est déjà possible de pointer, à partir de ces deux exemples, certains apports et limites du modèle SH.

Le modèle SH : un domaine de validité limité

Le modèle SH se fonde sur une logique de la réponse aux demandes des SH. Nous avons vu que ce modèle rendait compte d'une classe particulière de situations où les activités de l'entreprise, la liste des *stakeholders* et les enjeux sur lesquels ils se mobilisent sont relativement stables. L'exemple de la concertation dans les cimenteries du groupe Lafarge correspond à ce cas de figure où l'enjeu du management des *stakeholders* est d'autant plus stratégique pour l'entreprise que riverains, associations et administration ont une influence directe sur la continuation de l'activité de l'entreprise (*license to operate*).

Une dimension manquante : la dynamique des savoirs et d'exploration

Le deuxième cas que nous avons examiné (la politique de Lafarge en matière de lutte contre le Sida) ne correspond pas à ce premier cas de figure. On a ici affaire à une situation mal cadrée, où ni l'entreprise ni ses *stakeholders* potentiels n'ont d'idée très claire des enjeux, des

[16] Pour une analyse des pratiques en matière de RSE, on pourra notamment se référer au travail mené par Aggeri et al. (2005) auprès de quatre grands groupes de l'industrie et des services (Arcelor, Accor, Lafarge et Monoprix).

moyens à mettre en oeuvre et des types de relation qu'ils pourraient nouer. Cette situation "d'incertitudes partagées" (Aggeri, 1999), ne peut se dénouer qu'à travers des expérimentations au cours desquelles chaque acteur va progressivement cerner son propre intérêt et celui de ses partenaires. Le modèle SH ne permet pas de rendre compte de ces processus d'apprentissages collectifs car il considère comme un préalable à l'analyse l'existence d'enjeux bien identifiés et de *stakeholders* connaissant leur propre intérêt.

Plus généralement, les approches SH, centrées sur une approche relationnelle, ignorent une variable essentielle de l'action collective : les dynamiques de savoir impulsées par les pionniers. L'examen des pratiques des entreprises montre, en effet, que l'action des entreprises n'est pas réductible à une stratégie adaptative consistant à répondre aux attentes des *stakeholders* (*responsiveness*). La dynamique d'action collective s'entretient également des explorations conduites par les entreprises pionnières[17]. Celles-ci sont numériquement peu nombreuses mais elles jouent rôle clé dans l'exploration de nouveaux espaces d'action collective par leur participation aux processus de normalisation en cours, par les coopérations et les expertises qu'elles développent, par le mimétisme et l'émulation qu'elles suscitent auprès des autres entreprises[18].

III.2. Un cadre dynamique des apprentissages collectifs

Comment enrichir le modèle SH pour rendre compte de ces dynamiques d'exploration ? Il est nécessaire, pour cela, de dépasser une analyse en termes de jeux d'influence et de rapports de force pour adopter une approche plus dynamique de l'action collective. On pourra se référer, dans cette perspective, à la théorie de l'action collective proposée par Hatchuel (2000) et Blackler (1995). Hatchuel considère, à un niveau général, que toute action collective résulte d'une interaction dynamique entre deux dimensions inséparables : un système de relations (figures d'acteurs, relations entre ces acteurs : hiérarchie, coopération, rapports marchands, etc.) et un ensemble de savoirs (discours, règles, expertises). Postuler un principe de "non séparabilité" de ces deux dimensions, c'est considérer qu'il n'existe pas de modèle "relationnel" ou de "savoir" pur. Ainsi, l'émergence de nouveaux *stakeholders* ou de nouvelles

[17] Cette analyse s'inspire de la distinction classique proposée par J.March (1991) entre exploitation et exploration.

[18] Pour une analyse plus détaillée de ces stratégies de pionnier on pourra se référer à Aggeri et al., 2005 où les trajectoires de quatre entreprises en matière de développement durable sont décrites en détail (Accor, Arcelor, Lafarge et Monoprix).

relations avec les entreprises est-elle indissociable des instrumentations et des savoirs qu'ils mobilisent et qui fondent leur légitimité. Réciproquement, la construction des instrumentations et des expertises est indissociable de l'identité des acteurs et des collectifs qui en sont à l'origine.

Un concept résume cette interaction entre savoirs et relations : l'apprentissage collectif. Une conception largement répandue de l'apprentissage consiste à éliminer les rapports stratégiques entre acteurs au profit d'une vision désincarnée et béate des rapports entre acteurs. Dans cette perspective, l'apprentissage se réduit à une dynamique autonome des savoirs ; il devient synonyme de progrès. Telle n'est pas notre conception de l'apprentissage collectif. Pour dépasser les visions désincarnée de l'apprentissage, Blackler (1995) propose de considérer ce phénomène comme *un processus actif* (qui fait l'objet d'un projet), *situé* (qui dépend d'un contexte), *provisoire* (qui peut se modifier en cours de route), *pragmatique* (qui va dépendre des représentations que les gens se font de l'objet de leur activité), *contesté* (qui va dépendre des jeux de pouvoir) *et faisant l'objet d'une médiation* (à travers les routines et les objets techniques).

Dans la lignée de ce qui précède, la construction de capacités stratégiques des acteurs (entreprises ou *stakeholders*) est conditionnée à l'acquisition de savoirs, leur permettant de construire leur représentation mais également de dévoiler où se situe leur intérêt et celui des autres. Ainsi, les rapports stratégiques ne s'opposent pas à l'apprentissage ; ils sont l'envers du même processus. La notion "d'apprentissages croisés" (Hatchuel, 1994) et de "prescriptions réciproques" permet de mieux saisir cette dimension interactive où l'apprentissage n'est jamais un processus à sens unique allant d'un émetteur vers un récepteur mais naît toujours d'interactions, de "prescriptions réciproques" entre acteurs qui dessinent un espace de contraintes au sein duquel ces apprentissages peuvent se déployer.

Dans cette perspective, modéliser les apprentissages croisés entre les entreprises et leurs *stakeholders* implique d'analyser, de façon dynamique, la nature des interactions entre les parties à trois niveaux :

1) Sur quels objets porte les interactions entre l'entreprise et ses *stakeholders* (activités stabilisées vs exploratoires) ?

2) Quels savoirs et quelles relations émergent au cours de ces interactions ? En particulier, comment émergent de nouveaux enjeux ("*stakes"*) pour l'entreprise et ses *stakeholders* ? Comment l'identité de ces derniers se transforme-t-elle ?

3) Sur quelles instrumentations (partenariats, contrats, outils de gestion) reposent le management des SH dans l'entreprise ? Comment ces instrumentations permettent à l'entreprise de guider ses actions et de se forger une représentation de ses intérêts à l'égard de ses *stakeholders* ?

CONCLUSION

En intégrant le modèle SH dans un cadre dynamique des apprentissages collectifs, nous avons cherché à proposer un cadre d'analyse qui permette de rendre compte des processus d'exploration que déploient les entreprises en matière de RSE. Ce cadre théorique demande évidemment à être affiné et mis en oeuvre sur un plus grand nombre de cas, mais il nous semble en ligne avec l'évolution observable des pratiques des entreprises dans ce domaine.

Bibliographie

Abrams, F. W. (1951). "Management Responsibilities in a Complex World." Harvard Business Review XXIX - 3 (May).

Aggeri, F. (1999). "Environmental policies and innovation : a knowledge-based perspective on cooperative approaches". *Research Policy* 28: 699-717.

Aggeri, F., E. Pezet, C. Abrassart et A. Acquier (2005). *Le développement durable à l'épreuve de l'entreprise - apprentissages collectifs et pratiques managériales*. Paris, Vuibert.

Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the businessman*. New York, Harper & Brothers.

Blackler F., (1995). “Knowledge, Knowledge Work and Organizations : An Overview and Interpretation.” Organization Studies, 1995, 16/6, p. 1021-1046).

Charan, R. et R. E. Freeman (1979). 'Stakeholders negociations: Building bridges with corporate constituents.' *Management Review* (November): 8-13.

Capron, M. and F. Quairel-Lanoizelée (2004). Mythes et réalités de l'entreprise responsable - Acteurs, enjeux, stratégies. Paris, La Découverte.

Carroll, A. B. (1991). "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Managemen of Organizational Stakeholders." Business Horizons **July-August**: 39-48.

Clarkson, M. B. E. (1995). 'A stakeholder framework for analysing and evaluating Corporate Social Performance.' *Academy of Management Review* 20(1): 92-117.

Déjean, F., J.-P. Gond, et al. (2004). "Measuring the unmeasured: an institutional entrepreneur strategy in an emerging industry." Human Relations **57**(6): 741-764.

DiMaggio, P. J. and W. W. Powell (1983). "The iron cage revisited: institutional isomophism and collective rationality in organizational fields." American Sociological Review **48**(April): 147-160.

Donaldson, T. (1999). 'Making Stakeholder Theory Whole.' *Academy of Management Review* 24(2): 237-241.

Donaldson, T. et L. E. Preston (1995). 'The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications.' *Academy of Management Review* 20 (n°1).

Eells, R. (1956). *Corporate Giving in a Free Society*, Harper.

Emshoff, J. R. et R. E. Freeman (1978). 'Stakeholder Management.' *Working paper from the Wharton Applied Research Center*.

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

Freeman, R. E. (1994). 'The politics of stakeholder theory: some future directions.' *Business Ethics Quarterly* 4(4).

Freeman, R. E. (1999). 'Divergent Stakeholder Theory.' *Academy of Management Review* 24(2): 233-236.

Freeman, R. E. et W. M. Evan (1990). 'Corporate Governance: A stakeholder interpretation.' *Journal of Behavioral Economics* 19(4).

Freeman, R. E. et D. L. Reed (1983). 'Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance.' *California Management Review* XXV(3 - spring).

Frooman, J. (1999). 'Stakeholder Influence Strategies.' *Academy of Management Review* 24(2): 191-205.

Gioia, D. A. (1999). 'Practicability, Paradigms, and Problems in Stakeholder Theorizing.' *Academy of Management Review* 24(2): 228-232.

Gond, J.-P. et A. Mullenbach (2004). 'Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise.' *Revue des Sciences de Gestion* 205(pp. 93-116).

Hatchuel, A. (1996). Coopération et conception collective : variété et crise des rapports prescription. In : De Terssac G., Friedberg E., *Coopération et conception*, Octares Editions.

Hatchuel, A. (2000). Quel horizon pour les sciences de gestion? Vers une théorie de l'action collective. Les nouvelles fondations des sciences de gestion - éléments d'épistémologie de la recherche en management. A. David, A. Hatchuel and R. Laufer. Paris, Vuibert, 7-43.

Heald, M. (1961). 'Business Thought in the Twenties: Social Responsibility.' *American Quarterly* 13(2): 126-139.

Heald, M. (1970). *The Social Responsibilities of Business : Company and Community, 1900-1960*. Cleveland, Case Western Reserve University Press.

Hill, C. W. L. et T. M. Jones (1992). 'Stakeholder-agency theory.' *Journal of Management Studies* 29.

Holmes, S. L. (1976). 'Executive perceptions of corporate social responsibility.' *Business Horizons* 19: 34-40.

Jensen, M. C. et W. H. Meckling (1976). 'Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure.' *Journal of Financial Economics* 3(4): 305-360.

Jones, T. M. (1995). 'Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics.' *Academy of Management Review* 20(2): 404-437.

Jones, T. M. et A. C. Wicks (1999). 'Convergent Stakeholder Theory.' *Academy of Management Review* 24(2): 206-221.

Laufer, R. (1993). L'entreprise face aux risques majeurs : à propos de l'incertitude des normes sociales. L'Harmattan.

Lefebvre, P. (2003). *Entre marché et hiérarchie: la naissance de la grande entreprise au XIXème siècle*. PUF, Paris.

Management Review (1980). 'How AT&T copes with its stakeholders.' *Magement Review* (August).

Mitchell, R. K., B. R. Agle et J. A. Sonnenfield (1999). 'Who matter to CEO? An investigation of Stakeholders Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO values.' *Academy of Management Journal* 42(5).

March, J. G. (1991). "Exploration and exploitation in organizational learning." Organization science Vol. 2, n°1, February 1991: 71-87.

Martinet, A.-C. and E. Reynaud (2001). "Shareholders, stakeholders et stratégie." Revue Française de Gestion, novembre-décembre: 12-24.

Martinet, A.-C. and Reynaud (2004). *Management stratégique et écologie*, Economica.

Meyer, J. W. and B. Rowan (1983). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony." American Journal of Sociology.

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

Oliver, C. (1991). 'Strategic Responses to Institutional Processes.' *Academy of Management Review* 16(1): 145-179.

Orse/Orée/EPE (2004), "Rapport de mission au gouvernement : bilan critique de l'application de l'article 116 de la loi NRE", juin.

Padioleau J. (1982). *L'Etat au concret*. PUF, Paris.

Pfeffer, J. et G. R. Salancik (1978). *The external control of organizations: a ressource dependance perspective*, Harper & Row Publishers.

Phillips, R., R. E. Freeman et A. C. Wicks (2003). 'What Stakeholder Theory Is Not.' *Business Ethics Quarterly* 13(4): 479 - 502.

Post J.E., Preston L.E. et Sachs S. (2002). *Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Power, M. (1996). 'Making things auditable.' Accounting, Organizations and Society 21(2/3): 289 - 315.

Preston, L. E. (1990). 'Stakeholder management and corporate performance.' *Journal of Behavioral Economics* 19(4): 361 - 375.

Randall, C. B. (1952). *A Creed for Free Entreprise*. Boston.

Revue Française de Gestion (RFG), (2001). Numéro spécial sur l'éthique, novembre-décembre.

Rowley, T. J. (1997). 'Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences.' *Academy of Management Review* 22(4): 887-910.

Rowley T.J. et Modoveanu M. (2003). 'When will stakeholder groups act? An interest and identity-based model of stakeholder group molization'. *Academy of Management Review*, 28 (2): 204-219.

Sturdivant, F. D. (1979). 'Executives and Activists: Test of stakeholder Management.' *California Management Review* XXII(1).

Suchman, M. C. (1995). 'Managing legitimacy: strategic and institutional approaches.' *Academy of Management Review* 20(3): 571-610.

Sutton, F. X. (1956). *The American Business Creed*, Cambridge: Harvard University Press.

Tocqueville, A. d. (1981). *De la démocratie en Amérique*. Paris, Flammarion.

Trevino, L. K. et G. Weaver (1999). 'The Stakeholder Research Tradition: Converging Theorists - Not Converging Theory.' *Academy of Management Review* 24(2): 222-227.

Vogel, D. (1978). *Lobbying the Corporation*. New York, Basic Books.

Walsh J.P. (2005). 'Book review essay: Taking stock of Stakeholder Management'. *Academy of Management Review*, 30(2), 426-452.