

# L'ÉVALUATION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES : CONTRIBUTION MÉTHODOLOGIQUE À L'APPROCHE PAR LES PARTIES PRENANTES

Virginie Xhaufclair<sup>1</sup>, Marc Zune<sup>2</sup>

## PRÉAMBULE

Depuis une dizaine d'années, nombreuses sont les entreprises régulièrement confrontées à des pressions venant de toutes parts, et les poussant à prendre davantage en compte des considérations éthiques dans la réalisation de leurs activités. Cette notion d'éthique, que l'on peut définir comme « l'art de diriger sa conduite en référence à des valeurs morales » (Le Robert, 2002), conduit au concept de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) lorsque la réflexion aborde les conséquences sur autrui de la conduite de l'entreprise. Néanmoins, bien qu'abondamment concrétisé en divers bilans sociaux, codes de conduites et autres chartes d'entreprise, le concept de RSE ne fait toujours pas l'unanimité sur sa définition. L'une des principales raisons de cette absence de consensus semble être l'actuelle polysémie des concepts invoqués pour fonder la RSE.

Parmi cette diversité, le concept de *stakeholder*<sup>3</sup> est de plus en plus souvent mobilisé pour rendre compte des responsabilités de l'entreprise envers son environnement. La *Stakeholder Theory* (SHT) mobilise en effet utilement la notion de *stakeholder* (partie prenante) afin d'identifier et d'organiser les responsabilités de l'entreprise envers les différents groupes qui y contribuent. À l'inverse de la *Stockholder Theory*, modèle centré sur la propriété légale et défendant l'idée selon laquelle la seule responsabilité sociale des entreprises concerne le bien-être financier des actionnaires, la *Stakeholder Theory* (Freeman, 1984 ; Carroll & Buchholtz, 2000) conçoit l'entreprise comme une entité intégrée dans un contexte, et nouant des relations avec des partenaires multiples dont il importe de prendre

---

<sup>1</sup> LENTIC, Université de Liège au Sart Tilman, Belgique. Courriel : v.xhaufclair@ulg.ac.be

<sup>2</sup> LENTIC, Université de Liège, Belgique.

<sup>3</sup> Partie prenante

en compte les intérêts et les représentations. Elle présente dès lors un intérêt certain pour appréhender la RSE (Donaldson, 2002 ; Mercier & Guinn-Milliot, 2003) en privilégiant un cadre multidimensionnel.

Une analyse de la littérature nous enseigne cependant que plusieurs courants théoriques s'expriment au sein de l'approche par les parties prenantes. Tout en reconnaissant l'existence d'une pluralité de rationalités, ceux-ci diffèrent dans l'analyse qu'elles proposent des dynamiques qui font évoluer ces rationalités.

Un premier courant, que nous appellerons formaliste, vise essentiellement à considérer comme entreprise responsable celle qui démontre le respect d'engagements pris vis-à-vis de la communauté. L'entreprise est déclarée socialement responsable à partir du moment où elle s'engage à « faire davantage » que ce que le strict cadre légal lui impose, par exemple en respectant des normes éthiques – en matières juridiques et sociales – là où elle est implantée (et plus particulièrement lorsqu'il s'agit de pays ou de régions peu régulés) en nouant des relations de partenariat avec des ONG et en contribuant à les financer (Graham, 2000 ; Keller & Hoeffler, 2002 ; Gourville & Rangan, 2003). Par analogie avec la philosophie des contrats (MacNeil & Gudel, 2002), il s'agit, en quelque sorte, de démontrer le respect « transactionnel » des contrats passés avec diverses parties prenantes de l'entreprise (associations de consommateurs, organisations syndicales, ONG, etc.). En échange de ce respect des contrats, l'entreprise gagne le droit d'en faire la publicité et, par conséquent, d'utiliser la RSE comme une stratégie de marketing (environnemental, social, etc.), ce qui en définitive ne peut que servir les intérêts de ses *shareholders*. Nous appelons cette approche formaliste étant donné que la forme des accords respectés, évaluée suivant l'étalon de l'impact marchand potentiel, prime sur l'esprit de ceux-ci.

Nous définirons le deuxième courant identifié comme rationaliste. L'enjeu de ce courant – actuellement dominant – est d'optimiser la valeur partenariale de l'entreprise, en valorisant la contribution du capital humain constitué par ses parties prenantes et en exploitant la richesse conférée par cette pluralité. Il s'appuie sur une conception coopérative de l'organisation. Dans cette perspective, les organisations n'existent que parce que des individus en deviennent membres et coopèrent de façon volontaire : la coopération constitue l'essence de l'organisation, et le but de l'organisation est commun à tous. Ce paradigme rationaliste met l'accent sur la compétence de l'entreprise à intégrer et à transcender les rationalités multiples des différentes parties prenantes. Il reconnaît l'existence d'intérêts divergents dans le chef des parties prenantes de l'entreprise, mais postule que l'intérêt collectif peut prévaloir sur les comportements opportunistes. La régulation des relations entre les parties prenantes s'effectue,

selon certains auteurs (Gittell, 2000 ; Kraut & Steinfield, 1999), au travers de modes de coordination fondés sur la coordination relationnelle. Pour d'autres (Heitz, 2000 ; Love *et al*, 2002 ; Ratnasingam, 2003 ; Dekker, 2004), il s'agit plutôt de la relation de confiance mutuelle existant entre les *stakeholders* qui permet de réguler ces interactions. En tout état de cause, suivant la distinction proposée par MacNeil & Gudel (2002), au-delà du respect strict du contrat, c'est la nature de la relation établie entre les parties et la force des liens créés qui fondent la responsabilité sociale d'une entreprise.

Enfin, le troisième courant, qui traverse de façon plus marginale la littérature sur la SHT (Hill & Jones, 1992 ; Kochan & Rubinstein, 2000 ; Post *et al*, 2002) peut être qualifié de critique. Il s'inscrit en effet dans le prolongement des *Critical Management Studies* dont Alvesson (1989 ; Alvesson & Willmott, 1996) est un des chefs de file. Ce courant se fonde sur les axiomes de l'analyse politique (Pfeffer & Salancik, 1978), et met l'accent sur les rapports de pouvoir entre les parties prenantes de l'action collective. Son apport spécifique est d'étendre le périmètre de l'analyse politique, en incluant dans l'analyse l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, tant internes qu'externes. Il cherche à cerner les stratégies, les alliances et les coalitions d'intérêts déployées par les acteurs en vue d'exercer leur influence sur le processus décisionnel. Il tente d'évaluer la capacité d'influence des *stakeholders*, les moyens dont ces derniers disposent pour se prémunir des menaces portées contre leurs propres intérêts. Dans une telle perspective, le conflit d'intérêts constitue l'état normal de l'organisation, les équilibres observés au temps *t* sont toujours instables et susceptibles d'être remis en question par une reconfiguration des rapports de pouvoir due aux manifestations d'opportunisme des parties prenantes aussi bien internes qu'externes. L'hypothèse sous-jacente est que chaque catégorie d'acteurs interprète différemment les caractéristiques de l'activité en fonction de ses propres contraintes et intérêts. Sur cette base, les parties prenantes élaborent une représentation particulière de l'entreprise, qu'ils tentent de diffuser afin de rallier d'autres catégories d'acteurs et de renforcer ainsi le poids stratégique de leur avis. L'image de l'entreprise résulte donc de l'état d'un rapport de force entre différentes manières de présenter et de se représenter celle-ci, chaque groupe d'acteurs appréciant la responsabilité sociale de l'entreprise à partir de ses propres critères et échelles d'évaluation. « L'échange » et la négociation correspondent, dans ce cas, au type de philosophie de contrat qui caractérise au mieux cette situation.

Notre contribution vise à mener une réflexion sur les modalités d'évaluation et de mesure de la responsabilité sociale des entreprises dès lors que l'on décide de s'inscrire dans la perspective critique de la *Stakeholder Theory*.

**Tableau 1**

Shareholder theory	Stakeholder theory		
	Formaliste	Rationaliste	Critique
<b>Identification d'un seul acteur légitime de la RSE : l'actionnaire</b>	Respect des législations et accords convenus. Transformé en discours de marketing, ce respect contribue à servir l'actionnaire	Reconnaissance de la pluralité des parties prenantes et démarche en vue d'une coopération de toutes les parties dans la poursuite d'un objectif commun	Intérêts divergents et conflits sont inéluctables: l'entreprise abouti à des équilibres, nécessairement instables et évolutifs, entre les intérêts des diverses parties prenantes

Les travaux de Mitchell *et al.* (1997) par exemple, distinguant huit types de parties prenantes, rassemblés en trois classes (en latence, en demande, définitifs), à partir du croisement de trois variables clés (le pouvoir, la légitimité, l'urgence) ont déjà permis d'apporter une série de distinctions théoriques. Mais, à ce jour, ces dernières n'ont guère fait l'objet d'évaluations empiriques, et n'ont pas été accompagnées d'initiatives visant à en opérationnaliser les principaux acquis sur le plan méthodologique.

Par conséquent, nous proposons de baser notre contribution sur l'exposé et l'analyse d'une démarche d'intervention, que nous avons amorcée récemment auprès d'une entreprise internationale du secteur de la logistique en proie à un questionnement sur les liens entretenus avec son environnement interne et externe. Étant donné la thématique abordée (l'évaluation empirique de la RSE), la majeure partie de notre contribution se base sur le récit d'une démarche d'intervention que nous avons réalisée au sein d'une entreprise. En outre, vu la nature exploratoire de ce sujet, ce mode d'exposé par étude de cas – par essence de nature très descriptive – nous a semblé le plus approprié pour mettre en évidence les particularités et difficultés méthodologiques rencontrées. Cette approche nous permettra en outre, au final, de réinterroger les acquis de la littérature en matière de *critical stakeholder theory* et de tirer divers enseignements quant à la pertinence d'une approche centrée sur les parties prenantes de l'entreprise lors de l'évaluation de sa responsabilité sociale.

## 1. LE CONTEXTE ET LA DEMANDE

Trilogi est une entreprise transnationale active dans le secteur de la logistique. À l'étroit dans sa précédente implantation, elle décide, à la fin des années 1990, de se relocaliser dans un bassin industriel autrefois prospère, mais en déclin progressif depuis les années 1970. Après quatre décennies de désindustrialisation massive et 100 000 emplois industriels perdus, la région présente, dans les années 1990, un taux de chômage très élevé, avec une majorité de demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés. Ce climat de morosité économique et la présence de nombreuses friches industrielles donnent à cette région une mauvaise image qui décourage les investisseurs potentiels.

Face à cette situation, les pouvoirs publics régionaux, appuyés par les partenaires sociaux, mettent en œuvre une série d'actions visant à attirer de nouveaux investisseurs : modernisation de l'infrastructure, accords de paix sociale avec les organisations syndicales, cellules d'accueil de nouveaux investisseurs, etc. Trilogi en sera l'un des premiers bénéficiaires. Cette entreprise offre des perspectives de création de plusieurs centaines d'emplois – essentiellement non qualifiés – et permet d'augurer un redéploiement de l'activité de la région par l'effet d'attraction qu'elle est susceptible de provoquer. Elle est dès lors présentée par certains comme un sauveur de l'emploi et considérée comme le fer de lance du nouveau pôle d'activité logistique.

L'activité de l'entreprise est fortement contrainte par les spécificités de son métier. La fonction centrale de cette entité au sein d'un réseau international fonctionnant en *just in time* consiste à réceptionner des milliers de colis provenant de nombreux pays européens et à en assurer le tri de nuit, afin qu'ils puissent être acheminés à leurs destinataires finaux le lendemain matin. Au centre d'un processus impliquant de multiples entités, l'entreprise est soumise à des objectifs temporels très stricts dont l'atteinte est capitale d'un point de vue financier. Chaque minute de retard s'évalue en dizaine de milliers d'euros de perte : tout retard dans la livraison des colis entraîne un dédommagement des clients.

Les conditions de travail chez Trilogi sont particulièrement difficiles : le travail s'effectue uniquement de nuit, dans le cadre de contrats atypiques où le temps partiel est la règle. La majorité du personnel travaille de minuit à quatre heures du matin, soit vingt heures par semaine. Cette situation contraint de nombreux opérateurs à trouver des emplois de jour en complément, pour atteindre une rémunération suffisante. Par ailleurs, la nature des tâches de manutention et de tri, routinières et pénibles, conditionne l'engagement d'une main-d'œuvre très faiblement qualifiée et multiculturelle dont le management s'avère complexe.

Cinq ans après son implantation, c'est l'heure d'un premier bilan. Diverses études sont commanditées par les pouvoirs publics, dont les résultats font apparaître que l'entreprise a largement dépassé ses objectifs, qu'elle est potentiellement créatrice de plusieurs centaines d'emplois supplémentaires et qu'elle a permis d'attirer de nouveaux investisseurs sur le site. Ces constats suscitent l'enthousiasme des promoteurs de l'implantation de Trilogi dans la région. L'entreprise affiche par ailleurs des taux de performance plus élevés que dans son implantation précédente.

Cependant, alors que les résultats vont au-delà des espérances des deux parties et plaident pour la poursuite du projet, l'entreprise se montre hésitante à développer davantage ses activités. Cette interrogation est liée à l'hostilité perçue d'acteurs internes et externes à son égard. Ainsi, l'entreprise est régulièrement confrontée à un lobby de riverains, excédés par les nuisances sonores liées à l'activité nocturne. Manifestations, actions en justice, battage médiatique... Les pressions se concrétisent de diverses manières. L'entreprise subit également de manière récurrente des actions de grève « importées » au cours desquelles des délégués syndicaux et les travailleurs d'autres entreprises occupent le site de Trilogi et empêchent son activité, souhaitant profiter de l'impact médiatique lié au blocage d'un site extrêmement sensible au temps pour faire entendre leurs revendications. En cause, le soutien inconditionnel accordé par les pouvoirs publics à l'activité de Trilogi, alors que les entreprises font face à des restructurations destructrices d'emplois, ainsi que l'image attachée à l'activité de tri nocturne dans l'esprit des grévistes : « Chez Trilogi, c'est Germinal ! » nous confiera l'un des délégués syndicaux à l'origine de ces actions.

Sur le plan interne, les résultats de plusieurs enquêtes indiquent la faiblesse du taux de satisfaction du personnel et de son sentiment d'appartenance à l'entreprise. On reproche à cette dernière d'entretenir un style de management « à la dure » et arbitraire, peu enclin au dialogue social. Cette insatisfaction se traduit dans une relation très tendue avec les responsables syndicaux internes, qui multiplient les arrêts de travail et brandissent constamment la menace de la grève. À ces menaces répondent des rumeurs de délocalisation des activités si une telle action devait survenir...

Face à cette situation contrastée, le comité de direction de Trilogi s'interroge. Certains de ses membres sont porteurs de l'option d'une suspension des investissements. Pour d'autres, l'entreprise devrait assouplir ses pratiques managériales – essentiellement basées sur le respect des règles et les exigences de productivité – en privilégiant des pratiques de GRH faisant davantage appel à la négociation qu'à la sanction. Mais cette logique d'apprentissage est battue en

brèche par d'autres directeurs. Ceux-ci mettent en exergue la spécificité des contraintes de l'activité de Trilogi, qui requièrent un style de management peu compatible avec une gestion par trop « humaine » du personnel – pratique qu'ils considèrent par ailleurs comme étant à l'origine du déclin économique de la région. Dans ce contexte de désaccord interne sur les options à poursuivre, certains membres du comité de direction obtiennent l'accord de leurs pairs pour recourir à l'aide d'un intervenant extérieur chargé d'éclaircir cette problématique au travers d'une « enquête d'image ». L'idée est de tester la pertinence des valeurs mises en exergue par l'entreprise, selon lesquelles cette dernière s'engage à agir de manière socialement responsable et revendique le statut de *most favourite employer*<sup>4</sup> là où elle est implantée...

Confrontés à cette demande imprécise formulée par une direction générale dans l'incompréhension de sa situation (« nous avons créé des centaines d'emplois dans une région en déclin, pourquoi nous en veut-on? »), nous optons pour une méthodologie de recueil de données empiriques centrée sur l'identification et l'analyse des diverses rationalités exprimées par les multiples parties prenantes de l'entreprise, en nous basant sur la définition classique et large de Freeman : *A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives*<sup>5</sup> (1984, p. 46). Il s'agit d'appréhender l'image de l'entreprise comme le résultat des perceptions et des représentations des différentes parties susceptibles d'être touchées par la présence ou le fonctionnement de l'entreprise. L'hypothèse sous-jacente est que chaque catégorie d'acteur possède sa manière d'interpréter les caractéristiques de l'activité en fonction de ses propres contraintes et intérêts. Sur cette base, ceux-ci élaborent une représentation particulière de l'entreprise qu'ils tentent de diffuser afin de rallier d'autres catégories d'acteurs et de renforcer ainsi le poids stratégique de leur avis. L'image résulte donc de l'état d'un rapport de force entre différentes manières de présenter et se représenter la place de l'entreprise, chaque groupe d'acteur appréciant bien entendu la responsabilité sociale de l'entreprise à partir de ses propres critères et échelles d'évaluation.

---

<sup>4</sup> Employeur favori

<sup>5</sup> Une partie prenante d'une organisation correspond, par définition, à tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation.

## 2. CONCEPTION DU DISPOSITIF MÉTHODOLOGIQUE

Face à ce parti pris méthodologique général, le chercheur se trouve cependant rapidement démuni pour identifier, interroger et analyser les parties prenantes légitimes et les rationalités qu'elles défendent. Trois enjeux méthodologiques majeurs se présentent : qui doit faire partie du périmètre d'analyse (au-delà des acteurs identifiés par l'entreprise) ? Quelles méthodes de récolte des données sont les plus appropriées ? Et enfin, dans quel ordre faut-il interroger ces parties prenantes, étant donné leurs interdépendance et influence réciproques ?

### 2.1. L'identification des parties prenantes

Une des premières difficultés dans l'opérationnalisation de cette approche par les parties prenantes consiste à identifier les différentes catégories d'acteurs à prendre en considération dans l'analyse. L'exercice est relativement aisé en ce qui concerne la partie interne de l'entreprise où les différentes composantes traditionnelles peuvent être facilement identifiées : direction générale, encadrement intermédiaire, personnel ouvrier et employé, représentants du personnel, services de support, etc. Les parties prenantes du contexte externe sont plus difficiles à cerner, car leur pertinence dépend de multiples facteurs ayant trait tant à la nature de l'activité qu'au processus historique d'insertion de l'entreprise dans le tissu local et aux stratégies futures susceptibles d'impliquer de nouvelles catégories d'acteurs. En définitive, l'identification de celles-ci est facilitée par la nature et la portée de la problématique posée : la problématique de la sous-traitance d'activité dans des pays non respectueux des droits de l'homme et des normes minimales de protection au travail n'impliquera pas les mêmes acteurs que les rejets de composants toxiques dans l'atmosphère par une entreprise, ou encore les pratiques de flexibilité précaire mises en place par une autre.

Ainsi dans le cas présent, nous avons opté pour une rationalisation de ces parties prenantes externes en fonction de leur appartenance à des catégories générales d'identification supposées être porteuses de rationalités différentes. L'échantillon a dès lors été composé de représentants du monde économique (associations d'employeurs locaux, partenaires d'affaires, lobbys), du monde politique (autorité de régulation du site, politiciens actifs dans le dossier du développement de l'entreprise et du développement économique de la région), médiatique (presse locale et spécialisée), juridique (défense de l'entreprise, juges du travail locaux), et enfin du marché de l'emploi (fédérations syndicales, autres employeurs, bassin d'emploi local). Par contre, les lobbys créés à la suite du développement de l'entreprise afin de contester les nuisances sonores liées à son activité nocturne n'ont pas été retenus dans cet échantillon, étant donné leur perte nette d'influence

dans les représentations collectives du fait d'un activisme décroissant, ainsi que de l'existence de mesures gouvernementales de compensation.

## **2.2. Les modes de récolte de données et leur organisation**

Afin de saisir avec précision en quoi les parties prenantes considérées peuvent influencer l'opinion générale, ou du moins celle de groupes d'acteurs connexes, il est nécessaire de comprendre, d'une part, le contenu même de leurs représentations, et d'autre part, la stratégie et les moyens qu'ils mettent en œuvre pour véhiculer ou défendre leurs perceptions. Ces représentations et stratégies ne se collectent cependant pas de la même manière pour tous les acteurs étant donné leurs spécificités : autant il est possible d'appréhender le sentiment général de l'ensemble de la force de travail potentielle au travers d'enquêtes quantitatives traduisant un ensemble de tendances, autant les représentations des hommes politiques directement intéressés par le fonctionnement de l'entreprise nécessite d'autres techniques d'enquête, plus ciblées et personnalisées. La multiplicité d'acteurs nécessite par conséquent la mobilisation d'une diversité de techniques d'enquête susceptibles de faire émerger au mieux la richesse de leurs sensibilités.

En ce qui concerne la récolte d'informations auprès des catégories d'acteurs internes, une approche séquentielle –catégorie par catégorie– semble la mieux adaptée. En effet, aborder les différents *stakeholders* internes nécessite de posséder une connaissance plus ou moins approfondie du contexte de l'entreprise et de son organisation. En outre, les multiples interactions qui émaillent le fonctionnement quotidien de l'entreprise imposent d'avancer pas à pas afin d'éviter toute incompréhension ou la diffusion d'informations erronées parmi le personnel. Par conséquent, procéder étape par étape permet de se servir des informations préalablement récoltées lors de chaque action pour concevoir et mener la suivante.

Dans le cas présent, l'enquête débuta par l'analyse des matériaux empiriques déjà existants, soit deux enquêtes de satisfaction du personnel réalisées précédemment. Les principales problématiques mises en évidence furent soumis aux membres de l'encadrement impliqués dans la gestion des relations sociales (DRH, président du conseil d'entreprise, responsables de production, etc.), sollicités à fournir leurs pistes d'interprétation des résultats et de recommandations. Un exercice similaire est réalisé auprès des différents représentants des instances syndicales. Afin de percevoir de manière plus qualitative le « sentiment » général du personnel, nous identifions ensuite une dizaine de leaders d'opinion internes susceptibles de représenter les différentes sensibilités de l'entreprise, mais également d'influencer cette même opinion. Ceux-ci sont sélectionnés au hasard à partir de listes de personnes identifiées comme telles par les deux premières catégories d'acteurs

rencontrées, soit le management et les représentants syndicaux. Au moyen d'entretiens individuels, il leur est demandé de raconter une série d'incidents « critiques » illustrant particulièrement leurs opinions sur le fonctionnement de l'entreprise. Cette technique permet en effet de donner accès à des faits concrets qui, bien que construits par ceux qui nous les rapportent, dépassent le seul registre du discours et permettent de comprendre, en le replaçant dans son contexte, le sentiment général. Ces incidents critiques relevés sont ensuite classés dans trois grandes thématiques servant de base à l'organisation de *focus groups* avec les membres de l'encadrement intermédiaire. Enfin, dans un dernier temps, nous confrontons les membres de la direction générale à l'ensemble des résultats obtenus – et plus particulièrement aux incidents critiques relevés. Notre objectif est d'évaluer leur degré de conscience de l'état des relations sociales au sein de l'entreprise qu'ils dirigent et de récolter leur avis quant aux orientations qu'ils envisagent afin d'améliorer la situation.

En ce qui concerne le recueil et l'analyse des représentations des *stakeholders* externes, diverses actions d'investigation empirique mobilisant de multiples techniques ont pu être menées parallèlement du fait de l'éclatement des différentes catégories d'acteurs et de leur faibles interdépendances.

Après avoir réalisé un panorama socio-historique de la région concernée au moyen de tendances statistiques, nous avons utilisé la technique des entretiens afin d'appréhender les opinions du monde politique et des autorités locales, des partenaires d'affaires (fournisseurs, sous-traitants, etc.), ainsi que des leaders syndicaux régionaux, à l'égard de l'entreprise. Il est demandé à ces acteurs de dresser le bilan des relations entretenues depuis l'arrivée de Trilogi et de caractériser l'évolution pressentie de ces relations. Les techniques d'animation de groupe ont quant à elles été utilisées lors de rencontres organisées avec une série d'employeurs de la région. L'image de l'entreprise auprès de ceux-ci est appréhendée à partir de différenciateurs sémantiques. L'opinion du marché du travail local est quant à elle mise en évidence au moyen d'une enquête par questionnaire téléphonique, réalisée auprès du bassin d'emploi local. Parallèlement à ces actions, une enquête de type *benchmarking* est menée auprès d'une dizaine d'entreprises présentant des contraintes opérationnelles identiques (concurrents), similaires ou éloignées par rapport à Trilogi, afin de comparer les modes d'organisation et de GRH en vigueur. Enfin, nous nous intéressons également à l'image de Trilogi véhiculée par les médias à partir d'une analyse documentaire et sémantique de la revue de presse des cinq dernières années. Cette option est préférée à l'interviews de journalistes étant donné qu'il nous intéresse davantage de comprendre la manière dont les écrits sont susceptibles d'influencer l'opinion publique que de saisir les opinions personnelles de leurs auteurs.

### 3. L'AGRÉGATION ET L'INTERPRÉTATION DES DONNÉES EMPIRIQUES

Face à la multitude de sources empiriques et, par conséquent, de rationalités interrogées, deux types de tendances peuvent être mises en évidence. Les premières relèvent de constats transversaux exprimés par l'ensemble des parties prenantes. Il s'agit là de représentations communément partagées par l'ensemble des acteurs, quelles que soient leurs positions. Ces constats sont complétés par un ensemble de représentations spécifiques à chaque type de partie prenante. Il en ressort, par conséquent, l'existence de rationalités multiples, et, dès lors, de multiples échelles d'évaluation de la RSE

#### **3.1. Les constats transversaux**

L'analyse des données empiriques récoltées auprès de ces différents acteurs fait très rapidement ressortir une constante : l'entreprise est perçue comme peu soucieuse d'une prise en compte des parties prenantes dans ses modes de gestion. Forte de sa dimension multinationale et des créations d'emplois qu'elle représente, elle « imposerait » ses choix sans négociation, maintiendrait ses partenaires dans une position d'infériorité, et tenterait de « donner des leçons » à une région en déclin et en mal d'investisseurs. À divers degrés, l'entreprise est considérée comme « hautaine » et « autiste » par la quasi totalité des parties prenantes. Toutes mettent en évidence les faibles marges de manœuvre caractérisant leurs interactions avec celle-ci, et sont persuadées de sa présence éphémère dans la région. Trilogi aurait le don de cultiver une forte indépendance, refusant toute implication dépassant le court terme, exerçant de fortes pressions concurrentielles sur ses fournisseurs, calculant au plus près son implication dans la vie locale et évoquant ses spécificités opérationnelles pour justifier des régimes d'exception. Toutes ces perceptions contribuent à forger une image de « passager clandestin », profitant des faiblesses d'une région à son propre profit, sans donner en échange de garanties de contribution au bien-être général.

#### **3.2. Les représentations spécifiques**

Les résultats empiriques récoltés questionnent bien la responsabilité sociale de l'entreprise, qui est mise en doute. Cependant, cette première représentation se décline de différentes manières selon les parties prenantes concernées. Selon les intérêts et les spécificités propres de chacune d'entre elles, apparaissent à chaque fois des représentations particulières de ce qui fait une entreprise socialement responsable, montrant ainsi la diversité des logiques en présence.

Ainsi, dans les milieux économiques (associations patronales, partenaires d'affaires, autorité de régulation du site, etc.), on accueille favorablement l'essor dans la région d'une entreprise de taille importante et arrivée rapidement à un seuil de rentabilité confortable. Trilogi est utilisée comme un élément de preuve, à l'adresse d'investisseurs étrangers, de la relance de cette région autrefois en déclin. Mais, après cinq années de présence, ils critiquent également la faible implication de l'entreprise dans les cercles économiques locaux.

De leur côté, les responsables politiques régionaux soulignent le respect du « contrat » initial conclu lors de l'arrivée de l'entreprise prévoyant la création de plusieurs centaines d'emplois faiblement qualifiés. Mais ils déplorent le manque de communication externe de l'entreprise sur son « utilité sociale », justification politique du choix de la conversion de ce bassin industriel oublié en nouveau pôle d'activité économique.

Sur le plan des médias on note une différence claire de traitement de l'actualité de Trilogi. Les médias nationaux ou spécialisés insistent en effet davantage sur les performances économiques de l'entreprise au travers d'articles faisant sortir de manière équilibrée les points de vue des deux parties. À l'inverse, la presse locale, affiche des prises de position beaucoup plus marquées en défaveur de l'entreprise. L'absence d'implication dans la vie locale est fortement mise en évidence, de même que l'attitude, jugée arrogante, des dirigeants vis-à-vis des riverains, privés du jour au lendemain – et sans répit – du calme de leurs nuits. Les lettres envoyées par la direction aux journalistes locaux, ainsi que les communiqués diffusés en interne en réaction à divers articles critiques, montrent le peu d'égards accordés par Trilogi à cette presse : journalistes qualifiés de « peu compétents » et de « mal informés », préférant « la litanie permanente du déclin » à l'innovation et aux nouveaux investissements, cultivant la nostalgie d'une région autrefois prospère sans chercher à conforter les nouveaux investisseurs dans leurs démarches, etc.

Cette relative réticence vis-à-vis de Trilogi ne semble cependant pas affecter le marché du travail local qui se montre plutôt favorable à l'activité et aux types d'emplois offerts, tout en affichant une certaine méconnaissance des conditions de travail concrètes et du climat social interne. Alors que la majorité des répondants à l'enquête connaissent personnellement des travailleurs de Trilogi, 74% se disent tout à fait d'accord ou plutôt d'accord de recommander l'entreprise à quelqu'un qui cherche du travail et 30% se disent prêts à y travailler. Par ailleurs, l'entreprise est perçue comme ayant un rôle moteur dans la relance de l'emploi dans la région : 93% des personnes partagent l'avis que Trilogi crée de l'emploi et 62% désapprouvent l'idée selon laquelle ces emplois ne seraient pas « de qualité ».

Pour la majorité des employeurs de la région rencontrés, l'entreprise représente un « modèle de gestion qui fait rêver » (travail de nuit, flexibilité, règles strictes de management, relation immédiate au marché) et fait prendre conscience aux forces locales conservatrices qu'il existe une autre réalité économique. Néanmoins, plusieurs dirigeants soulignent le danger d'une économie régionale à deux vitesses : les entreprises nouvellement implantées, dans lesquelles les partenaires syndicaux seraient prêts à accepter la paix sociale en échange de création d'emplois, et les entreprises traditionnelles où ils se montreraient beaucoup plus rigides.

Du côté des centrales syndicales précisément, on souligne la contribution de l'entreprise à la relance de l'emploi, notamment par l'utilisation massive de personnel non qualifié. C'est cette contribution quantitative qui justifie les concessions octroyées et les efforts déployés par les responsables syndicaux pour garantir une certaine paix sociale. Les responsables syndicaux déplorent toutefois le peu de communication et de publicité fait à propos de ce rôle, ce qui prive l'entreprise d'une image positive au sein de l'ensemble des affiliés aux organisations syndicales. Cependant, au moment de l'enquête, on constate un renouvellement des acteurs « de la première heure » ayant conclu les accords de soutien au développement de l'entreprise remplacés par une relève beaucoup plus critique sur les problématiques de gestion du personnel. De surcroît, un écart grandissant entre les positions idéologiques des deux principaux syndicats se manifeste. D'un côté, on maintient à tout prix et parfois difficilement, une attitude tolérante qui prône la négociation et la modération, de l'autre on semble radicaliser les positions et s'opposer à « l'état de grâce » dont semblait jouir Trilogi jusqu'à présent.

Le décalage est également très important entre le sommet de la hiérarchie syndicale régionale et les délégués syndicaux d'autres entreprises qui véhiculent une image très négative de Trilogi auprès de leurs affiliés. Ceux-ci dénoncent une attitude de chantage à l'adresse des pouvoirs publics qui seraient sommés, sous peine de délocalisation, de lui accorder divers régimes d'exception (aides au développement de l'infrastructure, prise en charge par diverses agences publiques d'activités de recrutement et de formation, dérogations sur la législation locale, etc.). Provenant essentiellement de secteurs d'activité en péril ou en restructurations (sidérurgie, services portuaires, etc.), ces délégués se sentent « abandonnés » par les pouvoirs publics alors qu'ils font face à de nombreuses menaces de restructurations. D'autre part, les conditions de travail sont dénoncées. Ces délégués craignent, en effet, la normalisation dans la région de travail à temps partiel, de nuit, répétitif et « dur ». Il s'agirait d'une régression sur

le plan social, alors que les travailleurs revendiqueraient davantage des emplois de qualité.

Les principaux « chevaux de bataille » des représentants du personnel internes concernent également l'amélioration des conditions de travail et, surtout, la clarification des règles de gestion du personnel. En l'absence de politique de GRH cohérente et stratégique, le personnel devrait faire face à une GRH « tout venant », adaptée au gré des situations et qui crée un sentiment d'arbitraire et de détournement permanent des règles du jeu. Par ailleurs, outre les conditions de travail rendues difficiles par la pression constante du temps, ils déplorent également la « ligne dure » adoptée par la ligne hiérarchique en matière de discipline et de rapport au personnel. Cette situation contrasterait nettement avec les pratiques de gestion du personnel en vigueur dans d'autres entreprises de la région plus enclines à se soucier du côté « humain » de la relation d'emploi. Le sentiment véhiculé est d'avoir affaire à une entreprise rigoureuse qui accepte difficilement de s'intéresser aux préoccupations des travailleurs sans se référer directement aux coûts induits par les changements de pratiques.

Enfin, du point de vue des travailleurs, l'entreprise est perçue essentiellement au travers de ses modes de gestion considérés comme illogiques et incohérents, dénonçant le « court-termisme » conduisant à un style de management « quasi militaire » et empêchant toute projection à moyen terme, notamment en termes d'évolution. L'absence de considération des supérieurs hiérarchiques pour le personnel (« les managers ne serrent jamais la main aux ouvriers ») et de reconnaissance du travail fourni (« les mercis du management, on les compte sur les doigts de la main ! ») contribuent à une forte insatisfaction du personnel. Les conditions de travail pénibles du fait du stress et du travail de nuit, ainsi que la difficulté d'évoluer vers des postes nécessitant plus d'heures de travail (ce qui permet de ne pas devoir compléter l'horaire de nuit par une autre activité de jour) renforcent le très faible sentiment d'appartenance. Du côté de la ligne hiérarchique intermédiaire, on déplore le manque de constance dans les décisions de la direction et le « court-circuitage » dont le *middle management*<sup>6</sup> fait régulièrement l'objet, la direction préférant s'adresser directement au personnel sans intermédiaire. Pris « entre le marteau et l'enclume », leur position serait très fragile car délégitimée tant par le personnel que par la direction. La haute direction rétorque à l'ensemble de ces critiques que son rôle consiste à assurer la viabilité financière de l'entreprise et à pouvoir constamment défendre, auprès de la maison mère située à l'étranger, la pérennité de l'implantation. Il est important

---

<sup>6</sup> Management intermédiaire

de noter que la forte mobilité de la haute direction dans les différentes implantations internationales de la société favorise la recherche de résultats à court terme.

### **3.3. La diversité des échelles d'évaluation de la RSE**

On le voit, l'entreprise fait donc l'objet, de toutes parts, d'une série de critiques et de griefs quant à son organisation et à ses pratiques de GRH. On remarque cependant que les représentations, par ces différents acteurs, de ce qui constitue la responsabilité sociale de l'entreprise se déclinent en différents thèmes. Pour les acteurs économiques, l'entreprise sera jugée responsable si elle contribue à solidifier la vie économique locale par une politique d'investissement et de partenariat avec les acteurs locaux. Les acteurs politiques sont davantage soucieux que l'entreprise se présente au monde extérieur comme la preuve de la justesse des choix de politiques de développement économique, notamment en termes de création d'emplois. Pour les médias locaux, ces créations d'emplois constituent une condition nécessaire, mais non suffisante, de la responsabilité sociale. L'entreprise est devenue un acteur économique majeur de la région dont l'activité perturbe la vie locale. Sa responsabilité est dès lors également jugée sur ses signes de bonne volonté et de dialogue avec la communauté. Les évaluations de la responsabilité sociale de l'entreprise par les divers acteurs représentatifs du marché du travail sont également marquées par la diversité. Pour les instances syndicales des centrales, c'est le respect des acquis sociaux minimums et du droit à la représentation des travailleurs qui constitue l'échelle principale d'évaluation, alors que les autres employeurs de la région soulignent le caractère exemplaire de l'entreprise en matière de flexibilité. Pour le marché du travail local, peu au fait des tensions sociales internes à l'entreprise, la quantité d'emplois créés et le dynamisme économique constituent l'aune à laquelle se mesure la responsabilité, avant tout autre considération sociale ou environnementale. Les échelles d'évaluation du monde syndical sont marquées par la diversité : d'une part, les « quantitativistes », issus généralement des centrales syndicales, défendent la création d'emploi, d'autant plus lorsque celle-ci s'adresse à des catégories de travailleurs très fragilisés, et, d'autre part, les « qualitativistes » (membres d'autres délégations syndicales, délégués syndicaux internes à Trilogi), se montrent plus soucieux des formes et des conditions de travail entourant ces nouveaux emplois. Enfin, pour les travailleurs, l'entreprise responsable est celle qui leur permet d'envisager un certain avenir à moyen terme ainsi qu'une rémunération décente qui leur permettrait de sortir de la précarité.

**Tableau 2**

<b>Principales parties prenantes</b>	<b>Échelle d'évaluation de la responsabilité sociale de l'entreprise</b>
Acteurs du monde économique local	Santé financière de l'entreprise et participation durable au développement économique local
Acteurs du monde politique	Respect du contrat de départ (création d'emploi et investissements) constitutif d'un élément de preuve des choix politiques
Médias locaux	Capacité à participer à la vie locale et signes de compensation des effets négatifs de l'activité
Marché du travail local	Création d'emplois et relance de l'activité économique
Autres employeurs locaux	Figure d'exemple en matière de flexibilité
Centrales syndicales	Création d'emplois peu qualifiés
Délégations syndicales d'autres entreprises	Règles du jeu communes entre entreprises géographiquement proches, notamment dans les aides publiques et la flexibilité du travail.
Représentants syndicaux internes	Style de management « relationnel » passant par le respect du dialogue social, des travailleurs et la reconnaissance de la hiérarchie
Travailleurs	Respect du travailleur et octroi d'un pouvoir d'achat décent
Hiérarchie intermédiaire	Respect du rôle et des prérogatives
Haute direction	Assurer la compétitivité à court terme du site vis-à-vis d'autres implantations, dans le rapport à la maison mère  Assurer le développement durable de l'entreprise (pour certains directeurs)

#### 4. DU CONSTAT AUX RECOMMANDATIONS : IDENTIFIER LES LEVIERS DU CHANGEMENT

Cet état des lieux étant posé, et la diversité des représentations du rôle social de l'entreprise dans la région mise en évidence, il s'agit maintenant de transformer ces constats en conclusions et en recommandations de changement pour l'entreprise.

Une première étape consiste à évaluer le pouvoir de diffusion des représentations à propos de l'entreprise par les différents acteurs. Il s'agit, en quelque sorte, de déterminer les acteurs « dominants », en pondérant leur poids respectif par leur capacité d'influence sur d'autres. Cet exercice est loin d'être aisé et nécessite une compréhension fine des représentations véhiculées et des éléments et autres acteurs qui ont contribué à les fonder.

Dans le cadre de cette analyse, nous avons pu mettre en évidence l'influence relativement faible que les riverains mécontents pouvaient avoir sur d'autres catégories d'acteurs, malgré la virulence et le large écho de leurs argumentations dans les médias. À l'inverse, l'analyse a mis en lumière une série de parties prenantes présentant des représentations très critiques mettant en cause de manière relativement ferme la responsabilité sociale de l'entreprise et disposant, de surcroît, d'un pouvoir de mobilisation relativement élevé. Il s'agissait notamment de l'état major syndical du milieu des centrales, jusqu'ici favorable au développement de l'entreprise, mais depuis peu plus critique quant à son évolution. Cet avis critique pourrait ainsi venir renforcer la représentation véhiculée par les délégués syndicaux d'autres entreprises de la région particulièrement hostiles à la place occupée par Trilogi ainsi qu'à l'arrogance de son style de management. De la même manière, l'organisation patronale, relayant en cela les avis des partenaires d'affaires de l'entreprise, commence à déplorer le manque d'implication de l'entreprise dans la communauté des acteurs économiques de la région. L'entreprise semble en revanche pouvoir compter sur le soutien d'autres catégories d'acteurs, tels les pouvoirs publics, les médias nationaux, le marché du travail local, etc. Sur le plan interne, on remarque également une diversité de considérations de la responsabilité sociale de l'entreprise généralement critiques quant au style de management de l'entreprise et à l'équilibre du système de relations sociales interne.

À partir de ces constats, des recommandations en termes d'amélioration du fonctionnement peuvent être avancées, en anticipant les conséquences que certaines stratégies pourront avoir sur d'autres acteurs en aval du processus. Notre préconisation principale consiste ainsi à agir sur le système interne de relations sociales en reconsidérant la politique de GRH centrée essentiellement sur le contrôle des coûts ainsi qu'en assurant les conditions d'une représentation syndicale légitime. La thèse défendue postule que ces changements de pratiques internes contribueront à améliorer le climat social interne et les représentations véhiculées par le personnel, mais également celles des leaders syndicaux des centrales qui pourront, indirectement, influencer sur les représentations de leurs affiliés engagés dans les autres entreprises de la région.

## 5. DISCUSSION

Parmi l'ensemble des approches d'évaluation de la RSE, l'approche par les parties prenantes semble aujourd'hui la plus prometteuse, mais également la moins bien outillée sur le plan méthodologique. Certes les distinctions théoriques des différents acteurs constituant les parties prenantes des entreprises ne manquent pas : primaires ou secondaires, propriétaires ou non propriétaires, détenteurs de capitaux ou d'avantages tangibles, acteurs ou résultat de l'entreprise, en relation volontaire ou involontaire, etc.<sup>7</sup> Mais ces catégories n'indiquent généralement pas les rationalités sous-jacentes, et, par conséquent, les diverses échelles d'évaluation de la RS avec lesquelles l'entreprise concernée doit composer. De la même manière, alors que l'orientation donnée au courant de la RSE se veut normative et guidant les managers dans l'identification des parties prenantes les plus susceptibles d'influencer le cours de l'entreprise, il n'existe guère de recommandations dans la littérature visant à aider ceux-ci – ou des intervenants externes – à identifier l'état des relations en présence, les rationalités défendues par les acteurs, ainsi que les ressources et rapports de force qu'ils entretiennent.

À cet égard, la méthodologie de recherche que nous avons présentée dans cette contribution trouve son apport et son originalité dans les deux postulats qu'elle défend. Le premier considère que la diversité des parties prenantes impliquées dans la définition de la RSE de l'entreprise nécessite la mobilisation de techniques de recueil de données diverses et adaptées à chaque catégorie d'acteurs. Certes, cette approche nécessite le déploiement d'un arsenal méthodologique important, ainsi que le recours à des compétences diverses (interview, animation de *focus groups*, méthodes quantitatives, analyse de discours et de documents, etc.) et interdisciplinaires. Il s'agit là d'une garantie de validité des rationalités mises au jour. Le second postulat consiste à privilégier une approche politique de la RSE qui prend acte des divergences d'intérêt des acteurs, et envisage d'agir sur le système formé à partir de la connaissance produite. Cette perspective permet de dépasser deux travers présents dans les deux courants concurrents de la *critical stakeholder perspective*. Elle se différencie tout d'abord de l'approche formaliste de la RSE qui pense celle-ci dans le cadre du respect de contrats conclus avec la société au travers de conventions économiques, de respect de la législation minimale en vigueur, ou encore de chartes sociales. Dans le cas étudié, nous avons vu que la simple rencontre des objectifs convenus avec les pouvoirs publics concernant la création d'emploi ne suffisait pas à forger une représentation

---

<sup>7</sup> Cfr Mitchell *et al.* (1997), pour une revue de littérature sur ce sujet

d'entreprise socialement responsable par les différentes parties prenantes. D'autre part, la représentation de la RSE ne peut se construire par de simples stratégies de « marketing social », qui consistent à créer de toutes pièces, et en fonction de catégories d'acteurs segmentées, une image externe artificielle se matérialisant en divers codes de conduite, chartes d'entreprises, etc. Si cette perspective prend bien en compte la pluralité des parties prenantes de l'entreprise – à tout le moins au niveau externe –, elle consiste davantage en un travail sur l'image axé sur l'amélioration par le discours des représentations de ces acteurs. Mais l'analyse du cas de Trilogi montre bien l'écueil qui aurait pu résulter de ce type d'actions dans ce cas : améliorer l'image de l'entreprise auprès du bassin d'emploi, par ailleurs déjà acquis à la cause, aurait contribué à agrandir d'autant plus le fossé de perception séparant celle-ci d'autres acteurs, en nombre certes plus limité, mais à la capacité d'influence bien plus importante.

L'approche défendue se distingue également de l'approche que nous avons qualifiée de rationaliste, qui envisage la RSE sous un angle coopératif. Dans ce courant, le rôle du management consisterait à prendre en considération l'ensemble des points de vue exprimés par les multiples parties prenantes pour arriver, au travers d'accords concrétisés notamment sous la forme de codes de conduite ou de chartes (sociales, environnementales, etc.), à élaborer les bases d'un partenariat multipartite orienté vers la réalisation d'un objectif commun. À nouveau, le cas de Trilogi apporte des éléments empiriques permettant de douter de la viabilité de ce type d'arrangements dans une perspective temporelle soutenue. La diversité des intérêts en présence, ainsi que les temporalités propres des diverses parties prenantes, mettent en doute la viabilité d'un arrangement de type code de conduite dans un environnement aussi instable et soumis à la pression du temps de Trilogi, et, plus largement, dans le cas d'entreprises soumises à de fortes exigences de flexibilité. Dans le cas concerné, la charte sociale de site, élaborée dès l'arrivée de Trilogi sur son nouveau site d'exploitation, n'aura jamais été mobilisée par l'entreprise ou les organisations syndicales signataires comme référence dans la résolution de leurs différends.

L'approche critique de la RSE et de sa gestion entend agir au-delà du travail sur le discours, puisqu'elle mobilise des données de terrain pour réaliser un travail centré sur des actions concrètes concernant les parties prenantes. En d'autres termes, ce n'est qu'au travers de l'action sur les pratiques de l'entreprise qu'il est possible d'influencer les perceptions des parties prenantes, dans une perspective dynamique prenant en considération les mouvements changeants des parties, l'évolution de leurs poids stratégiques respectifs et de leurs capacités de mobilisation. À l'inverse des perspectives habituelles, nous plaçons dès lors pour la mise en évidence d'une *grounded social responsibility*, élaborée à partir des

données émergeant du terrain, sur la base de l'analyse conjointe des parties prenantes internes et externes, étant donné leurs fortes interrelations dans la constitution des représentations.

## CONCLUSION

À partir de l'analyse détaillée du cas d'une entreprise internationale de logistique confrontée à un déficit d'image particulièrement prégnant chez diverses parties prenantes qui composent son environnement socio-organisationnel, notre contribution a tout d'abord interrogé une série d'approches renvoyant au champ de la RSE. Outre la distinction classique entre *Shareholder* et *Stakeholder Theory*, notre revue de littérature a permis de distinguer, au sein de cette dernière, trois « sous-courants » que nous avons qualifiés de formaliste, rationaliste et critique. C'est précisément dans la philosophie de ce dernier courant que l'intervention décrite dans l'étude de cas s'est réalisée. Au travers de l'exposé des choix posés dans le cheminement de notre enquête, notre contribution a également visé à apporter une série de recommandations méthodologiques pour une perspective dite critique de l'approche par les parties prenantes, résolument basée sur la compréhension du système concret mettant en relation ces dernières, ainsi que sur la diversité des modes de récolte de données nécessaire pour approcher adéquatement chaque catégorie d'acteurs. Le cas que nous avons analysé nous a en effet montré qu'il est inutile de construire une image superficielle d'entreprise socialement responsable déclinée dans les brochures de présentation, ou au travers de chartes conclues en des temps favorables si, par ailleurs, l'essentiel de celles-ci repose sur l'existence de dissensions et d'intérêts extrêmement divergents, ou de pratiques de gestion controversées...

## RÉFÉRENCES

- Alvesson, M.** 1989. "Power, Conflict and Control", dans *Operational Research and the Social Sciences*, M. Jackson, P. Keys et S. Cropper (dir.), New York, Plenum Press.
- Alvesson, M.** et **H. Willmott.** 1996. *Making Sense of Management. A Critical Analysis*, London, Sage.
- Carroll, A.B.** et **A.K. Buchholtz.** 1999. *Business and society : ethics and stakeholder management*, 4<sup>e</sup> éd., Cincinnati, South-Western College Publishing.
- Dekker, H.C.** 2004. "Control of Inter-Organizational Relationships: Evidence on Appropriation Concerns and Coordination Requirements", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, n°1, pp. 27-49.
- Donaldson, T.** 2002. "The stakeholder revolution and the Clarkson Principles", *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, n° 2, p. 107-111.
- Freeman, R.E.** 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.

- Gittell, J.H.** 2000. "Organizing work to support relational coordination", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, n°3, pp. 517-539.
- Gourville, J. T. et V.K. Rangan.** 2003. "Doing well by doing good: understanding the cause marketing relationship", *Harvard Business School Working Paper*.
- Graham, J.W.** 2000. "Corporate environmental information: a new source of competitor intelligence", *Business & Finance Bulletin*, n° 113, pp. 39-43.
- Heitz, M.** 2000. "Les soubassements du jeu relationnel: les enjeux de la confiance par style de réseau", *Cahiers de recherche du GREFIGE*, Université de Nancy 2, n°14
- Hill, C.W. et T.M. Jones.** 1992. "Stakeholder Agency Theory", *Journal of Management Studies*, vol. 29, n°2, pp. 131-154
- Keller, K.L. et S. Hoeffler.** 2002. "Building brand equity through corporate societal marketing", *Journal of Public Policy and Marketing*, vol. 21, n°1.
- Kochan, T.A. et S.A. Rubinstein.** 2000. "Toward a Stakeholder Theory of the Firm : the Saturn Partnership", *Organization Science*, vol.11, n°4, pp. 367-386
- Kraut, R. et C. Steinfield.** 1999. "Coordination and Virtualization: The Role of Electronic Networks and Personal Relationships", *Organization Science*, vol. 10, n°6, pp. 722-740
- Love, P.E., Z. Irani, E. Cheng et H. Li.** 2002. "A model for supporting inter-organizational relations in the supply chain", *Engineering, Construction and Architectural Management*, vol. 9, n°2, pp. 2-15
- MacNeil, I.R. et P.J. Gudel.** 2002. *Contracts: Exchange, Transactions and Relations*, New York, Foundation Press.
- Mercier S. et S. Guinn-Milliot.** 2003. "La théorie des parties prenantes : un cadre conceptuel fécond pour la responsabilité sociale de l'entreprise ? ", *Actes de la 5e Université de Printemps de l'Audit Social*, IAE de Corse, mai 2003, pp. 249-259.
- Mitchell, R.K., B.R. Agle et D.J. Wood.** 1997. "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, vol. 22, n°4, pp. 853-886.
- Pfeffer, J. et G.R. Salancik.** 1978. *The External Control of Organisations : A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper and Row
- Post, J.E., L.E. Preston et S. Sachs.** 2002. "Managing the Extended Enterprise: the New Stakeholder View", *California Management Review*, vol. 45, n°1, pp. 6-28
- Ratnasingam, P.** 2003. "Inter-Organizational Trust in B2B E-commerce: A Case Study in Customs Clearance", *Journal of Global Information Management*, vol. 11, n°1, pp. 1-20

