Document généré le 18 juil. 2025 12:02

Les ateliers de l'éthique
The Ethics Forum

Quel avenir pour la gestion des parties prenantes ?

John Boatright

Volume 1, numéro 1, printemps 2006

URI : https://id.erudit.org/iderudit/1044698ar
DOI : https://doi.org/10.7202/1044698ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Centre de recherche en éthique de l'Université de Montréal

ISSN

1718-9977 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Boatright, J. (2006). Quel avenir pour la gestion des parties prenantes ? *Les ateliers de l'éthique / The Ethics Forum*, *1*(1), 42–57. https://doi.org/10.7202/1044698ar

Résumé de l'article

Au cours des dernières années, le concept de parties prenantes (stakeholders) est, sans aucun doute, l'une des contributions les plus importantes au domaine de l'éthique des affaires. Ce concept exprime un impératif moral en vertu duquel les gestionnaires se doivent de considérer les intérêts de l'ensemble des parties prenantes. Dans sa forme la plus généralement admise, la liste des parties prenantes comprend les employés, les clients, les fournisseurs et la communauté, de même que les actionnaires et les autres investisseurs. Les défenseurs de la gestion des parties prenantes ont raison sur un point : la société à but lucratif moderne doit servir les intérêts de tous les groupes de parties prenantes. Mais là où la gestion des parties prenantes échoue, c'est dans le fait de ne pas reconnaître que des gestionnaires qui agissent dans l'intérêt des actionnaires peuvent aussi, par le fait même, agir dans l'intérêt de tous les groupes de parties prenantes. En effet, dans la mesure où le marché est capable de fournir les bénéfices désirés aux différents groupes de parties prenantes, les gestionnaires n'ont pas explicitement besoin de considérer leurs intérêts lorsqu'ils prennent une décision. Néanmoins, les partisans de la théorie de la gestion des parties prenantes ont raison de rappeler que chacun de ces groupes devraient pouvoir bénéficier des activités de l'entreprise. Ils ont également raison de chercher à rendre les gestionnaires attentifs à leurs responsabilités de créer de la richesse au bénéfice de tous.

Tous droits réservés © Centre de recherche en éthique de l'Université de Montréal, 2006

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

Article : 42 ➔ 54 Bibliographie : 55 ➔ 56 Notes : 56 ➔ 57

42

VOLUME 1 NUMÉRO 1
PRINTEMPS/SPRING 2006
ARTICLES :

QUEL AVENIR POUR LA GESTION DES PARTIES PRENANTES ?

JOHN BOATRIGHT, SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION, LOYOLA UNIVERSITY OF CHICAGO

RÉSUMÉ

Au cours des dernières années, le concept de parties prenantes (stakeholders) est, sans aucun doute, l'une des contributions les plus importantes au domaine de l'éthique des affaires. Ce concept exprime un impératif moral en vertu duquel les gestionnaires se doivent de considérer les intérêts de l'ensemble des parties prenantes. Dans sa forme la plus généralement admise, la liste des parties prenantes comprend les employés, les clients, les fournisseurs et la communauté, de même que les actionnaires et les autres investisseurs. Les défenseurs de la gestion des parties prenantes ont raison sur un point : la société à but lucratif moderne doit servir les intérêts de tous les groupes de parties prenantes. Mais là où la gestion des parties prenantes échoue, c'est dans le fait de ne pas reconnaître que des gestionnaires qui agissent dans l'intérêt des actionnaires peuvent aussi, par le fait même, agir dans l'intérêt de tous les groupes de parties prenantes. En effet, dans la mesure où le marché est capable de fournir les bénéfices désirés aux différents groupes de parties prenantes, les gestionnaires n'ont pas explicitement besoin de considérer leurs intérêts lorsqu'ils prennent une décision. Néanmoins, les partisans de la théorie de la gestion des parties prenantes ont raison de rappeler que chacun de ces groupes devraient pouvoir bénéficier des activités de l'entreprise. Ils ont également raison de chercher à rendre les gestionnaires attentifs à leurs responsabilités de créer de la richesse au bénéfice de tous.

ABSTRACT

The concept of stakeholders is, without any doubt, one of the most important contributions to the field of business ethics in the recent years. This concept articulates a moral requirement in virtue of which managers must consider the interests of all stakeholders. In its most common form, the list of stakeholders includes the employees, the customers, the suppliers and the community, as well as shareholders and other investors. The defenders of the stakeholders management theory are right on one point: the modern lucrative business must serve the interests of all stake-holding groups. But the stakeholders management theory fails in not recognizing that managers acting in the interest of the shareholders also can, by the same token, act in the interests of all stakeholders. Indeed, insofar as the market is able to provide the benefits wished by the various stakeholders, the managers do not explicitly need to consider their interests when they make a decision. Nevertheless, partisans of the stakeholders management theory are right to prompt that each one of these groups should be able to profit from the activities of the company. They are also right to recall the responsibilities of managers in creating wealth for the benefit of all.

Au cours des dernières années, le concept de parties prenantes (stakeholders)* est, sans aucun doute, l'une des contributions les plus importantes au domaine de l'éthique des affaires. Depuis l'introduction de ce concept par R. Edward Freemen dans son livre *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Freeman, 1984), les préoccupations concernant les intérêts des différents types de parties prenantes sont devenues un objet d'étude extrêmement important, si ce n'est le plus important, de l'éthique de la gestion.

Bien que le concept de parties prenantes ait été développé de plusieurs manières (Donaldson et Preston, 1995; Jones et Wicks, 1999), il a été, le plus souvent, exprimé dans le cadre d'un impératif moral en vertu duquel les gestionnaires, dans leurs prises de décisions, se doivent de considérer les intérêts de l'ensemble des parties prenantes. Dans sa forme la plus généralement admise, la liste des parties prenantes comprend les employés, les clients, les fournisseurs et la communauté, de même que les actionnaires et les autres investisseurs [1]. Ainsi, cette obligation des gestionnaires de servir les intérêts de toutes les parties prenantes, que l'on appelle souvent « la gestion des parties prenantes »** (Post, Preston, et

Sachs, 2002; Bowie, 2004), est généralement mise en contraste avec la forme habituelle de la gouvernance, en vertu de laquelle on considère en premier lieu les seuls intérêts des actionnaires. Cette dernière, que l'on appelle généralement « la gestion pour les actionnaires », est cependant considérée comme moralement injustifiable par les défenseurs de la gestion des parties prenantes [2]. En effet, ceux-ci affirment que de centraliser l'attention des gestionnaires sur une seule de ses parties prenantes équivaut à ignorer l'importance des autres groupes dont les intérêts doivent être servis par l'entreprise.

Les défenseurs de la gestion des parties prenantes ont raison sur un point : la société à but lucratif moderne doit servir les intérêts de tous les groupes de parties prenantes. Or, les arguments en faveur du présent système de gouvernance d'entreprise n'entrent pas nécessairement en conflit avec cette prémisse. Ainsi, là où la gestion des parties prenantes échoue, c'est dans le fait de ne pas reconnaître que des gestionnaires qui agissent dans l'intérêt des actionnaires peuvent aussi, par le fait même, agir dans l'intérêt de tous les groupes de parties prenantes. Il est tout simplement fallacieux de passer de la vraie prémisse selon laquelle la firme se doit de servir les intérêts de tous les groupes de parties prenantes, à la fausse conclusion qu'il s'agit là d'une tâche pour les gestionnaires. La gestion des parties prenantes postule néanmoins que le pouvoir décisionnel des gestionnaires demeure le meilleur moyen de redistribuer aux parties prenantes les bénéfices réalisés par l'entreprise. Cependant, ces bénéfices peuvent également être obtenus à l'aide d'autres moyens, notamment, celui du marché. Ainsi, dans la mesure où le marché est capable de fournir les bénéfices désirés aux différents groupes de parties prenantes, les gestionnaires n'ont pas explicitement besoin de considérer leurs intérêts lorsqu'ils prennent une décision.

À l'origine, la dispute entre les partisans d'une gestion pour les actionnaires ou encore au service des parties prenantes tourne autour du comment s'effectuera, entre ses différentes parties prenantes, la redistribution des richesses créées par l'entreprise [3]. Il appert que les partisans de la gestion des parties prenantes ont tort : en (1) ne reconnaissant pas que les résultats issus du présent système de gouvernance d'entreprise servent les intérêts de toutes les parties prenantes; et (2) en assumant que les intérêts de ces dernières seront mieux servis si cette tâche relève des gestionnaires plutôt que d'autres moyens. Néanmoins, les partisans de la théorie de la gestion des parties prenantes ont raison de souligner la requête morale selon laquelle chacun de ces groupes devraient pouvoir bénéficier des activités de l'entreprise. Ils ont également raison de chercher à rendre les gestionnaires attentifs à leurs responsabilités de créer de la richesse au bénéfice de tous.

DEUX FORMES DE GESTION DES PARTIES PRENANTES

Dès le départ, il est important de distinguer deux modèles de gestion des parties prenantes. La principale différence entre ces deux modèles repose sur leur compatibilité ou leur incompatibilité à coexister avec la forme actuelle de gouvernance d'entreprise. Donc, à savoir si cette dernière se présente comme une alternative au système actuel de la gouvernance, ou bien s'il s'agit plutôt d'un guide de gestion pouvant être appliqué à l'entreprise selon sa structure juridique actuelle.

Dans un premier temps, il est vrai que toute société par actions possède des parties prenantes en tant que « groupes qui ont une influence, ou qui peuvent être touchés par les activités de la firme » (Freeman, 1984). De plus, il est vrai que toute entreprise prospère doit gérer ses relations avec tous ses groupes de parties prenantes, si ce n'est pour d'autres raisons que le bénéfice des actionnaires. Gérer les relations avec les parties prenantes ne veut pas nécessairement dire de servir les intérêts particuliers de chaque groupe (bien que cela puisse en être le résultat), mais de suffisamment considérer leurs intérêts afin de s'assurer leur coopération. Le rôle du gestionnaire n'est pas simplement de coordonner les contributions des différentes parties prenantes, mais aussi de les inspirer à donner le meilleur d'elles-mêmes, au sein d'un effort collectif, afin de créer de la valeur au moyen des produits et des services. Toute firme qui néglige ses parties prenantes ou bien pire, qui les aliène, est condamnée à l'échec.

Deuxièmement, les gestionnaires ont aussi l'obligation de traiter tous les groupes de parties prenantes selon certaines normes éthiques acceptées. Dans les faits, ces obligations n'incluent pas seulement celles

normalement dues à chaque personne, en tant que personne, tels l'honnêteté et le respect, mais également celles établies au moyen d'accords ou de contrats conclus avec une firme. Dans la plupart des pays, l'État, au moyen de règlements et de lois, codifie les obligations morales de base concernant le traitement des employés, des clients et des autres parties, ce qui constitue le cadre juridique des entreprises. Il en est de même pour les ententes et les contrats de nature formelle. Traiter toutes les parties prenantes de manière éthique est une obligation pour toutes les formes d'entreprises, même si des différences peuvent exister en termes d'exigences de nature éthique.

Cette version du management des parties prenantes, qui correspond à peu près à celle que Donaldson et Preston (1995) appellent « instrumentale », ne constitue pas un système de gouvernance des entreprises en soi. Une autre forme de gestion des parties prenantes va cependant plus loin que la simple nécessité de gérer les relations avec les parties prenantes et les obligations qui en découlent. Celle-ci cherche à résoudre la question de *comment* les intérêts des parties prenantes doivent être considérés. En effet, la plupart des défenseurs de la gestion des parties prenantes pensent que les intérêts de ces dernières sont aussi centraux pour l'exploitation de la société par actions que ceux des actionnaires. Ils devraient, par conséquent, être privilégiés de la même manière que les intérêts des actionnaires dans le modèle classique de la firme (Freeman et Reed, 1983). De manière générale, ceux-ci postulent que les gestionnaires, dans leur prise de décisions majeures, doivent considérer tous les intérêts, à la fois ceux des actionnaires et ceux des non-actionnaires, et, de fait, les balancer les uns par rapport aux autres (Evan and Freeman, 1993) [4].

Cette forme de gestion des parties prenantes, qui correspond plus ou moins à la dimension « normative » de la théorie des parties prenantes, telle qu'elle avait été présentée par Donaldson et Preston, a d'importantes implications pour la gouvernance des entreprises. Plus spécifiquement, le présent système de gouvernance d'entreprise peut s'exprimer selon trois propositions connexes : (1) les actionnaires doivent avoir le contrôle; (2) les gestionnaires ont pour seule responsabilité fiduciaire de servir l'intérêt des actionnaires; et (3) l'objectif de la firme doit être la maximisation de la richesse des actionnaires. Les principales thèses de la gestion des parties prenantes peuvent, dès lors, être établies comme une modification des trois précédentes : (1') toutes les parties prenantes ont le droit de participer aux décisions qui les concernent; (2') les gestionnaires ont une responsabilité fiduciaire de servir les intérêts de tous les groupes de parties prenantes; et (3') l'objectif de la firme devrait être de promouvoir les intérêts de tous et non pas ceux des actionnaires seulement.

Les problématiques liées à ces deux ensembles de propositions – qui a le contrôle et le droit de prendre les décisions, qui est le bénéficiaire de la responsabilité fiduciaire des gestionnaires, et les intérêts de qui doivent orienter les objectifs de la firme – sont au centre du concept de la gouvernance d'entreprise. Conséquemment, la gestion pour les actionnaires et cette forme de gestion des parties prenantes constituent deux formes de modèles opposés du *comment* la firme devrait être gouvernée. D'une part, la gestion des parties prenantes fait fausse route lorsqu'elle est développée en tant que solution de rechange au système de gouvernance des entreprises. En effet, comme supposé remède à la gouvernance d'entreprise, la gestion des parties prenantes n'est pas seulement inférieure au système actuel, mais renferme également plusieurs erreurs fondamentales. D'autre part, la gestion des parties prenantes, en tant que guide pour les gestionnaires, est beaucoup plus intéressante et constructive. De fait, elle contribue à corriger certaines lacunes dans la compréhension des arguments liés au modèle classique de la gestion pour les actionnaires.

UNE APPROCHE ÉCONOMIQUE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

À l'heure actuelle, le modèle de la gouvernance des entreprises pour les actionnaires est fondé sur une approche économique qui conçoit la firme comme un nexus de contrats entre une personne morale, appelée la firme, et ses différentes composantes, qui incluent les employés, les clients, les fournisseurs, les investisseurs et les autres groupes (Coase, 1937; Alchian et Demsetz, 1972; Williamson, 1975, 1984; Jensen et Meckling, 1976). Cette vision de la firme se fonde, en outre, sur la supposition selon laquelle, dans un marché, tous les individus qui ont des actifs économi-

ques (les employés ont leurs talents, les fournisseurs leurs matières premières, les consommateurs et les investisseurs leur argent, et ainsi de suite) veulent échanger afin d'obtenir un meilleur rendement. Or, le meilleur rendement s'obtiendra bien souvent en combinant les actifs individuels au sein d'une production commune. C'est-à-dire que, généralement, les individus vont obtenir une meilleure profitabilité en coopérant les uns avec les autres dans leurs activités de production plutôt que par une simple participation au marché.

LA RAISON D'ÊTRE DE LA FIRME

Dans l'un de ses plus influents articles, *The Theory of the Firm* (Coase, 1937), Ronald Coase mentionne que la coopération productive effectuée à l'intérieur de la firme pourrait aussi se réaliser dans le marché en dehors de son cadre. Celui-ci s'est donc interrogé sur la raison d'être de la firme. Sa réponse consistera à démontrer que ce sont les coûts élevés encourus par les individus afin d'assurer la coordination commune ou encore la production coopérative dans un marché, qui auront tendance à justifier la firme. En effet, les coûts de transaction liés à la création et au maintien d'ententes contractuelles sont substantiels. Ces coûts peuvent être réduits par la création d'une firme, au sein de laquelle des relations hiérarchiques d'autorité remplacent le marché comme moyen de coordonner l'activité de production commune. Pour Coase, le marché et la hiérarchie constituent deux moyens fondamentalement différents de diriger l'activité productive. Le premier s'effectue par l'échange et le second par un contrôle direct [5].

Au fur et à mesure que les individus contribuent, par leurs actifs, à la production commune, ils en viendront volontairement à créer des firmes. Parce que, ce faisant, ils obtiennent un meilleur rendement. Du moins, tant et aussi longtemps qu'il sera réellement moins onéreux de conduire ses affaires à l'intérieur de la firme que sur le marché. En d'autres termes, les coûts de transaction liés à l'organisation des activités productives peuvent être réduits en intégrant certaines de ces activités au sein d'une organisation hiérarchisée. Cette réduction de coûts permettra, par la suite, à chaque participant de réaliser un plus grand profit sur les actifs investis dans la production commune. Grâce à ce plus grand rendement, les individus qui ont des actifs voudront volontairement les intégrer à la production de la firme.

Suivant cette théorie, on peut postuler que *le but de la firme est de permettre aux individus qui possèdent des actifs économiques de tirer pleinement avantage de la production commune* [6]. Tous les groupes de parties prenantes bénéficient, ainsi, de la production au sein de la firme. Les employés, les fournisseurs et les investisseurs profitent de la possibilité de faire fructifier leurs actifs – respectivement le travail, la matière et le capital – par une forme de production commune à plus bas coût rapportant conséquemment un meilleur rendement. Les clients en profitent puisqu'ils ont la possibilité d'acheter de nombreux produits à bas prix. Puis, la société dans son ensemble bénéficie de cette création de richesses. Bien que certains de ces bénéfices puissent être obtenus dans un marché, il existe un gain additionnel à déployer des actifs dans une forme hiérarchique de production. C'est ce gain additionnel que fournit la firme, et c'est en le réalisant qu'elle fonde sa raison d'être.

Une firme sert les intérêts de tous les participants essentiellement de la même manière que le marché. En effet, un marché est un mécanisme qui permet à tout le monde de faire progresser ses intérêts grâce à des échanges mutuellement avantageux. De façon similaire, une firme permet à ceux qui ont des actifs de se joindre à la production commune et d'y réaliser un plus grand gain que s'ils étaient seuls dans le marché. Bien que le marché produise des bénéfices pour tous, personne n'a la tâche d'assurer ces bénéfices. De la même façon, dans une firme, la plupart des gestionnaires sont des acteurs économiques au même titre que les employés, les clients et les autres parties prenantes. Leur rôle particulier est de fournir des talents de gestionnaire et de décideur. Ce faisant, ils agissent comme les autres participants du marché, ils signent des accords et respectent leurs engagements, dans une activité de production coopérative qui bénéficie à tous.

LE RÔLE DE LA GOUVERNANCE

Une firme requiert généralement beaucoup d'intrants. Les économistes répertorient ces derniers comme étant la terre, le travail et le capital; bien qu'ils reconnaissent également le besoin d'une expertise managériale afin de coordonner ces entrées. Les groupes de parties prenantes traditionnels, quant à eux, agissent comme source d'entrées pour la firme (les employés fournissent le travail, les fournisseurs la matière première, et ainsi de suite). Chacune de ces entrées obtient, en contrepartie, un rendement tel que le salaire pour les employés, le paiement pour les fournisseurs, et les intérêts et les dividendes pour les investisseurs. Dans une firme, il est nécessaire que chaque pourvoyeur d'entrées sécurise son rendement, c'est-à-dire qu'il emploie certains moyens pour s'assurer que les salaires sont payés, que les fournisseurs reçoivent leurs paiements, et ainsi de suite. Généralement, cette garantie peut être obtenue au moyen de contrats ou encore grâce à des mesures juridiques qui obligent une firme à fournir ce qui est dû à chacune des ses composantes.

La gouvernance peut ainsi être comprise comme *l'ensemble des ententes contractuelles et les dispositions juridiques qui sécurisent les demandes de rétribution de chacun des contributeurs d'actifs au sein de l'activité productive de la firme* (Williamson, 1985). Par conséquent, tous les types d'actifs qui contribuent à la production commune seront accompagnés d'un certain type de structure de gouvernance, qui variera selon les caractéristiques de l'actif fourni. Ainsi, la structure de gouvernance qui sécurise le salaire et les autres avantages sociaux des employés peut être différente de celle qui protège les fournisseurs et les autres contributeurs [7].

Lorsque la protection adéquate de chaque groupe d'actif peut être obtenue par des contrats détaillés ou par des règles juridiques précises, la structure de gouvernance est relativement peu complexe. Par exemple, les clients sont, dans une large part, adéquatement protégés par les contrats de vente, les garanties et autres. Le marché fournit également quelques protections. Ainsi, la possibilité de changer de vendeur protège les clients. Les principaux problèmes de gouvernance surgissent au sujet des actifs spécifiques à la firme, qui ne peuvent pas être aisément retirés de la production. Lorsque les actifs sont *spécifiques à la firme*, leurs fournisseurs deviennent en quelque sorte « prisonniers » de celle-ci.

Par exemple, les employés, qui ordinairement assument peu de risques, puisqu'ils peuvent facilement passer d'une firme à une autre, doivent encourir un plus haut risque lorsqu'ils développent des compétences qui ont de la valeur seulement pour leur employeur actuel. Lorsque leurs compétences deviennent trop spécialisées, aller travailler pour une autre firme entraîne, en règle générale, une réduction de salaire. De manière similaire, un fournisseur qui investit dans un équipement spécialisé pour la fabrication de biens utilisés par un seul client produit un actif spécifique à la firme. Dans les deux cas, les pourvoyeurs d'entrées deviennent « prisonniers » et nécessitent, par conséquent, une plus grande protection que les clients, par exemple.

Mettre en œuvre des structures de gouvernance afin de protéger les pourvoyeurs d'entrées devient également plus difficile lorsque les contrats et les règles juridiques ne peuvent pas être appliqués aisément, notamment en raison des facteurs de *complexité* et d'*incertitude*. Les contrats et les règles juridiques fournissent une protection efficace seulement lorsqu'on peut prévoir les situations problématiques pouvant survenir, de manière à clairement établir la procédure pour chaque cas. Lorsque la planification est difficile en raison de la complexité et de l'incertitude de la situation, d'autres moyens doivent être trouvés pour protéger les intérêts des parties prenantes.

Malgré les trois problèmes du « prisonnier », de la complexité et de l'incertitude, établir des structures de gouvernance efficaces afin de garantir les actifs de tous les pourvoyeurs d'entrées peut être relativement facile à fournir à tous les groupes de parties prenantes, à l'exception des actionnaires (les pourvoyeurs de capitaux propres).

LA GOUVERNANCE DES ACTIONNAIRES

Bien que les actionnaires soient communément appelés les propriétaires de la société par actions, le sens que revêt ici le terme de propriété diffère de son emploi habituel. Les actionnaires ne « possèdent » pas

General Motors de la même manière qu'une personne possède une maison ou une voiture (Schrader, 1996). Les actionnaires ont plutôt un certain nombre de droits, comme celui de diriger la firme et d'obtenir une part des profits (Hansmann, 1996). Demander pourquoi les actionnaires devraient avoir ces droits, et ainsi être les propriétaires de la firme, n'a pas de sens. Les actionnaires sont, par définition, le groupe qui a le droit de contrôler et d'obtenir les profits d'une entreprise. Une question plus pertinente consiste donc à savoir pourquoi, dans la plupart des entreprises, on a attribué ce pouvoir aux pourvoyeurs de capitaux propres, et non aux employés, aux clients ou encore à toutes les parties prenantes.[8]

Un examen attentif de cette question demande d'étudier certains problèmes de définition. Les capitaux propres sont de l'argent fourni à la firme en retour d'une part de ses profits – ou, plus précisément, pour une partie de ses profits résiduels (les revenus obtenus une fois que toutes les dettes et autres obligations légales aient été payées). Tout comme les clients achètent les produits d'une entreprise, les pourvoyeurs de capitaux propres « achètent » les profits futurs de la firme. Une entreprise peut aussi « vendre » ses profits futurs aux investisseurs afin de rassembler du capital. De plus, considérant que l'obtention de ces profits représente un risque, les investisseurs ne font pas seulement fournir le capital, mais assume également la plus grande part du risque lié à une firme. La volonté des actionnaires de supporter ce risque résiduel (le risque d'obtenir des profits résiduels, donc variables plutôt que fixes) sert tous les types de pourvoyeurs d'entrées. Tant qu'une firme est solvable, c'est-à-dire capable de payer ses obligations fixes tels le salaire des employés, le paiement des fournisseurs, et ainsi de suite, la part de revenu de ces groupes est sécurisée.

Par la suite, la question qui demeure est celle de savoir pourquoi les pourvoyeurs de capitaux propres, qui dans les faits « achètent » les profits futurs et « vendent » leurs services de support de risque, devraient également avoir le contrôle de la firme, et ainsi avoir le droit de la diriger en fonction de leurs intérêts particuliers. La réponse à cet égard est vraiment simple : le contrôle est la protection la plus appropriée au type d'actif spécifique qu'ils fournissent à la firme. Effectivement, si leur rendement est seulement issu des profits résiduels de la firme, ils ne peuvent sécuriser ce rendement tant et aussi longtemps qu'ils ne se sont pas assurés que la firme est exploitée au maximum de sa profitabilité. Au contraire, le droit de contrôle a peu de valeur pour les autres pourvoyeurs d'entrées ou groupes de parties prenantes. Leur rendement est garanti tant et aussi longtemps que la firme est viable, sans pour autant qu'elle ne soit profitable au maximum. De plus, les autres groupes, à l'exception des actionnaires, ont un rendement sur les contributions spécifiques à la firme qui est mieux protégé par d'autres moyens que le contrôle.

Il est dans le meilleur intérêt des autres groupes de parties prenantes que les pourvoyeurs de capitaux propres aient ce contrôle. Premièrement, tout le monde y gagne lorsque les entreprises sont profitables au maximum, car elles créent, dès lors, une plus grande richesse. Si les entreprises étaient contrôlées par des groupes dont les intérêts étaient seulement servis par des entreprises solvables, sans être profitables au maximum, elles créeraient, de facto, moins de richesse. Deuxièmement, tous les groupes de non-actionnaires profitent du fait que les actionnaires assurent la plus grande part du risque de l'entreprise, car ainsi leur rendement est garanti. Les actionnaires sont généralement prêts à accepter ce risque – en retour de quelques compensations – parce qu'ils sont à même de diversifier leur part de risque en investissant dans un grand nombre d'entreprises différentes. Les employés, au contraire, ne sont pas vraiment à même de diversifier leur risque, et ce faisant leur fortune repose essentiellement sur la firme qui les emploie. Troisièmement, sans le droit de contrôle, les pourvoyeurs de capitaux propres demanderaient une plus grande compensation en échange de l'augmentation du risque lié à leur investissement. En contrepartie, cela entraînerait sans doute une augmentation du prix du capital et augmenterait, au final, le coût de la production pour tous.

Les firmes peuvent être détenues par d'autres groupes que les pourvoyeurs de capitaux propres (Hansmann, 1996). En effet, quelques firmes sont détenues par leurs employés, par des clients ou encore des fournisseurs (on les appelle généralement des coopératives). Par exemple, certaines compagnies d'assurances mutuelles sont détenues par les titulaires de

police d'assurance. Cependant, ces formes de propriété ne sont pas très communes, notamment à cause de leur relative inefficacité. C'est seulement sous certaines conditions économiques qu'elles seront préférées par les différentes composantes de l'entreprise.

Dans les faits, les pourvoyeurs de capitaux propres sont généralement (mais pas toujours) les actionnaires d'une firme, le groupe avec le contrôle, parce que les droits de contrôle sont le meilleur moyen de protéger leurs actifs spécifiques. Tout groupe a la possibilité de chercher les meilleures protections pour leurs intérêts propres, lesquelles sont liées au rendement sur les actifs spécifiques qu'ils fournissent à la firme. Généralement, les groupes de non-actionnaires sont mieux servis par des garde-fous autres que le contrôle, qui est laissé aux actionnaires. Ce résultat n'est pas seulement efficient, mais aussi moralement justifiable, car il sert l'intérêt de tous les groupes de parties prenantes et il est le résultat d'accords ou de contrats volontaires conclus par tous les groupes pertinents.

COMPARAISON ENTRE LA GESTION DES ACTIONNAIRES ET DES PARTIES PRENANTES

Sur un point, la gestion pour les actionnaires et celle pour les parties prenantes vont de pair : le but de la firme est de permettre à toutes ses composantes, ou groupes de parties prenantes, d'obtenir un maximum de bénéfices en fonction de leur participation. L'approche économique de la firme formule cet objectif en termes d'une réalisation des pleins bénéfices des parties à s'engager dans une production commune. Bien que les défenseurs de la gestion des parties prenantes tentent généralement de prendre en compte et d'équilibrer les intérêts de chaque groupe, ceux-ci doivent reconnaître que tous ces bénéfices résultent de la création de richesses issues de l'activité économique. Ainsi, les parties prenantes ne peuvent pas recevoir plus de bénéfices que ceux produits par l'activité économique. En bref, la richesse doit être créée avant d'être distribuée.

Cependant, deux questions demeurent. La première consiste à savoir comment mieux protéger et servir les intérêts de chaque groupe de parties prenantes. Selon une approche économique, ce qui est dû à chaque groupe est un rendement sur les actifs qu'il fournit à la production commune. De plus, chacun de ces actifs est accompagné d'une structure de gouvernance qui protège ce rendement. La distribution des bénéfices ou de la richesse que la firme créée est largement déterminée par le marché. Ainsi, la principale préoccupation de la gouvernance est d'assurer qu'un groupe reçoit ce que le marché lui alloue. Il y a plusieurs moyens de sécuriser le rendement de chaque groupe, l'un de ceux-ci repose sur le pouvoir décisionnel des gestionnaires. Dans le présent système de gouvernance des entreprises ce moyen donne le contrôle aux actionnaires, ce qui fait d'eux les bénéficiaires de la responsabilité fiduciaire des gestionnaires, tout en posant la richesse des actionnaires (*shareholder weatlh*) comme objectif de la firme. Par la suite, la question est de savoir si le pouvoir décisionnel des gestionnaires est un moyen adéquat de servir au mieux les intérêts des groupes de non-actionnaires ou bien s'il existe de meilleurs moyens d'y parvenir.

La seconde question peut se formuler ainsi : quels intérêts de chaque groupe doivent être servis et protégés? Les défenseurs de la gestion des parties prenantes peuvent souligner que, même si le rendement du marché est adéquatement protégé par d'autres moyens, il existe quelquefois d'autres types de bénéfices qui ne proviennent pas du marché; et que ces bénéfices additionnels ne peuvent être fournis de façon optimale que par les gestionnaires. Cette position représente un défi à l'utilisation du marché comme moyen de déterminer comment les bénéfices de l'activité économique doivent être distribués. En effet, plutôt que de faire cette détermination en utilisant seulement le marché, la gestion des parties prenantes en fait une tâche pour les gestionnaires.

PROTÉGER LES INTÉRÊTS DES ACTIONNAIRES

La première question est surtout empirique : comment peut-on protéger au mieux les intérêts de chaque constituante de l'entreprise ou chaque groupe de parties prenantes (Maitland, 1994; Boatright, 2002a)? Une façon de répondre à cette question est de faire une expérience de pensée. Supposons que la gestion des parties prenantes est pratiquée par plusieurs

grandes firmes voire par toutes les firmes d'une économie donnée. Dans un tel système de gouvernance des entreprises, tous les groupes se partageraient le contrôle de la firme, les gestionnaires auraient une responsabilité fiduciaire d'agir dans l'intérêt de tous les groupes, et l'objectif de la firme serait de maximiser le rendement de tous les groupes. Ce modèle économique concorderait avec celui de la gestion des parties prenantes.

Maintenant, ajoutez une condition supplémentaire : tous les groupes sont libres de se retirer d'un tel système de gouvernance et de choisir d'autres moyens de protéger leurs intérêts. Ainsi, ils auraient la possibilité d'abandonner la protection de voir les gestionnaires agir dans leurs intérêts pour chercher à protéger leurs intérêts par différents contrats avec une firme ou par des règles juridiques. Or, tout cela pourrait être effectué en permettant à de nouvelles firmes de naître, ce qui, somme toute, offrirait différentes occasions d'emplois pour les travailleurs, différentes occasions d'achats pour les consommateurs, différentes occasions d'investissements pour les investisseurs, et ainsi de suite. De leur côté, les gouvernements peuvent aussi expérimenter différentes règles juridiques qui promettent de fournir de meilleures protections.

Même si les opinions peuvent différer sur le système de gouvernance qui peut surgir de cette expérience de pensée, il y a de bonnes raisons de croire que chaque groupe préfèrerait le modèle de gestion pour les actionnaires.

Premièrement, s'en remettre au pouvoir décisionnel des gestionnaires est une forme plus faible de protection que les contrats exécutoires ou les règles juridiques. Lorsque de tels contrats et règlements existent, ils ont plus de chance d'être préféré qu'une confiance en le devoir fiduciaire des gestionnaires. Les actionnaires sont forcés de s'en remettre à la protection du devoir fiduciaire, car les problèmes d'*incertitude* et de *complexité* les empêchent de recourir à des contrats entièrement détaillés ou encore à des règles juridiques précises. En ce sens, le devoir fiduciaire doit être vu non pas comme un privilège tout à fait spécial apprécié des actionnaires, mais un substitut imparfait lorsque de meilleurs moyens de protection ne sont pas disponibles (Macey, 1991; Marens and Wicks, 1999).

Deuxièmement, le pouvoir décisionnel de l'entreprise est plus efficace lorsque les gestionnaires ont un seul objectif clair et défini (Jensen, 2002); et la maximisation de la richesse des actionnaires ne fournit pas seulement un guide de travail fonctionnel, mais un guide qui, s'il est suivit, augmente la création de richesses totales fournies par la firme. En retour, cela permet également à chaque groupe d'obtenir une plus grande part de richesse. En effet, si la tarte est plus grande, chaque groupe peut en obtenir une plus grande part. De plus, les employés qui recherchent une plus grande sécurité d'emploi ou de plus grands bénéfices – ce que les défenseurs de la gestion des parties prenantes soutiennent – ont plus de chances d'obtenir ces biens si l'entreprise qui les emploie prospère. Un argument similaire peut être développé pour les clients, les fournisseurs, les investisseurs et tous les groupes de parties prenantes. Les bénéfices d'un objectif simple seraient compromis si les autres groupes cherchent, comme les actionnaires, à se protéger en réclamant l'attention des gestionnaires.

Si les désaccords entre la gestion pour les actionnaires et celle pour les parties prenantes sont de nature empirique au sujet des moyens les plus efficaces de protéger ou de servir les intérêts de tous les groupes de parties prenantes, une résolution définitive du problème ne sera pas aisée. Cependant, ce que l'argument en faveur d'une gestion pour les actionnaires montre c'est que la confiance en le pouvoir décisionnel des gestionnaires, tel que le propose la gestion des parties prenantes, est seulement un des types de moyens disponibles à cette fin. De plus, en partant de la prémisse selon laquelle l'activité des entreprises doit bénéficier à tous les groupes de parties prenantes, il n'en résulte pas nécessairement qu'il s'agisse là d'une tâche pour les gestionnaires. Certes, il s'agit d'un objectif qui doit être atteint par certains moyens, mais une solution de rechange au pouvoir décisionnel des gestionnaires, comme une entente contractuelle et des règles juridiques, peut adéquatement sécuriser cet objectif de manière plus efficace.

De conclure immédiatement qu'il s'agit d'une tâche pour les gestionnaires de veiller au bénéfice de toutes les parties prenantes serait commettre une erreur élémentaire de raisonnement. On pourrait appeler cette

dernière le sophisme des parties prenantes. Ce n'est pas parce que tous les groupes de parties prenantes doivent bénéficier de leur participation au sein de la firme, qu'il revient aux gestionnaires, ou encore à quelque personne que ce soit, de s'assurer de cette finalité. Cette faute peut être évitée en ajoutant une seconde prémisse qui donne des raisons de croire que le pouvoir décisionnel des gestionnaires est un meilleur moyen de protéger tous les intérêts des parties prenantes que les autres moyens disponibles. L'argument en faveur de la gestion pour les actionnaires donne de bonnes raisons de penser que ce n'est pas vrai. Les intérêts des non-actionnaires sont généralement mieux protégés ou servis par les différents accords contractuels et règles juridiques plutôt que par le pouvoir décisionnel des gestionnaires. Jusqu'à maintenant, les défenseurs du management des parties prenantes n'ont pas présenté une démonstration complète du contraire.

SÉCURISER L'ÉQUITÉ POUR LES PARTIES PRENANTES

La deuxième question, portant sur la nature des intérêts qui ont à être servis ou protégés, postule d'emblée que certaines parties prenantes devraient recevoir un plus grand rendement sur leurs actifs qui contribuent à la production commune. Les défenseurs de la gestion des parties prenantes peuvent arguer que le présent système favorise impunément un groupe, appelé les actionnaires, et qu'une plus grande partie de la richesse créée par la firme devrait aller à d'autres groupes tels que les employés, les clients et la communauté. Et ce, même si cela introduit quelques inefficiences et, par conséquent, moins de création de richesse. En d'autres termes, la gestion pour les actionnaires est peut-être efficiente, plaideront les critiques, mais elle n'est pas juste. Il s'agit là d'une charge à prendre sérieusement en considération, en économie celle-ci est communément connue sous le nom du compromis équité-efficacité.

Sans doute, il y a plusieurs manières par lesquelles les parties prenantes peuvent être traitées injustement. Il se peut même que de tels traitements injustes puissent augmenter l'efficacité ou encore bénéficier à un groupe de parties prenantes au détriment d'un autre. Il est moralement requis que tout système économique assure une équité de base et, lorsque nécessaire, procède à un compromis entre la justice et l'efficacité sur la base d'arguments moraux. Cependant, la loi contient déjà des protections juridiques étendues pour les parties prenantes en regard de la justice et des autres enjeux éthiques. Tel que mentionné précédemment, les gestionnaires ont une obligation de traiter toutes les parties prenantes en accord avec des standards éthiques acceptés, y compris des considérations de justice. Ainsi, la gestion des parties prenantes marque un point seulement si ces obligations éthiques et juridiques, assurant le juste traitement de toutes les parties prenantes, sont assurées de façon inadéquate. Tout comme les entreprises doivent protéger et servir les intérêts de toutes les parties prenantes, elles doivent également traiter toutes les parties prenantes de manière équitable. Cependant, la question demeure de savoir quels sont les moyens d'y parvenir. Est-ce là une tâche pour les gestionnaires ou devrait-elle être assumée par d'autres moyens?

Afin de correctement répondre à cette question, trois postulats doivent être examinés. L'un de ceux-ci consiste à dire qu'il n'y a pas de raison de croire que les arrangements contractuels et les règles juridiques sont moins adéquats afin de garantir la justice qu'ils ne peuvent l'être afin d'assurer un rendement équitable pour chaque groupe de parties prenantes. Par ailleurs, le fait de s'en remettre au processus décisionnel des gestionnaires pour protéger le rendement de chaque groupe sur ses actifs est généralement moins efficace par rapport à d'autres moyens. Donc, ce processus est également inadéquat afin d'assurer que la richesse créée par les firmes est justement distribuée. En bref, il y a de meilleures façons d'assurer la justice que celle proposée par la gestion des parties prenantes.

Deuxièmement, on peut considérer que le rôle d'assurer la justice n'est pas une tâche pour les gestionnaires. En dehors de la question de l'efficacité, dans la mesure où le pouvoir décisionnel des gestionnaires est un moyen efficace d'atteindre cet objectif, il y a une question plus fondamentale, à savoir, qui ou quoi devrait déterminer la distribution de la richesse. De manière générale, une économie fait essentiellement face à deux questions : comment *produire* de la richesse et comment la *distribuer*? Les décisions au sujet de la production sont prises dans un marché où les gestionnaires, comme les employés, les clients et les autres partici-

pants prennent en premier lieu des décisions sur la base de considérations économiques. Le marché détermine également comment la richesse sera distribuée, mais il se peut que la distribution résultante ne soit pas juste ou encore désirable [9]. Lorsqu'il devient nécessaire d'intervenir dans les opérations du marché et d'altérer la distribution des richesses, cette tâche est habituellement dévolue, et avec raison, au gouvernement. Parce que les intérêts en jeu ont une incidence majeure sur le bien-être des gens, les décisions au sujet de la distribution de la richesse à partir des résultats du marché doivent être prises, dans la plus grande part, au sein d'un processus politique. Les gestionnaires ont déjà suffisamment de responsabilités liées à leur pouvoir décisionnel sur le comment produire la richesse. Ainsi, il n'est pas seulement déraisonnable d'attendre de ces derniers qu'ils prennent en main la question de savoir comment celle-ci devrait être redistribuée, il est également dangereux dans une démocratie de permettre à des gestionnaires non élus de prendre des décisions aussi cruciales.

Troisièmement, c'est une erreur de promouvoir l'équité par le moyen de la gouvernance d'entreprise. Tel que nous l'avons déjà mentionné, la gouvernance est principalement constituée d'ententes contractuelles et de règles juridiques qui protègent les actifs que les individus fournissent à la production ainsi que le rendement en résultant. La gouvernance d'entreprise, qui constitue le contrat entre les actionnaires et la firme, répond aux questions de base : qui a le contrôle et quels intérêts doivent être servis par les gestionnaires et compris comme correspondant aux objectifs de la firme? Les questions au sujet de la distribution de la richesse créée par la firme sont distinctes des préoccupations de gouvernance. Le marché et le gouvernement y répondent. Non seulement les questions de distributions ne sont pas centrales à la gouvernance d'entreprise, mais les changements à la gouvernance d'entreprise, en altérant la distribution de la richesse ou en accomplissant d'autres buts socialement désirables, sont rarement efficaces (Maitland, 2001) [10]. Comme l'observent Easterbrook et Fischel (1991, p. 39), il y a plusieurs questions morales et sociales difficiles, mais « de les considérer comme des objets de gouvernance » est inadéquat.

CONCLUSION

Selon une approche économique de la firme, la gestion des parties prenantes conçoit le pouvoir décisionnel des gestionnaires comme le meilleur moyen de protéger et de promouvoir les intérêts des parties prenantes. Ainsi, il est proposé que les gestionnaires aient une responsabilité fiduciaire de servir les intérêts de toutes les parties prenantes. Tout comme, il est proposé que la maximisation des intérêts de toutes les parties prenantes soit l'objectif de la firme. Ce corps théorique cherche également à étendre les moyens de protection utilisés par les actionnaires afin d'en faire bénéficier toutes les parties prenantes. En bref, les défenseurs de la gestion des parties prenantes proposent qu'elles soient traitées comme des actionnaires.

L'erreur fondamentale commise par le management des parties prenantes consiste en un échec à reconnaître que les besoins de chaque groupe de parties prenantes, y compris les actionnaires, sont différents et que différents moyens de contrôle répondent mieux à leurs besoins spécifiques. La protection dont jouissent les actionnaires en tant que bénéficiaires de la responsabilité fiduciaires du management et de l'adéquation des intérêts de la firme aux leurs va de pair avec la particularité d'être les bénéficiaires résiduels avec les problèmes contractuels sous-jacents. Cependant, les employés, les clients, les fournisseurs et les autres investisseurs (tels les détenteurs d'obligations qui fournissent une dette plutôt que des capitaux) sont mieux servis par d'autres moyens tels que les engagements contractuels et les différentes règles juridiques [11]. Le pouvoir décisionnel des actionnaires est un moyen relativement inefficace de protéger les intérêts des parties prenantes autres que les actionnaires. Dans tous les cas, le choix des moyens pour protéger les intérêts de chaque groupe de parties prenantes est de nature largement empirique, un problème qui consiste à déterminer ce qui fonctionne le mieux en pratique. Et, les évidences que j'ai présentées tendent à démontrer que c'est le présent système de gouvernance d'entreprise qui remplit le mieux cette tâche.

Finalement, aussi longtemps que la gestion des parties prenantes désignera les gestionnaires comme responsables de la tâche de veiller à la juste distribution des richesses créées par l'entreprise en se départissant de toute distribution normalement faite par les forces du marché. Cette tâche sera mieux réalisée avec l'aide d'autres moyens, notamment celui du processus politique. De leur côté, les gestionnaires n'ont ni les habilités nécessaires, ni la légitimité requise pour accomplir cette tâche. Et, dans tous les cas, la tentative de vouloir résoudre les problèmes sociaux les plus pressants en faisant des changements à la gouvernance des actionnaires est maladive en soi. La gouvernance d'entreprise, qui est originellement conçue afin de répondre aux problèmes spécifiques des organismes économiques, n'est tout simplement pas le bon outil, comme le serait un tournevis pour planter un clou.

CE QUI EST VRAI AU SUJET DE LA GESTION DES PARTIES PRENANTES

Malgré cette appréciation généralement négative de la gestion des parties prenantes, il est important de mentionner que celle-ci constitue toujours un développement constructif de l'éthique des affaires. Ses contributions sont cependant partiellement obscurcies par ceux qui la présentent comme un modèle de rechange à la gouvernance. De fait, ils présentent un faux choix entre la gestion des parties prenantes et celle pour les actionnaires. Ainsi, la gestion des parties prenantes peut être comprise de façon complémentaire plutôt qu'en opposition au présent système de gouvernance.

Premièrement, la théorie des parties prenantes insiste correctement sur le fait que l'objectif de la firme doit être de profiter à toutes ses constituantes ou groupe de parties prenantes. Le présent système de gouvernance peu obscurcir cet objectif en mettant l'accent sur les moyens que sont la responsabilité fiduciaire des gestionnaires envers les actionnaires et la maximisation de la richesse des actionnaires. Il existe à cet égard une confusion entre les fins et les moyens. Ces bénéfices sont le résultat d'une entente entre la firme et l'un de des ses pourvoyeurs d'entrées, c'est-à-dire les actionnaires. Cependant, la firme a également des ententes ou des contrats avec ses autres constituantes telles que les employés, les clients, les fournisseurs et les autres investisseurs, qui visent leur avantage mutuel. Lorsque les actifs fournis par ces constituantes sont spécifiques à l'entreprise, ils sont accompagnés de garde-fous qui constituent égale ment une forme de gouvernance. L'accord entre ces groupes et la firme crée à la fois des obligations morales et juridiques qui sont toutes aussi contraignantes que celles allouées aux actionnaires. De plus, tous les groupes de parties prenantes, y compris les gestionnaires, ont une obligation de traiter tous les autres en accord avec des standards éthiques acceptés.

Bien que la gestion pour les actionnaires et celle des parties prenantes soient toutes deux en accord sur la raison d'être de la firme, celle de conduire l'activité économique pour le profit de tous, il existe un désaccord sur la façon de mener à bien cette tâche. Plus particulièrement, la perspective proposée par la gestion des parties prenantes pose l'atteinte de cet objectif comme devant être l'apanage des *gestionnaires*, tandis que, dans le cadre d'une approche économique, les bénéfices mutuels de tous sont issus de la possibilité que chaque groupe a de réaliser des échanges mutuellement avantageux. Conséquemment, une firme fonctionne à la manière d'un marché en créant des avantages mutuels lors des échanges. À l'image du marché qui parvient à ce résultat sans qu'il n'y ait personne pour le diriger, la firme, du moins en théorie, le réalise également!

En pratique, certaines parties prenantes ne réussissent pas à bénéficier comme elles le devraient des activités de la firme; cela peut arriver pour une grande variété de raisons, comme la violation volontaire d'ententes ou de contrats par les gestionnaires, les défaillances du marché, les externalités ou encore les effets sur les tiers parties. Par exemple, les gestionnaires d'une entreprise peuvent manquer à leurs engagements envers un fond de pension, vendre un produit défectueux ou bien exploiter une usine polluante. En général, c'est la responsabilité du gouvernement de prévenir et de corriger ces possibilités, mais les gestionnaires, spécialement ceux à la tête d'une entreprise, doivent aussi assumer certaines responsabilités. La gestion des parties prenantes demande aux gestionnaires de reconnaître que les firmes doivent bénéficier à toutes les parties prenantes, d'en être avertis lorsqu'ils n'y parviennent pas, et de prendre en charge les problèmes qui conduisent à ces échecs. Nous avons tous la responsabilité de nous assurer que les marchés

fonctionnent bel et bien comme ils le devraient afin de produire des bénéfices pour tous. En effet, nous avons tous, à l'instar des gestionnaires, la responsabilité de nous assurer du bon fonctionnement des firmes.

Deuxièmement, la gouvernance d'entreprise se préoccupe du comment les entreprises devraient être juridiquement structurées et contrôlées. L'argument selon lequel les gestionnaires ont une responsabilité fiduciaire de servir les intérêts des actionnaires, et d'ainsi poser la maximisation de leurs richesses comme objectif de la firme, oriente les importantes décisions d'investissements et les stratégies globales de la firme. Cependant, elles ne disent pas grand-chose au sujet du comment les gestionnaires devraient parvenir à accomplir leurs tâches de gérer la firme de manière à créer de la richesse pour les actionnaires ou n'importe qui d'autre. Tout le monde peut bénéficier de l'activité productive de la firme seulement s'il existe préalablement une vision à même de concevoir un produit ou un service de valeur, en plus d'une stratégie efficace afin d'atteindre cet objectif. Michael Jensen (2002, p. 245) observe :

> « La maximisation de la valeur oriente les participants d'une organisation sur le comment ils évalueront leur succès dans l'accomplissement d'un projet ou dans la mise en oeuvre d'une stratégie. Mais la maximisation de la valeur ne dit rien en tant que tel sur les moyens pour y parvenir. Et la maximisation de la valeur ne dit rien aux employés ou aux gestionnaires au sujet de comment établir des initiatives ou des entreprises qui créent de la valeur. Cela nous dit seulement comment mesurer le succès de cette activité. »

Freeman et ses collègues (Freeman, Wicks, and Parmar, 2004, p. 364) décrivent la gestion des parties prenantes comme le problème de ce que les gestionnaires et les autres doivent faire afin de créer de la richesse :

> « La valeur économique est créée par des gens qui s'associent volontairement et qui coopèrent à l'amélioration des conditions de vie de tous. Les gestionnaires doivent développer des relations, inspirer leurs parties prenantes et créer des communautés où tout le monde tâche de donner le meilleur d'eux-mêmes afin de livrer la valeur promise par la firme. »

La première phrase exprime le principe fondamental selon lequel les firmes existent au bénéfice de tous ceux qui y participent, tel que le conçoit l'approche économique. La deuxième phrase concerne comment les gestionnaires devraient remplir ce rôle. Bien que la question de savoir qui devrait avoir le contrôle de la firme et dans l'intérêt de qui celle-ci devrait être dirigée, demeure sans réponse. Cependant, si, tel que le soutient l'approche économique, la réponse à cette question demeure les actionnaires, alors la gestion des parties prenantes n'est pas seulement compatible avec la gestion pour les actionnaires, mais aussi un complément essentiel.

Finalement, la gestion des parties prenantes conçue comme un guide pour les gestionnaires, plutôt qu'une forme de gouvernance d'entreprise, fournit des pistes de solutions aux gestionnaires qui ne parviennent pas à comprendre comment la primauté des actionnaires doit profiter à toutes les parties prenantes et qui l'utilise comme raison pour ne pas avoir à considérer les autres parties prenantes. Ces gestionnaires commettent une erreur importante en ne distinguant pas la gouvernance et la gestion d'une entreprise. Il n'y a pas de raison de croire que les gestionnaires, qui agissent dans l'intérêt des actionnaires et qui cherchent à maximiser leurs richesses, ne pourraient pas également diriger des entreprises à même de fournir le meilleur bénéfice pour tous. En effet, un gestionnaire qui ne parvient pas à faire profiter tous les groupes de parties prenantes, n'accomplit pas le plein potentiel de la firme.

BIBLIOGRAPHIE

Alchian, Armen A., and Demsetz, Harold, 1972, « Production, Information Costs, and Economic Organization », *American Economic Review*, 62: 777-795.

Boatright, John R., 2002a, « Contractors as Stakeholders: Reconciling Stakeholder Theory with the Nexus-of-Contracts Firm, » *Journal of Banking and Finance,* 26: 1837-1852.

Boatright, 2002b, « Corporate Governance: Justifying the Role of Shareholder, » in Norman E. Bowie, ed., *Blackwell Guide to Business Ethics*. Malden, MA: Blackwell Publishers.

Boatright, John R., 2004, « Employee Governance and the Ownership of the Firm, » *Business Ethics Quarterly*, 14: 1-21.

Bowie, Norman E., 2004, *Management Ethics*. Malden, MA: Blackwell Publishers.

Coase, Ronald H., 1937, « The Nature of the Firm, » *Economica*, N.S., 3:1-44.

Donaldson, Thomas, and Preston, Lee E., 1995, « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, » *Academy of Management Review*, 20: 65-91.

Easterbrook, Frank H., and Fischel, Daniel R., 1991, *The Economic Structure of Corporate Law*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Freeman, R. Edward, and Reed, D. L., 1983, « Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, » *California Management Review*, 25: 88-106.

Freeman, R. Edward, 1984, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Freeman, R. Edward, Wicks, Andrew C., and Parmar, Bidhan, 2004, « Stakeholder Theory and « The Corporate Objective Revisited », *Organization Science*, 15: 364-369.

Hansmann, Henry, 1996, *The Ownership of Enterprise*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Jensen Michael C., and Meckling, William H., 1976, « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure, » *Journal of Financial Economics*, 3: 305-360.

Jensen, Michael C., 2002, « Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, » *Business Ethics Quarterly,* 12: 235-256.

Jones, Thomas, and Wicks, Andrew C., 1999, « Convergent Stakeholder Theory, » *Academy of Management Review*, 24: 206-221.

Macey, Jonathan R., 1991, « An Economic Analysis of the Various Rationales for Making Shareholders the Exclusive Beneficiaries of Corporate Fiduciary Duties, » *Stetson Law Review*, 21: 23-44.

Maitland, Ian, 1994, « The Morality of the Corporation: An Empirical or Normative Disagreement? » *Business Ethics Quarterly*, 4: 445-458.

Maitland, Ian, 2001, « Distributive Justice in Firms: Do the Rules of Corporate Governance Matter? » *Business Ethics Quarterly* 11: 129-158.

Marens, Richard, and Wicks, Andrew C., 1999, « Getting Real: Stakeholder Theory, Management Practice, and the General Irrelevance of Fiduciary Duties Owed to Shareholders, » *Business Ethics Quarterly*, 9: 273-293.

Marcoux, Alexei, 2000, « Balancing Act, » in Joseph R. DesJardins and John J. McCall, *Contemporary Issues in Business Ethics*. Belmont, CA: Wadsworth.

Mitchell, Lawrence, 1995, *Progressive Corporate Law*. Boulder, CO: Westview Press.

Mitchell, R., Agle, B., and Wood, D., 1997, « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, » *Academy of Management Review*, 22: 853-886.

Post, James E., Preston, Lee E., and Sachs, Sybille, 2002, *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.

Schrader, David E., 1996, « The Oddness of Corporate Ownership, » *Journal of Social Philosophy*, 27: 104-127.
Williamson, Oliver E., 1975, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
Williamson, 1985, *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.

NOTES

* Le concept de stakeholder fut développé au cours des années soixante-dix aux États-Unis. En anglais, il présente la caractéristique de ressembler au terme shareholder, ce qui met en relief l'opposition des formes du shareholder management et du stakeholder management. Littéralement, on pourrait traduire shareholder par détenteur d'actions et stakeholder par détenteur d'intérêts. Cependant, le terme généralement retenu en français pour le concept de stakeholder est celui de partie prenante.

** La gestion des parties prenantes est, pour sa part, une traduction du concept de stakeholder management et doit ainsi être comprise comme une orientation générale, comme une manière de gérer la firme et non pas les parties prenantes à proprement parler. L'idée principale est toujours de distinguer ce type de gestion des parties prenantes de la gestion pour les actionnaires (stakeholders management).

1 Sur le problème de l'identification des parties prenantes, voir Mitchell, Agle, and Wood, 1997.

2 Donaldson et Preston, par exemple, rejettent ce qu'ils appellent le modèle de « la gestion au service des actionnaires » parce qu'il viole le principe selon lequel « les intérêts des parties prenantes ont une valeur intrinsèque », ce qui revient à dire que « les intérêts de chaque groupe doivent être considérés » (Donaldson and Preston, 1995, p. 67).

3 Ce point est plus largement développé dans Boatright, 2002a.

4 Pour une critique de la possibilité d'un tel équilibre, voir Marcoux, 2000.

5 Alchian and Demsetz, 1972, argumentent que le contrôle au sein d'une firme ne diffère pas « dans une forme plus légère, d'un marché de contrats entre deux personnes ». Par exemple, un employeur n'a pas plus de contrôle sur un employé qu'il n'en a sur ses clients, qui peuvent « congédier » la firme en cessant de faire des affaires avec elle. Ce qui dis

tingue une firme, selon Alchian et Demsetz, c'est qu'elle est au centre de tous les accords contractuels par lesquels les différentes parties s'engagent dans la production commune.

[6] Le terme but (purpose) est employé ici dans le sens de la fonction qui est servie par l'organisation de l'activité économique dans les firmes. Comme d'un marché, l'on peut dire qu'une firme n'a pas de but en soi, mais est une forme d'organisation qui permet aux individus d'accomplir leurs propres buts. Ainsi, une firme permet aux employés de gagner un salaire, aux clients d'obtenir des biens et aux investisseurs d'obtenir un rendement. De plus, une entreprise est généralement conçue afin de conduire une activité économique, par exemple la fabrication d'automobiles, qui peut également être interprétée comme l'objectif de la firme. Différents groupes peuvent participer à une firme, comme à un marché, et ce, à différentes fins. Dans ce contexte, ils peuvent ou non partager un intérêt dans l'activité pour laquelle la firme est organisée, c'est-à-dire qu'une personne peut travailler pour Ford Motor Company afin de gagner un salaire sans partager le but de l'entreprise qui est la fabrication de voitures.

[7] Pour une contribution sur le concept de la gouvernance appliquée aux employés, voir Boatright, 2004.

[8] Un développement plus complet de l'argument développé dans cette section est fournit dans Boatright, 2002b.

[9] En regard de la critique selon laquelle les actionnaires reçoivent un rendement disproportionné, il doit être mentionné que leur rendement s'effectue en fonction du taux de marché pour le capital. C'est-à-dire que le rendement des actionnaires est déterminé par un marché du capital de la même manière que les salaires pour les travailleurs et les prix à la consommation sont déterminés au sein de leurs marchés respectifs.

[10] Que cette charge, au sujet de la gouvernance d'entreprise, puisse apporter quelques améliorations à la justice distributive ou à l'équité constitue la thèse du mouvement pour la loi progressive. Voir Mitchell, 1995, pour une série d'articles utiles à ce sujet.

[11] Il est intéressant de remarquer que les détenteurs d'obligations, qui fournissent également des capitaux, ne sont pas considérés au même titre que les actionnaires comme les possesseurs de la firme. La différence repose sur le fait que les détenteurs d'obligations voient leurs intérêts et leurs capitaux sécurisés par des contrats juridiques, tandis que les profits résiduels des actionnaires ne sont obtenus que si la firme est raisonnablement profitable. C'est-à-dire que les actionnaires, et non les détenteurs d'obligations, assument le risque résiduel et on ainsi le contrôle de la firme. Exceptionnellement, lorsque la firme devient insolvable, les détenteurs d'obligations et les autres créanciers prennent le contrôle de la firme et deviennent, dans les faits, les actionnaires de la firme en faillite.