

# LE MODÈLE DES PARTIES PRENANTES EST-IL SOLUBLE DANS LA DÉMOCRATIE ?



## Analyse

Décembre 2011  
Luca Ciccia  
Chargé de projets

Les « stakeholders », ou « parties prenantes », prennent une place croissante dans le vocabulaire et les pratiques de gestion des entreprises et des gouvernements. Instrument visant une amélioration du contexte d'intervention de l'entreprise, le modèle des parties prenantes est devenu un outil de contrôle et d'élaboration des projets d'entreprises. Il est même largement utilisé dans le cadre de la mise en place des politiques publiques, de la commune à l'Europe. La concertation s'exerce à présent sous la forme de table-ronde tandis que le consensus émergerait naturellement après de telles consultations. Le modèle des parties prenantes serait-il en passe de refonder notre démocratie ? Est-il l'outil d'une « morale » des affaires et d'un renouveau démocratique ? Le fonctionnement de l'économie sociale est-il remis en cause par ces débats et pratiques ou au contraire renforcé ?

### Aux sources des parties prenantes : la RSE

C'est au début des années 1960 que le terme de stakeholder émerge. Il apparaîtrait pour la première fois en 1963 lors d'une réflexion en stratégie menée par un institut de recherche américain<sup>1</sup>. Ce néologisme renvoie au terme anglais « stockholder », qui désigne l'actionnaire. Il s'agit d'indiquer que d'autres parties ont un intérêt (stake) dans l'entreprise. En 1968, Ansoff est le premier à utiliser le concept pour définir une stratégie organisationnelle. L'entreprise doit ajuster ses objectifs et tenir compte de chaque groupe ayant partie liée à l'entreprise. Les stakeholders s'apparentent dès lors à des contraintes qu'il s'agit de gérer<sup>2</sup>.

C'est Freeman qui, en 1984, élargit le concept pour en faire un outil d'organisation de l'entreprise et intègre le plus possible d'intervenants dans la prise de décision de l'entreprise qui s'assure ainsi de son succès<sup>3</sup>. Mais lorsqu'il s'agit de déterminer le poids réels des différentes parties, les débats deviennent plus difficiles.

<sup>1</sup> La création du néologisme « stakeholder » est attribuée au Stanford research Institute (SRI).

<sup>2</sup> Sur l'histoire du « modèle », voir : J-P. GOND, S. MERCIER, « *Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature* », in « *Actes du congrès de l'association francophones des ressources humaines* », Montréal, 2004.

<sup>3</sup> E. FREEMAN, « *Strategic management. A stakeholder approach* », Pitman, Boston, 1984.

Les actionnaires estiment ainsi que ce type de procédure doit viser à améliorer le fonctionnement de leurs entreprises, non à les en déposséder. Pour eux, c'est bien la propriété qui doit continuer à octroyer le pouvoir principal de décision.

Le modèle revêt donc des acceptions très larges, de l'instrumentalisation du processus pour garantir la création de profit, à la version éthique qui vise, avec sincérité, à implémenter de l'éthique et de la morale dans le monde de l'entreprise. C'est surtout par ce biais que le modèle des « stakeholders » va se développer en devenant l'un des attributs de la responsabilité sociale des entreprises<sup>4</sup>.

L'organisation internationale de normalisation ISO a ainsi largement contribué à la propagation du modèle, par ses normes mais aussi par la façon dont celles-ci ont été constituées. Cette organisation met en œuvre des normes quasi-juridiques, en dehors du champ démocratique classique (par exemple la norme ISO 14 001 pour le management environnemental). Face à de croissantes critiques, ISO a lancé un vaste processus de consultations des « parties prenantes » pour élaborer sa norme ISO 26.000<sup>5</sup> relative à la RSE. Les stakeholders ont donc eu une place privilégiée dans l'élaboration de la norme RSE, mais les critiques à l'égard des procédures d'ISO persistent...<sup>6</sup>

Comme dans les débats relatifs à la RSE ou à l'entrepreneuriat social<sup>7</sup>, l'économie sociale est à nouveau confrontée à la nécessité de réaffirmer sa spécificité, ses fondamentaux. Il s'agit d'être critique vis-à-vis de cette nouvelle génération d'entreprises et de modes de gouvernance, tout en se félicitant de ce que les acteurs privés classiques avancent dans la bonne direction, et sans pour autant laisser croire que leurs options relègueraient l'économie sociale aux oubliettes de l'histoire...

Si le modèle des « stakeholders » a l'odeur et la couleur de l'économie sociale, elle n'en a pas le goût !

*« 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 de l'actionnaire ;*
- (3) l'objectif de la firme doit être la maximisation de la richesse de l'actionnaire.*

*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 ;*

---

<sup>4</sup> L'institut de référencement ISO a ainsi largement contribué à la propagation du modèle, par ses normes et par la constitution de ses normes. La norme ISO 26.000 est probablement la plus emblématique à cet égard.

<sup>5</sup> La norme ISO 26000 est une norme ISO relative à la responsabilité sociétale des organisations, c'est-à-dire qu'elle définit comment les organisations peuvent et doivent contribuer au développement durable. Elle est publiée depuis le 1er novembre 2010.

<sup>6</sup> Voir par exemple la thèse de Coline Ruwet, « Des filetages à la RSE : normalisation et démocratie : sociologie du processus d'élaboration d'ISO 26000 », UCL, juin 2009.

<sup>7</sup> Voir les nombreuses analyses de SAW-B, disponibles en lignes, sur ces différents thèmes. [www.saw-b.be](http://www.saw-b.be)

*(3) l'objectif de la firme devrait être de promouvoir les intérêts de tous et non pas ceux des actionnaires seulement.»<sup>8</sup>*

La présentation du modèle recouvre en effet de nombreux principes propres à l'économie sociale, tels que ceux relatifs à la participation démocratique, à la finalité ou encore à la non primauté du seul objectif de profit. Mais fondamentalement, les vœux du modèle des parties prenantes consistent à faire de l'économie sociale sans toucher à la structure de la propriété de l'entreprise basée sur l'actionnariat privé, et espérant que ceux-ci vont véritablement mettre en œuvre un processus de participation démocratique large<sup>9</sup>.

Mais les actionnaires n'admettent ce modèle que s'il sert utilement leurs propres objectifs. De quoi douter que ce modèle puisse, par lui-même, permettre une réelle prise en compte d'autres intérêts que ceux des seuls actionnaires. Mais admettons ici qu'il en a le potentiel. Ce potentiel serait augmenté si structurellement les entreprises se dotaient de règles et statuts qui, à l'instar des entreprises de l'économie sociale, les obligent réellement à appliquer leurs principes démocratiques.

## **De la gestion de l'entreprise au mode de gouvernance publique**

Non content de se limiter à la gestion des entreprises, le modèle des stakeholders s'est répandu comme outil de gestion démocratique de nos sociétés occidentales. Et c'est surtout par une impulsion supranationale que le modèle s'est déployé, depuis l'Europe à la commune, en passant par les Etats et les régions.

A titre d'exemple, au premier semestre 2011, SAW-B a, elle aussi, mis en œuvre des tables-rondes. Elles portaient sur le thème de la mobilité alternative. L'objectif était d'aboutir, avec toutes les « parties prenantes » à des propositions de réformes pour le ministre de la mobilité régionale wallonne.

Le modèle de concertation avec les « parties prenantes » est partout. Parfois il s'ajoute utilement aux lieux déjà présents de concertation sociale et politique, parfois il comble les vides, parfois il remplace des pratiques pourtant présentes...

Il est assez paradoxal de constater que c'est au niveau de pouvoir où la démocratie organisée est la moins avancée – le niveau européen – que le modèle est le plus utilisé. La Commission Européenne s'est faite la championne des processus de consultation. Comme pour renforcer l'impression du caractère démocratique de ses décisions, alors même qu'elle est régulièrement confrontée à la critique de son manque de légitimité démocratique.

Les processus de discussions et de décision s'organisent, selon l'histoire des Etats membres, par la voie de longues discussions et négociations entre les pouvoirs publics, l'opposition, et par le biais d'organes de concertation démocratique. L'Europe ne connaît pas encore ses processus. Elle a donc construit ses propres mécanismes de mise en œuvre de la décision. Elle opère par le biais de table-rondes, de conférence, de consultations publiques, etc. Mais ses pratiques contagionnent les autres niveaux de pouvoir.

---

<sup>8</sup> J. BOARTRIGHT, « *Quel avenir pour la gestion des parties prenantes ?* » in « *Les ateliers de l'éthique* », Vol.1, N°1, Printemps 2006.

<sup>9</sup> Voir par exemple le dossier de la revue du MAUSS sur la responsabilité sociale des entreprises. [www.revuedumauss.org](http://www.revuedumauss.org)

Le risque démocratique est grand. Car qui décide en fin de processus ? Sur quelle base ? Qui choisit le caractère représentatif des « parties prenantes » associées à la consultation ? Tout récemment, la Commission européenne se targuait d'avoir largement consulté toutes les parties prenantes dans le cadre de l'élaboration de ses propositions de réformes de l'encadrement des aides d'Etats compatibles avec les traités (cf débat sur les SSIG Services Sociaux d'Intérêt Généraux). Pourtant, s'ils ont eu le droit de répondre à la consultation, les principaux acteurs qui mettent en œuvre ces SSIG disent n'avoir pas été concertés, et quand ils l'ont été, leurs avis n'a que peu été pris en compte. Enfin, la commission a avancé des propositions sans que les résultats de la consultation ne soient connus de tous. Si bien que plusieurs pays ont même dû notifier par écrit leurs insatisfactions sur le processus de décision ne respectant pas les remarques avancées par les « parties prenantes ». Dans le même temps, la Commission se félicitait d'une procédure exemplaire en matière d'inclusion des parties prenantes. Mais nul ne sait qui, quoi, comment...<sup>10</sup>

En Belgique, si le pouvoir fédéral veut réformer une politique relative, par exemple, à la prescription de médicaments génériques, il devra se concerter avec tous les acteurs représentatifs et organisés de ce secteur. Ce mode de concertation est très présent pour tout ce qui touche à la concertation sociale, particulièrement forte en Belgique. Au niveau Européen, le Comité économique et social européen est déjà davantage un organe de consultation que de concertation. Et il définit lui-même son mode de fonctionnement bâti sur le consensus<sup>11</sup>.

### **Pour une société séparée ?**

Consensus ! Le mot est lâché. Là est probablement l'innovation fondamentale qu'apporte ce mode de concertation dans le cadre démocratique. Le conflit semble évaporé. Par la voie de la consultation, les pouvoirs publics affirment leurs capacités à créer le consensus.

Mais en ces temps de transformations importantes aux niveaux politique, social, économique, financier, cette impression de consensus ne masque-t-elle pas ce qui est le fondement de nos démocraties : le conflit ?

Felipe Vankeisbilck, secrétaire général de la Centrale Nationale des Employés, syndicat belge francophone, critique avec force d'arguments l'empire du consensus imposé par le mode de fonctionnement européen. Le changement ne se limite pas au changement de vocables mais il traduit bien le changement d'état d'esprit.

La « concertation sociale » devient « dialogue social », les « interlocuteurs sociaux » deviennent « partenaires sociaux » : « *on passe d'un modèle où domine le conflit, la connivence nécessaire se limitant à l'obligation de se parler en vue de la recherche d'un accord (c'est le sens de « interlocuteurs »), à un modèle où la communauté d'intérêts est posée d'emblée : entre partenaires, c'est la communauté d'objectifs qui prévaut* »<sup>12</sup>.

Il conclut ensuite sur le paradoxe d'une société de plus en plus « libérale » sur le plan socio-économique qui aboutit à de plus en plus de « séparation » dans la société, au regard d'une société politique qui promeut de plus en plus l'illusion d'une société consensuelle.

---

<sup>10</sup> Analyse et faits basés sur l'intervention de Maître Rodriguez à l'occasion de la conférence co-organisée par SAW-B sur les projets de réforme relatifs aux SSIG et aides d'Etats le 8/12/2011. Pour plus d'information, le pv de cette conférence est disponible via [www.saw-b.be](http://www.saw-b.be).

<sup>11</sup> Voir par exemple la brochure de présentation du CESE : « *Découvrez le Comité Economique et Social Européen* », 2011.

<sup>12</sup> F. VAN KEIRSBICK, « *Pour une société séparée* », in « *De la séparation* », Ed. L'Harmattan, Paris, 2008.

Le modèle des parties prenantes fait partie de ce processus de construction de notre identité collective. Mais seuls les maîtres d'œuvres en définissent les contours...

### **Quid de l'économie sociale ?**

L'économie sociale est directement concernée par ces évolutions. D'abord dans sa pratique de la participation, les entreprises d'économie sociale sont, par elles-mêmes, ancrées dans des principes qui visent une réelle participation de tous les acteurs. La recherche utopique du consensus fait également partie des vœux pieux des acteurs de l'économie sociale. Mais celle-ci a un atout non négligeable dans la recherche de ce consensus : elle s'est construite sur base de statuts et de principes qui rendent cette quête possible et non travestie par des objectifs de recherche de lucre. Pour ne pas disparaître sous le flût de la RSE, l'économie sociale est, plus que jamais, dans l'obligation de montrer ses atouts et sa différence.

Enfin, par l'impact que peut avoir le modèle des parties prenantes sur la vitalité démocratique, l'économie sociale se doit d'être attentive et prudente car, plus que le secteur privé classique, elle se nourrit de la vitalité démocratique. Si une forme atténuée de démocratie s'instaure progressivement, c'est la possibilité même d'une transformation de l'économie sur base des principes propres à l'économie sociale qui s'éloignera.