

La *Stakeholder Theory* permet-elle d'appréhender le concept de RSE ?

**Ezzeddine BOUSSOURA, Doctorant en Sciences de Gestion
UREMO, Institut des Hautes Etudes Commerciales à Carthage (IHEC)
LEG-FARGO, Université de Bourgogne
Email : ezzeddine.boussoura@gmail.com**

**Olfa ZERIBI – BENSLIMANE, Maître de Conférences Agrégée
UREMO, Institut des Hautes Etudes Commerciales à Carthage (IHEC)
Email : olfa.zeribi@ihec.rnu.tn**

Résumé :

L'objet de ce travail est de s'interroger sur les contributions de la « *Stakeholder Theory* » (SHT) à l'éclairage du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), dont les conceptualisations et les modes d'opérationnalisation sont largement controversés.

Les contradictions structurantes liées à la RSE, constatées de manière récurrente, sont majoritairement inhérentes au construit lui-même et à la façon avec laquelle il a été appréhendé. Ceci dû en majeure partie à l'absence d'un fondement théorique capable de fournir un cadre d'analyse approprié pour cerner le concept.

De ce fait, nous envisageons la SHT comme piste d'investigation permettant de renouveler le débat autour de la RSE. La réflexion engagée met en avant une « *Stakeholder-based-perspective* » pour approcher le concept de RSE et cerner ses différentes facettes. Nous allons donc proposer une démarche permettant de conceptualiser la RSE orientée SHT.

Mots clés : Responsabilité sociétale des entreprises, *Stakeholder theory*

La *Stakeholder Theory* permet-elle d'appréhender le concept de RSE ?

Résumé :

L'objet de ce travail est de s'interroger sur les contributions de la « *Stakeholder Theory* » (SHT) à l'éclairage du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), dont les conceptualisations et les modes d'opérationnalisation sont largement controversés.

Les contradictions structurantes liées à la RSE, constatées de manière récurrente, sont majoritairement inhérentes au construit lui-même et à la façon avec laquelle il a été appréhendé. Ceci dû en majeure partie à l'absence d'un fondement théorique capable de fournir un cadre d'analyse approprié pour cerner le concept.

De ce fait, nous envisageons la SHT comme piste d'investigation permettant de renouveler le débat autour de la RSE. La réflexion engagée met en avant une « *Stakeholder-based-perspective* » pour approcher le concept de RSE et cerner ses différentes facettes. Nous allons donc proposer une démarche permettant de conceptualiser la RSE orientée SHT.

Mots clés : Responsabilité sociétale des entreprises, *Stakeholder theory*

INTRODUCTION

Le thème de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) suscite aujourd'hui une attention particulière de la part des managers et au sein même des entreprises, auprès des pouvoirs publics et des législateurs, mais également auprès de la communauté académique.

Néanmoins, l'appropriation par les chercheurs du vocabulaire issu de la RSE indique une absence notable quant à la signification et aux différents aspects couverts par le concept. La revue de la littérature permet de repérer différentes définitions, modèles et approches voire des « théories » de la RSE traduisant dans leur majorité la complexité du concept.

Ces diverses conceptualisations, qui s'avèrent souvent être divergentes, ont fait émerger de nombreuses tentatives d'opérationnalisation anglo-saxonnes, mais qui se révèlent être peu homogènes, nous amenant ainsi à porter un regard critique sur leurs limites conceptuelles.

Les contradictions, les divergences de conceptions proviennent essentiellement de l'absence de fondement théorique capable de justifier les dimensions de la RSE. Il devient alors nécessaire de revenir aux fondements théoriques et aux disciplines de référence, desquels la RSE tire sa légitimité, pour développer un cadre conceptuel adéquat susceptible de fournir une conceptualisation « valide » du construit.

A cet effet, notre attention sera portée sur « *Stakeholder theory* » (SHT) (Freeman, 1984, Donaldson et Preston, 1995) comme nouvelle piste d'investigation permettant de renouveler le débat autour de la RSE. Cette théorie explique que l'entreprise évolue dans un environnement où coexistent différents acteurs avec différentes demandes et exigences, et à l'égard desquels elle est tenue d'honorer des engagements sociétaux. La réflexion engagée part du constat selon lequel la RSE serait mieux appréhendée sous une « *Stakeholder-based-perspective* ». La notion de « *stakeholders* » (SH) permet ainsi de « personnaliser » la RSE en délimitant les groupes ou les acteurs vis-à-vis desquels l'entreprise devrait être responsable (Carroll, 1991). A cet effet, nous allons nous interroger sur la contribution théorique de la SHT à éclairer les diverses facettes de la RSE et en proposer une démarche de conceptualisation.

L'originalité de ce travail réside dans l'usage d'une démarche pragmatique de conceptualisation de la RSE basée sur les apports de la contribution de Maignan et al. (2005) sur la procédure d'implémentation de la RSE en marketing.

Ce travail s'articule autour de deux grandes parties. Il s'agit dans une première partie d'introduire la SHT, ses origines, ses définitions et ses différentes perspectives théoriques, ainsi que la question d'identification de ces SH.

Dans une deuxième partie, il est question d'expliquer la capacité de la SHT à appréhender le concept de RSE. Nous commencerons par mettre en évidence les anomalies conceptuelles auxquelles se heurtent les tentatives d'opérationnalisation de la RSE. Par la suite, nous expliquerons les points de convergence entre ces deux notions en se référant à des travaux en la matière. Enfin, nous développerons la conceptualisation de la RSE orientée SH et proposerons une démarche appropriée.

1. SHT : ORIGINES ET APPROCHES

1.1. SHT, QUEL ANCRAGE HISTORIQUE

La notion de SH a une histoire longue et variée, il semble possible de situer les discours contemporains dans le prolongement d'un ensemble de réflexions qui se sont développées depuis la parution de l'ouvrage de Freeman (1984) auquel on attribue la paternité du concept. Pourtant, ce dernier reconnaît lui-même qu'il n'est pas l'inventeur d'une notion apparue bien avant (Mercier, 2006). La notion SH, sous sa forme élémentaire, date bel et bien des années 30 et 40 ; l'idée que l'entreprise doit gérer ses relations avec les acteurs externes s'enracine dans un ensemble de débats et de réflexions plus anciens avec les travaux de Dodd (1932) ou encore ceux de Berle et Means (1932). Il devient alors nécessaire de revenir aux développements antérieurs à Freeman, soit aux formes embryonnaires ayant donné naissance au concept sous sa forme actuelle.

L'origine de la SHT, sous sa forme explicite, pourrait être renvoyé à la fin des années cinquante et au début des années soixante. Certains auteurs reconnaissent que les premières réflexions sur le concept ont débuté avec Penrose (1959) considéré comme l'un des pionniers de la *stakeholder approach* (Pitelis et Wahl, 1998). D'autres stipulent que c'est Ansoff (1968) à qui l'on doit le recours pour la première fois au concept dans sa définition des objectifs organisationnels. Alors que d'autres renvoient la réflexion initiale à Stanford Research Institute (SRI) dans sa définition des «*those groups without whose support the organization would cease to exist*» (Stanford Mémo, 1963 cité par; Freeman, 1984)

Il est toutefois pertinent de signaler que la notion sous sa forme élémentaire s'insère dans des débats encore plus anciens. La préexistence implicite du concept s'enracine dans des développements antérieurs. Mercier (2006), en dressant un état de l'art des origines des discours autour de la SHT, suggère que l'embryon SH trouve ses origines implicites dans un ensemble de réflexion qui se sont développées aux Etats Unis au début des années trente, notamment celle de Berle et Means (1932), qui ont évoqué tacitement le concept dans leur

conception institutionnelle de l'entreprise américaine des années trente, sans jamais l'utiliser. Ou encore à Dodd (1932) qui conçoit l'entreprise comme une institution où les actionnaires sont des « propriétaires par correspondance » dont les intérêts peuvent être assujettis à ceux d'autres groupes de l'entreprise et de la société au sens large.

D'autre part, Sturdivant (1979) précise que les origines exactes de la SHT sont difficiles voire impossible à identifier. L'auteur renvoie les premières réflexions autour de la problématique de la prise en compte des revendications des divers intervenants à Ansoff et à Drucker. Ces auteurs prévoient que l'impact social et la responsabilité sociale devraient être inclus dans le management de l'entreprise. »

Pour leur part, Droz et Lavigne (2006) prévoient que le terme « partie prenante » trouve ses origines dans la gestion de l'entreprise. Sa première utilisation date de 1708 pour signifier « pari » ou « dépôt » et une traduction littérale du terme anglais serait « dépositaire d'enjeux ». De plus, dans la théorie économique, la référence aux relations avec les parties prenantes est ancrée dans les idéaux des mouvements des coopératives et des mutuelles du 19^{ème} siècle.

Cependant, c'est effectivement à Freeman (1984) que l'on doit l'approfondissement du concept et le développement des différentes approches qui ont suivi. Il définit le SH comme tout individu ou tout groupe pouvant influencer ou être influencé lui même par l'activité organisationnelle : *« a stakeholder in a organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives »* (Freeman, 1984). Il propose une typologie de onze intervenants représentée par une roue dont l'entreprise constitue le centre et les SH les rayons. L'objet de son ouvrage était de permettre aux managers de comprendre la nature des SH et de les gérer stratégiquement (Frooman, 1999). Son ambition originelle était de proposer une théorie alternative du capitalisme et de la grande entreprise, non plus centrée sur les actionnaires mais dans une perspective élargie, l'ensemble des SH (Cazal, 2005).

1.2. QUELQUES ELEMENTS DE DEFINITIONS DES SH

Depuis la publication du célèbre ouvrage de Freeman (1984), le concept de SH commence à acquérir de la légitimité et à s'imposer dans le domaine « *Business and Society* » comme un champ d'investigation à part entière (Carroll, 1989 cité par Donaldson et Preston, 1995). Plusieurs définitions ont été avancées, différentes orientations sont prises par les chercheurs pour l'appropriation le concept. Néanmoins, ces diverses conceptualisations, renvoyant

chacune à une perspective sous laquelle le concept a été appréhendé, s'avèrent parfois hétérogènes, vu le caractère ambigu du concept (Jones et Wicks, 1999). En reprenant la synthèse des définitions proposées par Mercier et Gond (2005), il est possible d'envisager, en fonction du caractère octroyé aux SH, un éventail de quatre perspectives théoriques possibles. Chaque perspective renvoie à la façon d'approcher le concept de SH en fonction de l'attribut (caractéristique) des SH

Tableau 1. **Les approches en matière de la SHT (Inspiré de Mercier et Gond, 2005)**

| Approche | Auteurs | Définition |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>SH, un groupe plus ou moins indispensable à la survie de l'entreprise</i> | Stanford Research Institute (1963, p. 31) | « les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » (cité par Freeman, 1984) |
| | Rhenman et Stymne (1965) | « groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence » |
| | Freeman et Reed (1983, p. 91) | « groupe ou individu dont l'entreprise dépend pour assurer sa survie » |
| | Kochan et Rubinstein (2000, p. 373) | Groupe d'acteurs qui « apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise » |
| <i>SH, un groupe affecté ou affectant l'activité de l'entreprise</i> | Freeman (1984, p. 46) | « individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » |
| | Charreaux et Desbrières (1998, p. 58) | « agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme » |
| | Post, Preston et Sachs (2002, p. 8) | « individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques » |
| <i>SH, un groupe disposant d'un droit sur l'entreprise</i> | Hill et Jones (1992, p. 133) | « les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise » |
| | Evan et Freeman (1993, p. 392) | « groupes qui ont un intérêt ou un droit sur l'entreprise » |
| | Clarkson (1994, p. 856) | Groupes d'acteurs qui « encourent un risque en ayant investi une forme de capital, humain ou financier dans une firme » (cité par Mitchell et al., 1997) |
| | Clarkson (1995, p. 106) | « personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités » |
| <i>SH, un groupe doté d'attributs</i> | Mitchell, Agle et Wood (1997) | Groupe d'acteurs « disposant d'au moins l'un des trois attributs suivants : le pouvoir, la légitimité et l'urgence » |

1.3. LES DIFFERENTES PERSPECTIVES DE LA SHT

Donaldson et Preston (1995) synthétisent les courants de recherches qui se sont développés autour du concept de SH. Ces approches, renvoyant chacune à une étape bien précise de la construction théorique du concept et souvent distinctes, impliquent plusieurs méthodologies et logiques d'évaluation de la relation entreprise/SH.

1.3.1. La perspective descriptive

Selon cette optique, la SHT décrit, et parfois explique, les différentes formes d'interaction entre l'entreprise et ses diverses SH. Brenner et Cochran (1991, cités par Jones et Wicks, 1999) sont les premiers à avoir introduit la SHT dans sa version descriptive. Les auteurs postulent que cette théorie part du principe selon lequel la nature des SH, leurs valeurs, leur influence sur la prise de décision ainsi que la nature de la situation permettent d'anticiper et de prédire le comportement organisationnel.

Pour Jones (1994, cité par Jones et Wicks, 1999), l'approche descriptive se propose de décrire le comportement actuel de l'entreprise. Elle représente un modèle retraçant une « constellation d'intérêts coopératifs/compétitifs dotée d'une valeur intrinsèque... ce modèle pourrait faire l'objet de tests empiriques » (Donaldson et Preston, 1995). Plusieurs travaux récents à vocation descriptive ont été avancés notamment ceux de Clarkson (1995), Mitchell et al. (1997) ou encore Berman et al. (1999).

1.3.2. La perspective instrumentale

La SHT dans sa forme instrumentale examine l'existence du lien entre les « *stakeholders management practices* » et les objectifs de performance. L'argument sous-jacent est que des résultats ne seront obtenus que si un certain comportement est adopté (Jones et Wicks, 1999). Jones (1995a, cités par Jones et Wicks, 1999) défend l'idée selon laquelle un contrat entre l'entreprise et ses SH, fondé sur la coopération et la confiance, est garant d'un avantage compétitif. Plusieurs études *instrumentales* récentes en matière de RSE, se référant explicitement ou implicitement à la SHT, ont tenté de tester empiriquement le lien éventuel entre les pratiques du « *stakeholder management* » (SHM) et la rentabilité de l'entreprise (Aupperle et al., 1985 ; McGuire et al., 1988).

Parallèlement, Berman et al. (1999) ont tenté de bâtir puis tester un modèle explicatif de l'interaction entre la SHM et la performance financière, modéré par la stratégie d'entreprise. Les auteurs concluent l'existence d'un lien positif entre les deux construits mais qui se révèle

être marginal. Ils suggèrent en conséquence d'envisager une interaction beaucoup plus complexe qu'un simple lien de causalité.

L'intérêt conceptuel de cette approche provient du fait qu'elle se propose d'instrumentaliser le concept de SH via des recherches empiriques et faire stimuler ainsi les travaux empiriques.

1.3.3. La perspective normative

Cette branche, la moins développée, se réfère au fondement philosophique des droits des acteurs et introduit les problèmes de respect de la personne et de justice organisationnelle dans le SHM. Elle décrète les obligations morales des managers vis-à-vis de tout groupe de SH (Clarkson, 1995). Son objet étant de prescrire des normes, des principes généraux tout en admettant le fait que les intérêts des SH disposent d'une valeur intrinsèque (Jones et Wicks, 1999). La perspective normative représente le commencement d'une réflexion qui a débuté dans les années trente avec Dodd (1932) et qui continue à se perpétuer dans des travaux récents notamment ceux de Carroll (1989) et Marcus (1993) (cités par Donaldson et Preston, 1995).

Van Buren (2001) prévoit que l'aspect normatif se révèle mal spécifié dans les travaux antérieurs et souligne le manque des recherches cherchant à développer la perspective normative de la SHT.

Afin de parvenir à reconstruire la perspective normative de la SHT, l'auteur mobilise le concept de justice (*Fairness*) développé par Philips (1997) comme principe fondamental de toute démarche de gestion et d'identification des SH. L'ambition ultime étant de construire des " *fair contracts* " vus comme la condition morale nécessaire à l'engagement des parties Le concept de " *fairness* " possède alors un rôle de référence clé en étant fondé sur des perspectives normatives inhérentes à la conduite humaine (Damak et Pesqueux (2003).

Donaldson et Preston (1995) insistent sur le fait que les optiques descriptive et instrumentale ne permettent pas à elles seules de justifier la réalité de l'interaction SH/entreprise. L'approche normative constitue néanmoins le cœur, le socle au sein duquel les deux autres dimensions prennent leur sens. Il existerait une hiérarchie des dimensions de la SHT, et un primat de l'approche normative comme justification ultime de tout l'édifice théorique (Mercier et Gond, 2005). Elle représente désormais un fondement théorique et épistémologique pour tout discours portant sur les SH.

1.3.4. Vers l'intégration des trois approches

Cette catégorisation des discours véhiculés autour du concept de SH se déclinant en approche descriptive, instrumentale et normative présente l'avantage de donner un aperçu sur la

structure actuelle du champ de recherche et de clarifier les différentes orientations prises par les chercheurs dans l'appréhension de la nature de la relation entreprises/SH. Certains chercheurs décrivent cette relation, d'autres l'instrumentalisent, il existe par ailleurs une lignée de recherches qui s'interrogent sur les fondements épistémologiques d'une telle relation. Toutefois, cette séparation de ces trois courants de recherche s'avère selon Jones et Wicks (1999) inadaptée puisqu'elle dissocie la réflexion autour du concept en sous-courants de recherche, alors qu'il serait plus judicieux de dégager les traits communs pour définir le plus petit dénominateur commun aux approches SH (Mercier et Gond, 2005).

Par conséquent, Jones et Wicks (1999) suggèrent d'intégrer ces perspectives sous une nouvelle forme « hybride » intitulée « *convergent stakeholder theory* » qui dispose à la fois d'un fondement normatif et d'un aspect pratique viable. Allier ces aspects permet d'avancer les recherches et de fournir de nouveaux cadres d'analyses susceptibles de structurer le champ de recherche et de faire émerger ainsi une théorie qui dépasse les visions réductrices de la portée ou l'ampleur du SHM. Dans cette optique, les démarches se focalisant sur la recherche d'une intégration complète des théories des parties prenantes sont cruciales et nécessaires aux développements théoriques ultérieurs.

1.4. LA QUESTION DE L'IDENTIFICATION DES CATEGORIES DES SH

La question de gestion des relations avec les SH ou le SHM invite d'abord à identifier les acteurs qui sont en perpétuelle interaction avec l'entreprise. Cette question revient à s'interroger sur « *to whom and to what actually pay attention* » (Mitchell et al., 1997).

Néanmoins, la démarche d'identification des SH est en elle-même problématique. Selon les approches sélectionnées par les chercheurs, plusieurs critères d'identification sont répertoriés, donnant eux – mêmes naissance à diverses typologies de SH.

Il est possible de prime abord d'avancer la distinction entre les SH selon qu'ils appartiennent à un environnement interne ou externe à l'organisation. Cette décomposition mobilise le concept de frontière organisationnelle. Sont considérés internes les SH qui se situent à l'intérieur de cette frontière tels les employés, les actionnaires, etc.. En revanche, ceux qui se situent au delà de cette frontière sont considérés comme SH externes tels les fournisseurs, les clients, la communauté, etc..

Une deuxième distinction pourrait être préconisée selon la proximité versus l'éloignement des SH du périmètre d'activité de l'entreprise. Cette séparation fait appel au concept de distance par rapport à la chaîne de valeur de l'entreprise. Nous pouvons donc distinguer deux grandes catégories d'acteurs : ceux qui sont au voisinage de l'entreprise et qui suivent de près son

activité tels les employés, les fournisseurs, les actionnaires etc., et ceux qui sont plus ou moins écartés mais influencent d'une façon ou d'une autre son activité tels les ONG, les médias, l'Etat, etc..

La littérature fournit également des travaux qui ont approfondi voire problématisé ces questionnements autour de l'identification des ces SH. Certains auteurs ont cherché à poser des principes d'identification selon des termes plus rigoureux, en lui conférant des assises théoriques plus solides. Clarkson (1995) est parti de la typologie de SH avancée par Freeman (1984) pour introduire sa différenciation entre SH primaires et SH secondaires. Le critère de distinction est le suivant : sont de premier rang les groupes dont l'entreprise ne peut se passer sans remettre en cause son fonctionnement ou sa survie. L'entreprise doit pouvoir compter sur eux de manière continue : ils comprennent les salariés, clients, actionnaires et fournisseurs (Cazal, 2005). Les groupes de second rang ou les « *secondary stakeholder group* » ne sont pas indispensables pour le fonctionnement ou la survie de l'entreprise. Ils exercent une influence sur elle ou en subissent une de sa part, sans pour autant être directement liés à elle par des transactions, des relations continues, systématiques ou formelles. Ils peuvent même être distingués suivant leur plus ou moins grande proximité à l'entreprise, en termes de relations, d'effets, d'influence. Ce groupe intègre les pouvoirs publics, les médias, les associations, les institutions, la collectivité territoriale etc.

Damak et Pesqueux (2003) avancent d'autres formes de distinction, celle qui est établie entre les parties prenantes internes, externes " classiques ", et externes à pouvoir d'influence, ou encore (I. Pelle Culpin, 1998) la distinction entre les parties prenantes institutionnelles (celles qui sont liées aux lois, réglementations, entités inter-organisationnelles, organisations professionnelles propres à une industrie), les parties prenantes économiques (les acteurs opérant sur les marchés de l'entreprise concernée), les parties prenantes " éthiques " (qui émanent des organismes de pression éthique et politique), plus difficiles à figurer.

Parallèlement, Mitchell et al. (1997) tentent de fournir les critères de base selon lesquels il deviendrait possible d'identifier les SH afin de dépasser le clivage entre vision étroite et vision large de la SHT. La vision étroite ou la « *Narrow view* » se fonde sur l'hypothèse de ressources limitées (le temps, l'attention et la patience des managers de faire face aux contraintes externes). Généralement, cette représentation se réduit à la sélection des SH sur la base de leur implication directe dans l'intérêt économique ou la survie de l'entreprise (Bowie, 1988 ; Nasi, 1995 cités par Mitchell et al., 1997). La vision large ou la « *Broad view* » part de l'idée selon laquelle l'entreprise affecte ou serait affectée par n'importe quel acteur dont

chacun dispose d'un poids que l'on doit en tenir compte pour saisir une opportunité ou faire face à une menace.

Parallèlement, afin d'identifier les SH, Mitchell et al. (1997) invitent à aborder le problème sous un autre angle : 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 (*salience*) des parties (Cazal, 2005)

Les auteurs proposent ainsi une théorie intégrée de l'identification et de la prégnance des parties prenantes. Les « *Stakeholder Attributes* » ou les critères d'identification permettant de différencier les SH se déclinent en trois éléments :

1. **Le pouvoir** qui se définit selon les termes des l'auteurs "*a relationship between social actors, which one social actor, A, can get another social actor, B, to do something that B would not have otherwise done*".

La définition de Schaefer (2002, cité par Maignan et al. 2005) rejoint celle de Mitchell et al. (1997). Le pouvoir désigne, selon l'auteur, « *the ability to exercise one's will over other* » ou la capacité d'exercer sa volonté au-delà de celle des autres.

2. **La légitimité** renvoie à une perception généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont désirables ou appropriées dans un système construit de valeurs, de normes, de croyances...
3. **L'urgence** désigne le degré de priorité des demandes des SH, c'est l'obligation pour les dirigeants d'y répondre dans des délais acceptables.

Ces trois critères offrent aux managers la possibilité d'identifier leurs SH et d'en prévoir ainsi, en fonction de ces critères, des classes de SH. Ceci permettra de faciliter la réponse à leurs diverses demandes.

Cette configuration traduit comment les concepts de légitimité et de pouvoir inter-agissent ensemble, et combinés avec la notion d'urgence, génèrent différentes catégories de SH avec différents modèles de comportements organisationnels. Elle fournit également aux managers l'opportunité d'identifier « *to whom and to what actually pay attention* » (Mitchell et al., 1997).

2. EN QUOI LA SHT CONTRIBUE A CERNER LE CONCEPT DE RSE

La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) ne cesse de susciter un intérêt de la part des chercheurs depuis une cinquantaine d'années (Bowen, 1953; Davis, 1960; McGuire, 1963; Jones, 1980; Friedman, 1962; Manne, 1972; Preston et Post, 1975; Carroll, 1979; Wartick et Cochran, 1985; Wood, 1991; Swanson, 1995 ; Clarkson, 1995; Husted, 2000). Toutefois, il est à signaler que l'appropriation du vocabulaire issu de la RSE semble indiquer une absence évidente de la signification et des différents aspects couverts par le concept. Le survol des travaux réalisés permet de repérer différentes définitions, modèles, et approches voire des « théories » de la RSE traduisant dans leur majorité la complexité du concept, ce qui nous a mené à porter un regard critique sur leurs limites conceptuelles et opérationnelles.

Nous admettons que les contradictions, les divergences de conceptions proviennent essentiellement de l'absence d'un fondement théorique capable de justifier la multiplicité des dimensions de la RSE. Il devient alors nécessaire de revenir aux fondements théoriques et aux disciplines de référence, desquels la RSE tire sa légitimité, pour développer un cadre conceptuel adéquat susceptible de fournir une mesure « valide » du construit. Revenir aux sources devient donc une obligation pour déceler les différents aspects couverts par le concept, et à partir de là, proposer la conceptualisation appropriée.

A cet effet, notre attention sera portée à la SHT comme nouvelle piste d'investigation permettant de renouveler le débat autour de la RSE. Cette théorie explique que l'entreprise évolue dans un environnement où coexistent différents acteurs à l'égard desquels elle est tenue d'honorer des engagements sociétaux. La réflexion engagée part du constat selon lequel la RSE serait mieux appréhendée sous une « *Stakeholder-based-perspective* ». La notion de SH permet ainsi de « personnaliser » la RSE en délimitant les groupes ou les acteurs vis-à-vis desquels l'entreprise devrait être responsable (Carroll, 1991).

Nous allons essayer, tout au long du développement ci-après, de présenter un état circonstancié des anomalies qui entourent les tentatives de conceptualisation de la RSE, et à partir de là introduire la SHT comme une nouvelle voie de réflexion permettant de déceler les différents aspects liés à la RSE. Finalement, nous allons montrer comment une conceptualisation de la RSE orientée SH pourrait émerger.

2.1. RSE, DES ANOMALIES CONCEPTUELLES ET OPERATIONNELLES

Les différentes mutations subies par la notion de RSE au cours de sa construction théorique, et qui ont donné lieu à des conceptualisations divergentes voire contradictoires¹, ont fait émerger de nombreuses tentatives d'opérationnalisation anglo-saxonnes², mais qui se révèlent être peu homogènes ou du moins difficile à agréger.

Par ailleurs, il est pertinent de signaler que les polémiques autour des mesures de la RSE mobilisées dans la littérature, constatées de manière récurrente, sont majoritairement inhérentes au construit lui-même à la façon dont il a été appréhendé (Carroll, 2000). L'absence de consensus théorique sur la définition du concept rejaille sur l'opérationnalisation du construit et un fossé se creuse entre « ce qu'il faudrait mesurer », d'après les modèles théoriques (ex : des principes des processus et des résultats si l'on se fonde sur le modèle proposé par Wood (1991)) et « ce qui est effectivement mesuré » dans les travaux empiriques (Gond et Dejean, 2004). Ces mesures soulèvent souvent des interrogations quant à leur pertinence ainsi qu'à leur fiabilité. Plusieurs anomalies conceptuelles, opérationnelles et notamment méthodologiques entourent les tentatives de développement de mesures de la RSE.

Nos réflexions prolongent la typologie des incohérences constatées par Rowley et Berman (2000) que nous pouvons synthétiser comme suit.

2.1.1. “No Theory, No CSP” comme remise en cause majeure

On peut constater aujourd'hui que si le concept est complètement infusé dans le vocabulaire académique, ses fondements théoriques sont restés à un stade de développement « embryonnaire ».

La plupart des mesures souffrent d'une absence claire de soubassements théoriques susceptible de fonder la mesure préconisée. Les chercheurs se contentent souvent de proposer des modèles composés d'une liste ordonnée d'éléments composant la RSE sans préciser la logique qui la sous-tend, raison pour laquelle ces modèles « ...are not conceptually operational » (Mitnick, 1993). Les items censés capter la totalité des aspects touchés par le concept ne justifient pas comment ils se rattachent réellement à la RSE et quel est l'essence

¹ Pour l'approfondissement sur les approches de la RSE, se référer aux auteurs O. Zeribi et E. Boussoura (2007), communication présentée au congrès de l'AIMS, Montréal du 5 au 9 juin.

² Plusieurs mesures de la RSE sont mobilisées dans les travaux empiriques. En se référant à Deccok-Good (2001) nous pouvons les répartir en cinq catégories : l'analyse du contenu des rapports annuels, les indices de pollution (TRI), les indicateurs de réputation (Fortune, Maskovitz), les indicateurs de générosité, les indices produits par les organismes de mesure (KLD) et finalement les mesures perceptuelles issues d'enquêtes par questionnaire

même de ces items. Si l'on prend l'indice KLD comme exemple, certains des items qui le composent renvoient à des aspects sociaux de l'entreprise (relation employeur/employé), d'autres se rattachent au respect de l'environnement, alors que d'autres touchent des aspects purement macro liés aux « contrats militaire » ou encore au « pouvoir nucléaire ». Il en découle donc que le regroupement d'une batterie « panachée » d'items dans une même mesure sans justification nous semble peu adaptée.

Ullmann (1985) souligne que les recherches empiriques sont plutôt « données à la recherche d'un fondement ». Mitnick (1993) postule que les champs de recherche et les modèles conçus manquent de logique pertinente capable de justifier les dimensions composant la RSE. Et par conséquent, la configuration des modèles en tant que telle n'est pas opérationnalisable, vu l'absence d'une théorie de base qui lui donne de la légitimité (Carroll, 1994 ; Rowley et Berman, 2000). Carroll (1994) a fait la synthèse des principales lacunes du champ « *Social Issue Management* » (SIM) Il constate que l'une des lacunes la plus récurrente consiste en « *the lack of theoretical base* ». Cette carence en bases théoriques se manifeste par la faiblesse des modèles conceptuels, le manque de développement de théories ou de paradigmes liés au *SIM*.

Clarkson (1995) émet un constat selon lequel le problème fondamental du développement du domaine « *Business and Society* » provient essentiellement de l'absence de définitions pertinentes et communément reconnues, d'un point de vue opérationnel ou managérial, des concepts de responsabilité sociétale des entreprises (RSE1) et de réceptivité sociétale (RSE2) (Carroll, 1979 ; Wartick et Cochran 1985 ; Wood, 1991). Selon l'auteur, il n'existe pas de théorie qui donne de la légitimité aux concepts de RSE1 et de RSE2, qui demeurent deux construits très confus, et disposent d'une connotation normative dépourvue de toute clarté. « Socialement responsable vis-à-vis de qui ? À propos de quoi ? Ces interrogations invitent à reconsidérer la façon avec laquelle la RSE a été approchée (Clarkson, 1995).

De plus, la difficulté dans l'appréhension du concept provient pour une large part du terme « social » qui se situe à un niveau d'abstraction assez élevé qui dépasse l'organisation elle-même.

Carroll (1991) souligne cette ambiguïté sémantique du concept de la RSE et introduit la notion de SH comme remède à l'insuffisance opérationnelle du concept. La notion de SH permet ainsi de « personnaliser » la RSE en délimitant les groupes ou les acteurs vis-à-vis desquels l'entreprise devrait être responsable.

Wood et Jones (1995) soulignent que la majorité des travaux empiriques portant sur l'interaction RSE/performance financière font appel à des mesures de RSE souvent issues des

SHT (ex. des mesures s'appuyant sur : la communauté, les employés, la justice sociale, l'environnement, les clients...), sans pour autant fournir les arguments théoriques ou la logique sous-jacente qui justifie un tel recours.

Notons toutefois qu'il existe une catégorie de mesure de la RSE que l'on peut considérer comme fondée théoriquement. Nous pensons à la mesure développée par Aupperle et al. (1989) et reprise par Maignan et al. (1999) qui reprend les quatre principes de la RSE du modèle de Carroll (1979) à savoir la composante économique, légale, éthique et philanthropique.

2.1.2. Les écueils relatifs à l'opérationnalisation du concept

a. Les caractéristiques unidimensionnelles de la mesure

Une revue critique des travaux empiriques permet de constater que certaines mesures de RSE sont de nature unidimensionnelle voire de simple indice de responsabilité sociétale. En effet, la plupart des travaux développant des modèles conceptuels de la RSE et en particulier ceux de Carroll (1979), Wartrick et Cochran (1985), Wood (1991), Clarkson (1995), Swanson (1995), prévoient que le construit est bien multidimensionnel. Force est cependant de constater que certaines recherches empiriques font appel à des mesures unidimensionnelles le plus souvent octroyées par des organismes de mesure tels que Fortune, TRI ou encore la philanthropie, qui ne sont que des indices de la RSE. Carroll (2000) affirme que les mesures de la performance environnementale, la philanthropie ou encore la réputation, sont des mesures partielles de la RSE. Ceci relève d'une vision réductrice de la portée réelle du concept (Griffin, 2000).

Par ailleurs, les inputs de la mesure varient d'un indicateur à l'autre, chacun fait appel à une logique qui lui est spécifique. Comment pourrait-on juger la fiabilité d'une mesure contre une autre ? Généraliser ou procéder à des comparaisons à partir de ces études devient un exercice peu crédible. Ceci nous amène à nous interroger sur l'existence d'une mesure « universelle » communément reconnue de la RSE (Rowley et Berman, 2000).

b. L'intégration ou « *aggregation* » de multiples dimensions

D'autres recherches ont tendance à agréger plusieurs composantes ou dimensions de la RSE sous une seule mesure composante. Ceci suscite des questionnements quant à la signification de cette mesure unique : que représente-t-elle ? Une entreprise qui reçoit un score moyen, quel est le sens de ce score (ex. score égal à 6) ? Comment procède-t-on à la comparaison entre une entreprise avec un score « satisfaisant » sur toutes les dimensions avec une autre

ayant reçu une note « excellente » pour la moitié des dimensions et la note « pauvre » pour les autres dimensions ? Qu'est ce qui prouve que ces dimensions présentent le même poids ou faut-il plutôt les pondérer ? (Rowley et Berman, 2000). Le design de ces recherches est souvent jugé inapproprié dans la mesure où elles ne rendent pas compte de la richesse des informations collectées. Rowley et Berman (2000) affirment que « *The problem is not a matter of degree. These approaches are not only suboptimal but, rather, are wrong given that they produce results that can not be interpreted* ».

Il s'avère alors que le « design » de la recherche est mal spécifié pour le construit lui-même ainsi que les éléments qui le composent. Ceci peut induire des biais dans l'association de la RSE avec d'autres construits et en particulier la performance financière. La généralisation des résultats sur le lien entre performance sociale et performance financière semble être peu crédible.

2.1.3. Les questionnements liés aux méthodologies adoptées

Elles portent essentiellement sur l'approche statistique adoptée pour faire émerger la mesure qui est encore une fois problématique. L'intégration des items ou des dimensions sous une mesure unique (ex. TRI, KLD) sans pour autant le prouver statistiquement est une approche méthodologiquement non valide: qu'est ce qui prouve que les dimensions octroyées sont corrélées et peuvent coexister ensemble dans le même construit RSE ? Surtout que des travaux de Berman et al., (1999), Johnson et Greening (1999) ont montré que les dimensions du KLD ne sont pas fortement corrélées. Il devient alors nécessaire de fournir des arguments théoriques assez solides combinés avec un outil statistique adéquat pour justifier de tels choix. D'autre part, les dispositifs méthodologiques choisis se révèlent majoritairement inadéquats à la complexité de l'objet de recherche (Allouche et Laroche, 2005). Certaines recherches conçoivent des mesures multidirectionnelles du construit RSE avec des méthodologies souvent exploratoires (ex. Aupperle et al., 1985), elles se contentent généralement de tester la fiabilité des dimensions (analyse factorielle avec l'alpha de cronbach), alors qu'il serait plus judicieux de combiner l'exploratoire avec le confirmatoire en utilisant un outil statistique approprié telles que les équations structurelles pour s'assurer de la validité de ce construit pluridimensionnel.

Par conséquent et à défaut d'une conceptualisation claire du concept, il nous a semblé pertinent de l'approcher sous l'angle de la SHT³. Nous allons donc essayer de monter les points de convergence entre les deux notions tout en se référant à des travaux en la matière, et d'expliquer, dans un deuxième temps, comment une conceptualisation basée SHT de la RSE pourrait émerger.

2.2. SHT ET RSE, QUELLE CONVERGENCE ?

La proximité sémantique entre les deux concepts n'est pas récente, elle trouve bel et bien son ancrage théorique dans des réflexions sur l'éthique, renvoyant au rôle dont devrait faire preuve l'entreprise au sein de la société, apparues au début du 20^{ème} siècle. La contribution pionnière de l'économiste Clark, en 1916 qui a introduit les notions d'éthique organisationnelle, de RSE et de SH illustre clairement les origines communes des concepts (Mercier 2006).

Par ailleurs, cette convergence sémantique continue à se manifester dans plusieurs travaux empiriques récents. Clackson (1995), à travers une recherche empirique tentant de tester empiriquement le modèle de Wartick et Cochran (1985) (qui s'articule autour de trois composantes : les principes de RSE, les processus de réceptivité sociétale et la gestion des problèmes sociaux.), finit par remarquer que les variables recensées sont incompatibles avec la version de Wartick et Cochran (1985). Ces variables sont cependant en relation directe avec la façon avec laquelle les entreprises gèrent leurs relations avec les employés, les clients, les actionnaires, les pouvoirs publics, et la communauté dans laquelle elles opèrent. L'auteur invite donc à approcher le concept de RSE sous une *Stakeholder-based-perspective* et d'essayer de déceler les stratégies de réponse de l'entreprise aux exigences de chacun des SH.

VanMarrwijk (2003) postule que l'engagement de l'entreprise vis-à-vis de ses SH est l'essence même du concept de la RSE. Il définit le concept de RSE comme « un ensemble d'activités, volontaires par définition, prenant en compte les préoccupations sociales et environnementales dans l'activité de l'entreprise ainsi que dans son interaction avec ses SH ». Il en découle ainsi que l'interaction entreprise/SH est une composante capitale dans toute démarche RSE.

³ Dans le cadre de ce travail, nous nous intéressons à la problématique de conceptualisation de la RSE en nous référant à la SHT comme théorie fondatrice. La question de la relation inverse nous assure d'une fécondité mutuelle entre les deux associations SHT et RSE mais qui serait à envisager dans une problématique différente de celle – ci.

Dans le même ordre d'idée, Wood et Jones (1995) proposent un nouveau cadre d'analyse susceptible de mieux cerner la relation entreprise/société, reconnue pour être manifestement complexe (Clarkson, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995). Les auteurs admettent le fait qu'une conception adéquate de la RSE ne peut émerger que sous une perspective fondée sur la SHT. Cette théorie permet de délimiter le champ d'intervention de l'entreprise responsable (« *to whom should the firm be responsible ?* » Freeman (1984))

Approcher le concept de la RSE sous une « *Stakeholder-based-perspective* » permet, à l'évidence, d'intégrer le poids de ces groupes qui, selon Wood et Jones (1995), disposent de trois rôles en ce qui concerne la RSE :

1. Les SH revendiquent, explicitement ou implicitement, leurs exigences en matière de performance de l'entreprise.
2. Les SH testent l'effet du comportement de l'entreprise (en réponse à leurs exigences) puisqu'ils sont directement affectés par ce comportement.
3. Les SH évaluent la façon avec laquelle l'entreprise a répondu à leurs revendications.

Cette nouvelle optique reconnaît le fait qu'une mesure « valide » de la RSE ne peut émerger sans intégrer le pouvoir dont disposent les SH (qui revendiquent, testent et évaluent le comportement de l'entreprise) d'orienter le comportement sociétal de l'entreprise et de façonner les critères d'évaluation de la RSE.

Carroll (1991) fournit un cadre conceptuel permettant aux managers d'intégrer les préoccupations sociétales d'ordre économique, légale, éthique et philanthropique (Carroll, 1979) dans la gestion de l'entreprise. Le levier d'action permettant d'intégrer ces dimensions repose sur le « *Stakeholder management* ».

L'enjeu pour l'entreprise responsable serait d'identifier les SH qui méritent d'être pris en considération dans le processus de prise de décision. L'auteur propose deux critères de sélection : le critère de légitimité de revendiquer ses droits (droit justifiée) et le critère de pouvoir (la proportion de leur participation) dont dispose la partie concernée. Une fois les parties prenantes sont définies, il serait question de spécifier pour chacune des parties, la nature de la responsabilité (économique, légale, éthique ou philanthropique) à laquelle l'entreprise est tenue de répondre. Cette approche est représentée par « *stakeholder/responsibility Matrix* » (Carroll, 1991). La matrice ainsi proposée permet d'éclairer les managers sur la façon avec laquelle ils devraient satisfaire chacune des obligations sociétales (économique, légale, éthique ou philanthropique) tout en respectant l'intérêt de chacune des parties prenantes.

Davenport (2000) souligne que les résultats ambigus du construit RSE auxquels sont parvenues les recherches proviennent essentiellement de l'absence d'un cadre conceptuel alliant RSE et SHT. Ce constat résulte d'une recherche empirique visant à identifier les principes (issues de la SHT) d'une bonne citoyenneté d'entreprise (*good citizenship*). L'analyse révèle 20 principes que l'auteur répartit en trois dimensions. La première est une composante « normative » regroupant les normes ou valeurs éthiques auxquels se réfère l'entreprise citoyenne. Les deux autres composantes à vocation « instrumentale » représentent les principes de conduite ou les engagements à l'égard des SH (communauté, consommateur, employés, investisseurs, et fournisseurs) et de l'environnement.

Dans le même ordre d'idées et plus récemment, Maignan et al. (2005) prévoient que l'entreprise aurait à être socialement responsable à l'égard des acteurs avec lesquels elle interagit. Cette réflexion se résume selon les termes des auteurs comme suit: "*Even though businesses in general are accountable toward society in large, individual business can be deemed responsible only toward the definable agents with whom it interacts*".

Parallèlement, Munilla et Miles (2005) prévoient que les « continuums » de la RSE seraient eux-mêmes des composantes de la SHT, et admettent la primauté de la perspective orientée SH de la RSE (*stakeholder primacy-based CSR perspective*).

Les auteurs se réfèrent aux deux continuums de la RSE préconisés par Miles et Covin (2000) et Karma et al. (2003) qui prévoient que l'entreprise tend à s'adapter à son environnement par une conformité à ses règles et exigence (*compliance driven*), ou par des motifs liés à la recherche d'un avantage concurrentiel (*strategic driven*) via le renforcement de sa responsabilité sociale. A ces deux dimensions, les auteurs rajoutent une nouveau continuum qu'ils intitulent « *forced continuum* » qui montre que la prédisposition de l'entreprise à prendre en considération les demandes des SH pourrait être imposée ou forcée par une minorité des SH (par les ONG par exemple).

Le cadre d'analyse préconisé fait décliner les perceptions qu'ont les parties prenantes (clients fournisseurs, concurrents, etc.) par rapport aux trois continuums de la RSE. L'originalité de l'approche provient de sa composante « forcée ». Les auteurs mettent le focus sur un certain déterminisme d'une frange de SH qui impose l'orientation de la stratégie de réponse aux attentes des divers SH. »

En synthèse, les travaux précédents nous invitaient à envisager la capacité de la SHT à capter les différentes facettes du construit RSE et à pallier aux anomalies conceptuelles qui entourent

les tentatives de son opérationnalisation. Par conséquent, il devient possible de faire émerger une nouvelle conceptualisation de la RSE fondée sur l'approche SHT. Cette nouvelle représentation mettra en avant le rôle prépondérant des SH d'orienter et de façonner le comportement sociétal de l'entreprise. C'est une démarche qui se situe plutôt dans la perspective instrumentale de la SHT dont l'objet est de produire une conception relativement englobante de la RSE.

2.3. LA DEMARCHE DE CONCEPTUALISATION DE LA RSE FONDEE SUR LA SHT

En s'inspirant des travaux de Maignan et al. (2005) sur la procédure d'implémentation de la RSE en marketing, il devient possible de pourvoir une démarche de conceptualisation de la RSE orientée SH. Cette démarche progressive, s'articulant autour de quatre étapes, se décline comme suit :

- ✓ 1^{ère} étape : Cerner les normes et les valeurs organisationnelles
- ✓ 2^{ème} étape : Identifier les SH
- ✓ 3^{ème} étape : Relever les problèmes soulevés par les SH
- ✓ 4^{ème} étape : Faire émerger la conceptualisation de la RSE

1^{ère} étape : Cerner les normes et les valeurs organisationnelles

Cette étape consiste en l'identification des valeurs et des normes organisationnelles en relation avec les aspects sociétaux de l'entreprise. En effet, la représentation de la RSE est souvent conditionnée par les valeurs fondamentales véhiculées dans l'organisation, en particulier celles qui impliquent les SH et dictant les engagements à leur égard. Ces normes et valeurs permettent de spécifier les SH et les problèmes qu'ils soulèvent.

Précisons toutefois que ces normes et valeurs sont étroitement liées aux spécificités culturelles et contextuelles de l'entreprise tels la culture d'entreprise, le pays d'origine, les croyances des dirigeants, etc.. Les codes d'éthiques, révélateurs des normes et des valeurs partagées peuvent être d'une grande utilité lors de cette première étape.

2^{ème} étape : Identifier les SH

Dans cette deuxième phase, il est nécessaire de reconnaître tous les besoins et les exigences des SH pour parvenir à mieux les cerner. Maignan et al. (2005) font appel à la procédure

d'identification des SH sur la base des attributs fournis par Mitchell et al. (1997), à savoir le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Les SH disposent d'un pouvoir puisqu'ils détiennent, ou menacent parfois de retenir des ressources indispensables à la survie de l'entreprise (Carroll et Buchholtz, 2003). Plus la ressource, prise au sens large du terme, est capitale pour l'activité de l'entreprise, plus le pouvoir du SH est vigoureux. Et inversement, plus le bien-être des SH dépend de la survie de l'entreprise, moins important est son pouvoir. Encore faut-il être en mesure de leur attribuer le poids.

La légitimité d'un SH dépend du droit qu'il dispose dans l'entreprise ainsi que du degré du bien-fondé des actions, des relations qu'il entretient avec l'entreprise.

Le critère d'urgence est la résultante des deux premiers critères. En effet, le degré de pouvoir et le degré de légitimité conditionne l'urgence de satisfaire les demandes des SH.

3^{ème} étape : Relever les problèmes soulevés par les SH

Une fois les SH sont identifiés, il est maintenant question de relever les problèmes qu'ils soulèvent. Ceci se fait sur la base de consultation des SH ou des majeurs acteurs en relation directe avec ces derniers tels que les représentants commerciaux, les agents marketing pour déceler les préoccupations perçues comme étant prioritaires pour ces SH.

Plusieurs techniques de recueil d'informations sont envisageables dans un tel contexte. Il serait possible de procéder par des panels de SH et les réunir autour d'une table de discussion pour mieux cerner leurs revendications. Le débat permet de recueillir les représentations qu'ont les intervenants de : qu'est ce que la RSE ? Quels sont les entreprises exemplaires en la matière ? Lesquelles qui ne le sont pas ? Envers qui l'entreprise aurait à être responsable ? Quels types d'actions génèrent des effets négatifs sur la société ? Comment l'entreprise pourrait améliorer le bien-être des ses SH ? Cette stratégie de prise d'opinion ou de « *Stakeholders intelligence generation* » a été utilisée par *General Motors* pour stimuler les SH à faire part de leurs positions dans sa démarche RSE

Cette étape a permis ainsi de prévoir pour chacun des SH les différentes actions jugées comme socialement responsables et de personnaliser ces actions par catégorie de SH préalablement identifiés.

Au bout de cette troisième étape, nous aboutissons à une grille qui dresse une liste exhaustive de SH ainsi que leurs préoccupations ou « *issues* » dont ils font preuve. Une telle grille fait décliner la conceptualisation orientée SH donnée au concept de RSE.

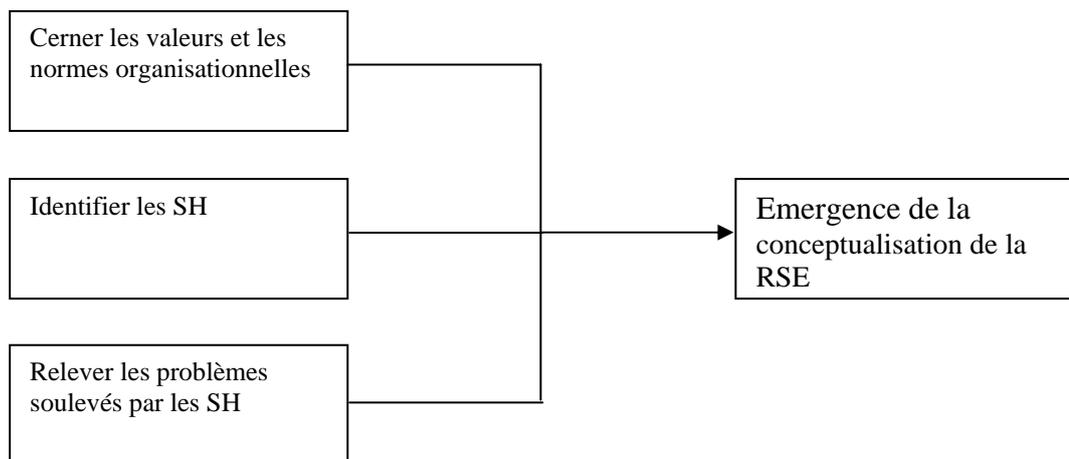
4^{ème} étape : Faire émerger la conceptualisation de la RSE

Les étapes 1, 2 et 3 ont permis d'identifier les intervenants et de générer des informations sur leurs revendications. La quatrième étape réconcilie ces dernières pour parvenir à une conceptualisation de la RSE qui met en avant les intérêts des SH. Elle devrait toutefois clarifier ces deux aspects :

- Les motivations qui viennent soutenir l'engagement envers la RSE.
- Les préoccupations des SH perçues être prioritaires pour l'organisation.

Le premier élément de la définition explique en quoi une telle démarche est bénéfique pour l'entreprise et la place au niveau des objectifs organisationnels. Quant au second élément, il pointe les préoccupations des SH ciblées par les initiatives RSE.

Figure 1. L'approche « *step-by-step* » de conceptualisation de la RSE (inspirée de Maignan et al., 2005)



L'intérêt pratique d'une telle conceptualisation tient au fait qu'elle pourrait être mobilisée pour évaluer les réalisations en cours (en matière de gestion des relations avec les SH) et de suggérer, le cas échéant, de nouvelles initiatives.

Cette démarche résulte d'une approche déconstruction / reconstruction. Nous avons déconstruit, dans un premier temps, le concept à travers le passage en revue des ses différentes lacunes conceptuelles et opérationnelles. Dans un deuxième temps, nous avons reconstruit le concept à partir d'éléments issues de la SHT.

Notons toutefois qu'une telle démarche ne représente en aucun cas une configuration « universelle » applicable à n'importe quel type d'organisation quelque soit son pays d'origine, son origine publique ou privée, son secteur d'activité ou sa taille, voire la culture d'entreprise, etc.. En effet, il semble fondamental de contextualiser la démarche en fonction des spécificités propres à chacun des cas d'entreprises observés. La démarche préconisée est contingente selon plusieurs niveaux de facteurs permettant de personnaliser ainsi son implémentation.

La variable secteur d'activité est une variable fondamentale dans la conceptualisation développée puisque la capacité stratégique de réponse aux exigences sociétales varie d'une activité à l'autre (Waddock et Graves, 1997 ; Griffin et Mahon, 1997 ; Balabanis et al., 1998 ; McWilliams et Siegel, 2000 ; Moore, 2001 ; Ruf et al, 2001 ; Seifert, Morris et Barktkus 2003, 2004).

Cette variable pourrait être incluse dans le modèle en prenant un échantillon assez hétérogène de point de vue secteur d'activité pour faire émerger des comportements sectoriels différenciés. »

CONCLUSION

L'objet de cette contribution était de mettre en exergue la capacité de la SHT à appréhender le concept de RSE. La réflexion engagée part du constat selon lequel la RSE serait mieux appréhendée sous une « *Stakeholder-based-perspective* ».

Nous avons tenté, tout au long de ce travail, de faire un bref aperçu de la structure actuelle de la recherche sur la SHT, ses origines, ses définitions et ses différentes perspectives théoriques, ainsi que la problématique d'identification de ces SH. Nous avons par ailleurs détaillé les limites conceptuelles et opérationnelles des démarches d'opérationnalisation de la RSE.

A la question la SHT permet-elle d'appréhender le concept de RSE, nous avons mis en valeur la proximité sémantique et originelle de ces deux concepts, nous avons analysé les travaux antérieurs qui témoignent de cette convergence. De ce fait, nous avons fourni une démarche de conceptualisation de la RSE se référant aux apports de la SHT.

L'originalité de la démarche proposée tient au fait qu'elle permet de renouveler le débat autour du concept de RSE dont les conceptualisations théoriques ainsi que les modes d'opérationnalisation sont largement contestés.

Elle fournit par ailleurs une nouvelle optique d'approcher le concept de RSE et contribue ainsi à donner une impulsion à la recherche dans le domaine « *Business and Society* » et « *Business*

Ethics ». Les travaux futurs, et notamment ceux portant sur la problématique de l'interaction RSE/performance financière, y trouveront des éléments de réponse pour parvenir à opérationnaliser le concept de RSE.

Sur le plan managérial, ce travail permet d'éclairer les managers sur cette notion de RSE qui a été longtemps perçue comme floue et ambigu. La démarche que l'on préconise est de nature à améliorer davantage la relation que les entreprises entretiennent avec leurs majeurs SH. Surtout que des recherches récentes ont montré l'effet positif de la RSE sur la performance financière.

Néanmoins, Orts et Strudler (2002) prévoient que la SHT présente des limites qui remettent en cause sa légitimité comme approche de gestion. Elle serait donc, selon les auteurs, une approche qui privilégie les intérêts des détenteurs de « partie » (*Stake*) ou qui disposent d'un droit dans l'entreprise (SH), et serait par conséquent, incapable de prendre en considération les valeurs éthiques fondamentales telles que le respect de l'environnement et l'obéissance aux réglementations qui vont au delà des intérêts compétitifs des intervenants.

Damak et Pesqueux (2003) soulignent que l'ambiguïté majeure de la SHT repose aussi sur le fait que les parties qui “ ne prennent pas ” se trouvent alors légitimement exclues

De plus, le cadre conceptuel préconisé ne représente en aucun cas, une représentation « englobante » de la RSE. Il existe d'autres perspectives ou angles de vue sous lesquels il serait possible d'appréhender la RSE. Notre attention porte en particulier sur la théorie néo-institutionnelle. Cette théorie explique que l'environnement de l'entreprise est caractérisé par des règles et des exigences sociales et culturelles auxquelles celle-ci doit se conformer afin de recevoir la légitimité et le support de son environnement. La RSE pourrait être considérée comme une réponse aux pressions institutionnelles. Les recherches ultérieures pourront à cet effet mettre en exergue les différentes formes de cette réponse, et de s'interroger ainsi sur les déterminants institutionnels qui conditionnent de telles réponses.

REFERENCES

- Allouche J., et P. Laroche (2005)**, Responsabilité Sociale et Performance Financière : une revue de la littérature, *Colloque : La responsabilité sociétale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ?*, Université de Nancy 2, 17 et 18 mars.
- Ansoff I. (1968)**, *Stratégie du développement de l'entreprise*, Editions Hommes et Techniques, Paris.
- Aupperle, K. E., A. B Carroll et J. D. et Hatfield (1985)**, An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability, *Academy of Management Journal*, 28 : 2, 446-463.
- Balabanis, G. H.C Phillips et J. Lyall (1998)**, Corporate Social Responsibility and Economic Performance in the Top British Companies: are they linked?, *European Business Review*, 98 : 1, 25-44.
- Berle A. A. et Means G. (1932)**, *The Modern Corporation and the Private Property*, New-York,
- Berman S.L., Wicks S A.C., Kotha S. et Jones T.M. (1999)**, Does Stakeholder Orientation Matter ? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 42 : 3, 488-506.
- Bowen H. R. (1953)**. *Social responsibilities of the businessman*, New York : Harper & Row.
- Carroll, A. B. (1979)**, A three dimensional conceptual model of Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 4, 97-505.
- Carroll A.B. (1991)**, The pyramid of Corporate Social Responsibility, *Business Horizon*, July-August, 39-48.
- Carroll, A. B. (1994)**, Social issues in management research, *Business and Society*; Apr 1994; 33:1, 5-29.
- Carroll, A. B. (2000)**, A commentary and an overview of key questions on Corporate Social Performance measurement, *Business and Society*, 39: 3, 466-478.
- Cazal D. (2005)**, RSE et parties prenantes : quels fondements conceptuels ?, *Les Cahiers de la Recherche CLAREE, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises*, May.
- Charreaux G. et Desbrières P. (1998)**, Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, *Finance Contrôle Stratégie*, 1 : 2, 57-88.
- Clarck J.M. (1916)**, *Social control of Business*, New York: McGraw-hill.
- Clarkson M. B. (1995)**, A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 20 : 1, 92-117.
- Clarkson M. B. E. (1995)**, A stakeholder framework for analysing and evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, .20 : 1, 92-117.
- Davenport K. (2000)**, Corporate Citizenship: A Stakeholder Approach for Defining Corporate Social Performance and Identifying Measures for Assessing It, *Business and Society*, 39: 2, June, 210-219
- Davis K. (1960)**, Can business afford to ignore social responsibilities, *California Management Review*, 2, 70-76.
- Damak S. et Pesqueux Y (2003)**, La théorie des parties prenantes en perspective. *Journée Développement durable de l'AIMS*, Angers, 15 mai 2003.
- Decock-Good, C. (2001)**, L'engagement mécénique des entreprises : mesure de l'une des expressions de leur responsabilité sociétale, *Finance Contrôle Stratégie*, 4 : 4, décembre, 29-57.
- De Droz Y. et Lavigne J.C (2006)**, *Ethique et développement durable*, KARTHALA Editions, 2006.

Déjean, F. et J.-P. Gond. (2004), Responsabilité sociale de l'entreprise : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche, *Finance Contrôle Stratégie*, 57 : 6, 741-764.

Dodd E. M. (1932), For Whom Corporate Managers are Trustees?, *Harvard Law Review*, 45 :7, May,1145-1163.

Donaldson T. et Preston L. E. (1995), The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications, *Academy of Management Review*, 20: 1, 65-91.

Evan W. M. et Freeman R. E. (1993), A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism", in Beauchamp T., Bowie N. (eds.), *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 75-84.

Freeman R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

Freeman R. E. et Reed D. L. (1983), Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, *California Management Review*, 25: 3, spring, 88-106.

Friedman, M. (1962), *Capitalism an freedom*, Chicago : University of Chicago Press.

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

Griffin, J.J. (2000), Corporate Social Performance: Research Directions for the 21st Century", *Business et Society*, 39: 4, December 2000, 479-491.

Griffin, J.J. et J.F. Mahon (1997), The Corporate Social Performance and corporate Financial Performance Debate, *Business and Society*, 36 : 1, 5-31.

Hill C. W. L. et Jones T. M. (1992), Stakeholder Agency-Theory, *Journal of Management Studies*, 29: 2,131-154.

Husted B.W. (2000), A contingency theory of corporate social performance", *Business and Society*, 13 : 3, 286-294.

Johnson, R. et D. Greening (1999), The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance, *Academy of Management Journal*, 42 : 5, 564-580.

Jones T. M. (1980), Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined, *California Management Review*, 22: 2, 59-67.

Jones T. M. et Wicks A. C. (1999), Convergent Stakeholder Theory, *Academy of Management Review*, 24 : 2, 206-221.

Kochan T. A. et Rubinstein S. A. (2000), Towards a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Washington, DC : Partnership, *Organization Science*, 11 : 4, 367-386.

Maignan I., O. C. Ferrell, et L. Ferrell (2005), A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing, *European Journal of Marketing*, 39: 9/10, 956-977.

Manne H.G. et H.C. Wallich (1972), *The modern corporation and social responsibility*, American Enterprise Institute for Public Policy Research.

McGuire J.B., Sundgren A. et Schneeweis T. (1988), Corporate Social Responsibility and firm Financial Performance, *Academy of management journal*, 31 : 4, 854-872.

McWilliams, A., et D. Siegel (2000), Corporate Social Responsibility and Financial Performance : correlation or misspecification, *Strategic Management Journal*, 21, 603-60.

Mercier S. (2006), Aux origines de la Stakeholder Theory : 1916-1950, *Cahier du FARGO n° 10610xx*.

Mercier S. et Gond J.P. (2005), La théorie des parties prenantes, *Cahier du FARGO n° 105050*,

Mitchell R. K., Agle B. R. et Wood D. J. (1997), Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *Academy of Management Review*, 22 : 4, 853-886.

Mitnick, B. M. (1993), Organizing research in corporate social performance : the CSP system as a core paradigm, In : *Proceedings of the international association for business and society*, San Diego, 2-15.

- Moore, G. (2001)**, Corporate Social and Financial Performance: An Investigation in the U.K. Supermarket Industry, *Journal of Business Ethics*, 34 : 3, December, 299-315.
- Munilla L. et Morgan P.M. (2005)**, The Corporate Social Responsibility Continuum as a Component of Stakeholder Theory, *Business and Society Review*, 110:4, 371–387.
- Orts E.W et Stmdler A. (2002)**, The ethical and environmental limits of stakeholder theory, *Business Ethics Quarterly*, 12: 2, 215 – 233.
- Pelle Culpin C. I. (1998)**, *Du paradoxe de la diffusion d'informations environnementales par les entreprises européennes*, Thèse de Doctorat, Université de Paris IX Dauphine
- Pitelis G.N. et Wahl M.W. (1998)**, Edith Penrose: Pioneer of Stakeholder Theory, *Long Range Planning*, 31: 2, 252 – 261.
- Post.J. E., Preston L. E. et Sachs S. (2002)**, *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press.
- Preston L. et J. E. Post (1975)**, *Private management and public policy: the principles of public responsibility*, Englewood Cliffs Prentice-Hall, New Jersey.
- Rhenman E. et Stymne B (1965)**, *Corporate Management in a Changing World*, Aldus/Bonniers, Stockholm.
- Rowley, T. et S. Berman (2000)**, A Brand New Brand of Corporate Social Performance, *Business and Society*, 39 : 4, 397-418.
- Ruf, B.M., K. Muralidhar, R.M. Brown, J.J. Janney, et K. Paul (2001)**, An Empirical Investigation of the Relationship Between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective, *Journal of Business Ethics*, 32 : 2, July, 143-156.
- Seifert, B., S.A. Morris et B.R. et Bartkus (2003)**, Comparing Big Givers and Small Givers : Financial Correlates of Corporate Philanthropy, *Journal of Business Ethics*, 54: 3, July, 195-211.
- Sturdivant F.D. (1979)**, Executives and Activists: Test of Stakeholder Management, *California Management Review*, 22: 1, 53-60.
- Swanson D.L. (1995)**, Addressing a theoretical problem by reorienting the Corporate Social Performance model, *The Academy of Management Review*, 20 : 1, 43-64.
- Ullmann, A. (1985)**, Data in search of a theory: a critical examination of the relationship among Social Performance, Social Disclosure, and economic performance, *Academy of Management Review*, 10, 540-577.
- Van Buren J. (2001)**, If Frairens ins the problem, is consent the solution? Intergrating ISCT and Stakeholder theory, *Business Ethics Quarterly*. 11 :3, 481- 499.
- Van Marrewijk, M. (2003)**. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44, 95-105
- Waddock, S. et S.B. Graves (1997)**, The Corporate Social Performance-Financial Performance link, *Strategic Management Journal*, 18 : 4, 303-319.
- Wartick, S.L. et P.L. Cochran (1985)**, The evolution of the Corporate Social Performance model”, *Academy of Management Review*, 10, 758-769.
- Wood D.J. et Jones R.E. (1995)**, Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research in corporate social performance, *International Journal of Organizational Analysis*, 3, 229-267.
- Wood, D. J. (1991)**, Corporate Social Performance Revisited, *Academy of Management Journal*, 16, 691-718.