

ÉDITORIAL

OLIVIER JOFFRE

C'est avec une grande tristesse que je vous fais part du décès d'Eric Simon, à l'âge de 52 ans.

Je pense d'abord à sa famille qu'il aimait tant. Eric était un homme bon, soucieux des autres. Il était toujours prêt à rendre service. Car s'il aimait les idées, Eric s'intéressait surtout aux gens.

Il s'est ainsi investi avec dévouement au sein de la communauté des sciences de gestion (notamment AIMS, IFSAM, etc.). Les colloques ou ateliers qu'il organisait était l'occasion pour lui, de susciter des rencontres, des alchimies et des projets. Les participants se rappelleront son humour décalé et sa tenue sombre évoquant Thierry Ardisson. Je me souviens d'un collègue d'une grande intelligence, qui m'a toujours impressionné par sa force de travail et son courage.

Ancien professeur de mathématiques, il portait un regard lucide sur l'évolution de la recherche en sciences de gestion. Il regrettait la croissante déconnexion des publications dans nos disciplines avec la réalité des pratiques dans les organisations. C'est pour remettre les théories au service de la pratique, que nous avons été amenés à lancer la *Revue des Cas en Gestion*. Car Eric ne se contentait pas de constater les errements du système, c'était un homme d'action qui voulait faire changer les choses.

Je tiens à rendre hommage à un ami cher. Il nous a quittés beaucoup trop tôt.

INTRODUCTION

LES PARTIES PRENANTES : DU CONFLIT À LA COOPÉRATION

**OLIVIER JOFFRE, GILLES PACHÉ, ALBÉRIC TELLIER
ET STÉPHANE TRÉBUCQ**

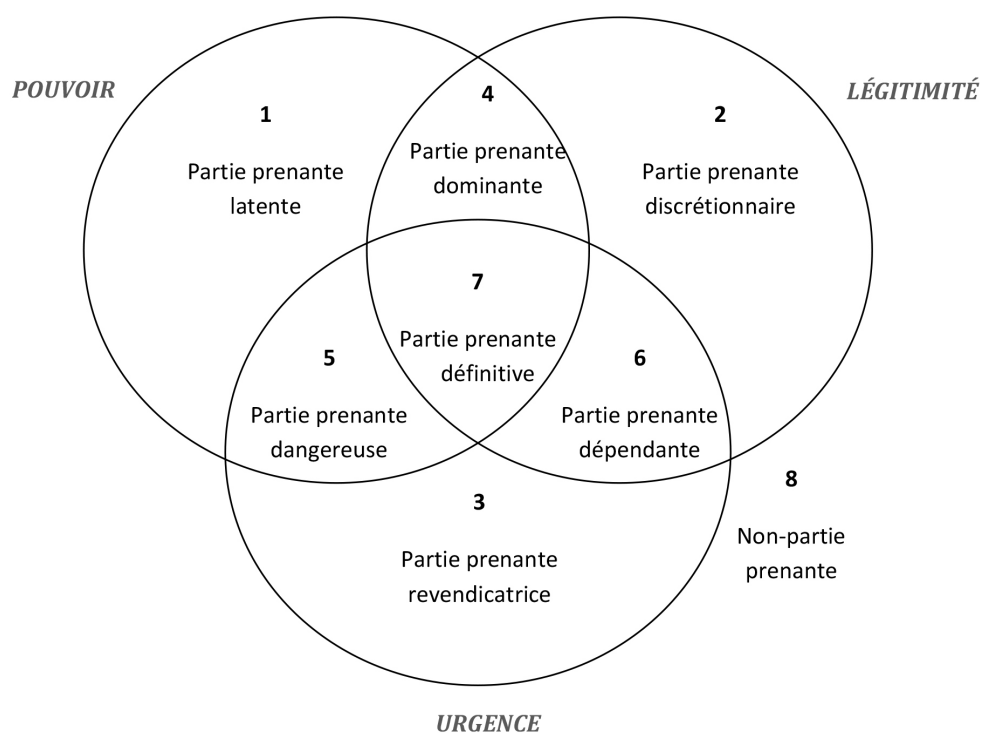
S'il existe de nombreuses définitions de la notion de partie prenante (PP), c'est celle de Freeman (1984) qui semble faire aujourd'hui référence : une PP est « *un individu ou un groupe qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise* ». Cette acception large explique sans doute son succès, mais elle n'est pas sans poser des difficultés. Comment déterminer avec certitude la liste complète des PP ? Qui peut légitimement revendiquer un intérêt auprès d'une organisation ? Quelles PP servir en priorité ?

Les recherches répondant à ces questions peuvent être classées en trois grandes familles théoriques (Donaldson et Preston, 1995). Le courant normatif de la théorie des parties prenantes (TPP) considère que l'entreprise est redevable envers la société, et lui attribue des obligations morales vis-à-vis de ses PP (Donaldson et Dunfee, 1999). Les perspectives descriptive et instrumentale proposent, quant à elles, une vision utilitariste de la TPP. La gestion des PP par le dirigeant devrait mener à une meilleure performance de l'entreprise. Dès lors, l'instauration d'une relation de confiance entre la firme et ses PP serait de nature à lui procurer un avantage compétitif (Capron, 2008)

Selon cette dernière optique, il devient crucial pour l'entreprise de repérer parmi ses PP, celles qui méritent davantage d'attention. De nombreux modèles d'identification des PP ont été développés. On peut citer notamment ceux de Carroll (1989), de Savage *et al.* (1991), de Clarkson (1995), de Mitchell *et al.* (1997), et de Friedman et Miles (2002). Carroll (1989) distingue notamment les PP « primaires » qui concernent les acteurs en relation directe et contractuelle avec l'entreprise, et les PP « secondaires » qui désignent les acteurs concernés par l'activité de l'entreprise, sans pour autant avoir un lien contractuel avec cette dernière. Bonnafous-Boucher et Pesqueux (2006) préfèrent quant à eux qualifier ces mêmes catégories d'acteurs de PP « contractuelles » ou « diffuses ». Aussi, afin d'évaluer la volonté des PP à coopérer avec

l'organisation, Savage *et al.* (1991) ont fondé leur typologie sur la base de deux critères : le degré de menace de la PP et son potentiel de coopération avec l'entreprise. Hill et Jones (1992) ne retiennent quant à eux comme PP que celles possédant un droit légitime sur l'entreprise rejoignant ainsi la définition proposée par Clarkson (1995). Ce dernier distingue les PP volontaires et les PP involontaires, selon le risque – qu'il soit consenti ou non - auquel elles s'exposent en nouant une relation avec l'entreprise. Mitchell *et al.* (1997) ont identifié sept types de PP, selon qu'elles possèdent au moins l'un des trois attributs suivants : le pouvoir, la légitimité et le caractère urgent des droits qu'il est possible d'exercer sur l'entreprise (voir la Figure 1). Friedman et Miles (2002) prennent en compte, pour leur part, quatre groupes de *stakeholders* ; ils croisent les relations entre organisation et *stakeholder* selon les variables compatibles / non compatibles avec les intérêts de l'entreprise et nécessaires (internes) / contingentes (externes).

Figure 1 - Typologie des PP d'après Mitchell et al. (1997)



Ces modèles servent à mieux identifier les PP pertinentes pour l'entreprise. Une opérationnalisation du modèle de Carroll (1989) à l'aune de la problématique politique « conflit/coopération », suggère de s'assurer la coopération des PP « primaires », et de ménager les PP « secondaires », avec lesquelles il est souhaitable de ne pas rentrer en conflit. Toutefois, une des limites communes à ces modèles est la non-prise en compte

des interactions entre les PP. Or, comme le souligne Fassin (2009), les liens entre PP sont nombreux. Selon Cazal (2011), ce manque provient de la vision de la TPP, « *obnubilée par l'entreprise et sa centralité, [qui] ne conçoit que des relations dyadiques directes entre l'entreprise et les parties prenantes considérées une par une : aucune forme de collusion, d'alliance entre ces dernières n'est jamais considérée* ». A cet égard, l'analyse des coalitions existantes, ou susceptibles de se créer, entre PP permettrait de pallier les faiblesses de cette vision héliocentrique de l'entreprise avec son environnement.

La question des PP est donc d'une brûlante actualité, et elle mérite que l'on y porte une attention toute particulière. Il est notamment intéressant d'identifier les « registres relationnels » qui se nouent entre elles, alternant entre conflit (pour capter la ressource créée à plusieurs) et coopération (travailler ensemble, de manière concertée, pour accroître la valeur co-créée). Toute la puissance des analyses en termes de PP est qu'elles permettent d'aborder des problématiques autant liées aux relations au sein des entreprises, que les relations entre les entreprises, et enfin, les relations entre l'entreprise et la Société, dans une perspective plus citoyenne. Ce numéro thématique propose un point de vue, et cinq cas, qui couvrent ces différentes facettes.

Dans un point de vue abordant un sujet ô combien majeur, Bénédicte Affo, Sébastien Mariaux, Emmanuelle Reynaud et Mohammed Amine Babay se penchent sur le cas du gaz de schiste. Ce dernier est exploité depuis les années 1950 aux Etats-Unis, mais le débat sur son usage généralisé, face aux menaces de déplétion, fait désormais rage dans plusieurs pays, dont la France (où son exploitation est pour l'instant interdite). La controverse met en scène de nombreuses PP, ayant des intérêts et des moyens d'action différents. Ces mêmes PP qui s'affrontent parfois brutalement sur l'héritage que nous laisserons aux générations futures ...

Optant pour une approche « interne » du possible conflit d'intérêts entre PP, Guillaume Cromer et Leïla Loussaïef proposent dans le cas *Voyageurs du Monde*, un *tour operator* célèbre regroupant plusieurs marques et pratiquant une vision respectueuse de l'environnement et de l'humain, de comprendre combien il est difficile pour une entreprise qui se veut responsable de valoriser ses actions de RSE auprès de l'ensemble des PP, et tout particulièrement auprès des actionnaires. La difficulté est d'ailleurs exacerbée en cas de changement dans la structure de l'actionariat, avec des interrogations sur l'opportunité, pour ce dernier, de poursuivre dans la voie « responsable ».

Mais les difficultés parfois rencontrées dans les relations entre PP ne concernent pas seulement, loin de là, les seuls actionnaires. Jocelyne Yalenios, à partir du cas Berthelet, une PME de 200 personnes spécialisée

dans le transport interurbain de personnes, met l'accent sur les relations houleuses entre la DRH et les salariés lors de l'implantation d'un système d'appréciation et d'évaluation. Nul doute que nous sommes ici en présence de jeux d'acteurs et d'actions stratégiques, au sens de Crozier et Friedberg (1977), qui impactent directement la bonne gouvernance d'une entreprise.

Reste, le plus souvent, à communiquer de manière efficace vers les différentes PP pour prendre à contre-pied d'éventuelles critiques sur certaines pratiques managériales. Eline Nicolas et Sophie Renault, dans le cas McDonald's, s'attachent ainsi à décrypter les logiques de renforcement de l'image de marque. Le géant américain a su en effet mobiliser une astucieuse *communication corporate* pour valoriser son identité auprès des principales PP (clients, salariés, leaders d'opinion, etc.), et médiatiser avec succès ses engagements et ses valeurs, notamment en faveur de l'enfance. Qu'il semble loin le démontage-symbole de l'un de ses restaurants dans le Sud de la France !

Bien sûr, dans un monde où règne l'hyper-compétition, l'une des PP les plus virulentes reste... le concurrent, qu'il s'agisse d'une entreprise établie depuis longtemps ou d'un nouvel entrant. Dans le cas Bouygues Telecom, Hakim Boussair et Olivier Joffre reviennent sur le lancement tonitruant de l'offre Free Mobile, et sur la manière dont elle a bouleversé les règles du jeu de la téléphonie mobile en France. On sait que les opérateurs historiques, parmi lesquels Bouygues Télécom, ont mis en place, dès juillet 2011, des offres à bas prix exclusivement commercialisées sur le Web, telle B&You, pour faire face au trublion. Les stratégies génériques déployées ont-elles été finalement efficaces ?

Pour terminer ce numéro thématique, Frédéric Lassalle nous invite à prendre le large avec le cas America's Cup 2010. Il s'agit ici de se plonger dans les méandres d'une relation de pouvoir entre des organisations désireuses de maximiser les retombés économiques et financières d'un évènement hautement médiatique. Si le sport connaît un développement considérable, et suscite l'engouement des foules, il donne aussi lieu à des conflits d'une rare brutalité, auprès desquels les tacles assassins sur un terrain de football apparaissent bien anodins. Le conflit autour de l'America's Cup 2010 permet d'identifier les positions relatives des PP et de mettre en perspective les stratégies à implémenter, au travers de différentes coalitions, afin de favoriser leur leadership. Bonne lecture à toutes et tous !

Références bibliographiques

Bonnafous-Boucher, M., et Pesqueux, Y. (2006), *Décider avec les parties prenantes*, La Découverte, Paris.

- Capron, M. (2008), « La responsabilité sociale d'entreprise est-elle destinée à satisfaire les intérêts des parties prenantes de l'entreprise ? Enjeux théoriques et pratiques », *Revue Economie & Management*, Vol. 7, pp. 1-10.
- Carroll, A. (1989), *Business and society : ethics and stakeholder management*, South-Western, Nashville (TN).
- Cazal, D. (2011), « RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat », *Revue de la Régulation*, n° 9, URL : <http://regulation.revues.org/9173>.
- Clarkson, M. (1995), « A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 1, pp. 92-117.
- Crozier, M., et Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Le Seuil, Paris.
- Donaldson, T., et Preston, L. (1995), « The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence and implications », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 1, pp. 65-91.
- Donaldson, T., et Dunfee, T. (1999), *Ties that bind : a social contracts approach to business ethics*, Harvard Business School Press, Boston (MA).
- Fassin, Y. (2009), « Imperfections and shortcomings of the stakeholder model's graphical representation », *Journal of Business Ethics*, Vol. 80, n° 4, pp. 879 -888.
- Freeman, R. (1984), *Strategic management : a stakeholder approach*, Pitman, Londres.
- Friedman, A., et Miles, S. (2002), « Developing stakeholder theory », *Journal of Management Study*, Vol. 39, n° 1, pp. 1-21.
- Savage, G., Nix, T., Whitehead, C., et Blair, J. (1991), « Strategies for assessing and managing organizational stakeholders », *Academy of Management Executive*, Vol. 5, n° 2, pp. 61-75.