

Louvain School of Management

Quelles approches permettent aux organisations de satisfaire les besoins variés des parties prenantes en équilibrant leurs dimensions instrumentales, relationnelles et morales, tout en définissant les tensions et compromis possibles ?

CONFIDENTIEL

Auteur : Mairlot Bastien
Promoteur : Hericher Corentin
Année académique 2024-2025
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée
Horaire de jour

Remerciements

Je tiens tout d'abord à exprimer ma profonde gratitude à mon promoteur, le Professeur Corentin Hericher, qui m'a permis de mener à bien ce travail de fin d'études. Son aide a été précieuse tout au long de ce mémoire, notamment grâce à des consignes claires et structurantes qui ont grandement facilité l'élaboration de mon plan et l'orientation de ma réflexion.

Je souhaite également remercier chaleureusement ma famille et mon entourage, qui m'ont soutenu de près ou de loin tout au long de cette épreuve. Je pense tout particulièrement à ma maman, dont la relecture attentive et approfondie m'a permis d'améliorer la qualité de ce travail, ainsi qu'à ma copine, pour son soutien constant et sans faille dans les moments plus difficiles.

Mes remerciements vont aussi à l'ensemble des répondants qui ont pris le temps de répondre à mon questionnaire, et plus encore à celles et ceux qui ont accepté de le diffuser autour d'eux. Leur contribution a été précieuse et déterminante pour la richesse et la pertinence de l'analyse menée.

À toutes ces personnes, je souhaite exprimer ma sincère reconnaissance.

Déclaration relative à l'utilisation d'un outil d'intelligence artificielle

Dans le cadre de la réalisation de ce mémoire de master, l'outil d'intelligence artificielle ChatGPT a été utilisé de manière ponctuelle et encadrée, dans les objectifs suivants :

- Reformulation : pour améliorer la fluidité rédactionnelle, éviter les répétitions et affiner certains passages, tout en veillant à préserver le sens initial des idées.
- Traduction : pour faciliter la compréhension d'articles scientifiques rédigés en anglais, utilisés dans la revue de littérature.
- Soutien à l'analyse statistique : pour confirmer certaines tendances observées dans les données, calculer les p-values des tests de corrélation et générer des représentations graphiques claires et adaptées.

Chaque contenu généré par l'outil a fait l'objet d'une relecture attentive, d'un jugement critique et d'une révision systématique par l'auteur du mémoire. L'ensemble du contenu final présenté ici résulte d'un travail personnel et original, enrichi par un usage réfléchi et responsable de l'intelligence artificielle.

Date : 05/08/2025

Signature :

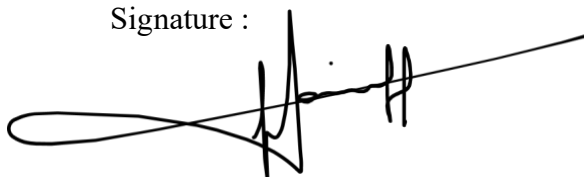
A handwritten signature in black ink, consisting of a large loop on the left and several vertical strokes on the right, followed by a long horizontal line extending to the right.

Table des matières

1. Introduction.....	1
1.1 Ce que l'on sait : un cadre théorique pluraliste mais cloisonné.....	1
1.2 Ce que l'on ne sait pas : un manque de convergence entre les approches	1
1.3 Pourquoi cet écart mérite d'être comblé ?	2
1.4 Question de recherche	3
1.5 Structure de la recherche.....	3
2. Revue de littérature.....	4
2.1 La gestion des parties prenantes : fondements théoriques.....	4
2.1.1 Origine de la stakeholder theory.....	4
2.1.2 Typologie des parties prenantes et logique de saillance.....	5
2.1.3 Pourquoi intégrer les parties prenantes ?	7
2.2 Les besoins variés des parties prenantes	9
2.2.1 Typologie des besoins des parties prenantes	9
2.2.2 Attentes explicites et implicites : le contrat psychologique élargi aux parties prenantes	11
2.3 Les différentes dimensions.....	13
2.3.1 La dimension instrumentale.....	13
2.3.2 La dimension relationnelle	14
2.3.3 La dimension morale.....	15
2.3.4 Vers une approche intégrative du stakeholder management	16
2.4 Tensions et compromis	17
2.4.1 Typologie des tensions dans la gestion des parties prenantes	17
2.4.2 Compromis et arbitrages : entre rationalité stratégique et responsabilité morale	19
2.5 Développement des hypothèses.....	20
3. Méthodologie	22
3.1 Approche méthodologique adoptée.....	22
3.2 Opérationnalisation des concepts.....	23
3.2.1 Satisfaction des besoins fondamentaux perçus	23
3.2.2 Perception des dimensions d'action de l'organisation.....	23
3.2.3 Légitimité perçue	24
3.2.4 Tensions perçues	24
3.2.5 Intention de recommandation.....	24
3.2.6 Conclusion de la section	25
3.3 Construction du questionnaire.....	25
3.3.1 Structure générale.....	25

3.3.2 Format des questions.....	26
3.4 Dispositif de diffusion et stratégie d'analyse des données	26
4. Résultats	27
4.1 Introduction.....	27
4.2 Description de l'échantillon.....	27
4.3 Tests d'hypothèses.....	28
4.3.1 – Hypothèse 1	28
4.3.2 – Hypothèse 2.....	29
4.3.3 – Hypothèse 3.....	31
4.3.4 – Hypothèse 4.....	32
4.3.5 – Hypothèse 5.....	34
5. Discussion.....	35
6. Limites de la recherche.....	38
8. Conclusion générale.....	39
9. Annexes.....	41
10.Bibliographie	49

1. Introduction

1.1 Ce que l'on sait : un cadre théorique pluraliste mais cloisonné

Depuis plusieurs décennies, la littérature en management stratégique a progressivement reconnu l'importance des parties prenantes dans la gouvernance des organisations (Donaldson & Preston, 1995). L'entreprise est aujourd'hui perçue comme un acteur au cœur de réseaux d'attentes multiples, parfois contradictoires, portées par des parties prenantes internes et externes, dont les revendications ne se limitent plus aux seules considérations économiques. Face à cette complexité, plusieurs approches ont structuré le champ théorique. La dimension instrumentale, issue des logiques économiques, conçoit les relations avec les parties prenantes comme des leviers stratégiques permettant d'améliorer la performance organisationnelle (Jones, Harrison & Felps, 2018). À l'inverse, la dimension morale, fondée sur l'éthique des affaires, affirme que certaines attentes méritent d'être prises en compte indépendamment de leur contribution à la performance (Donaldson & Dunfee, 1994). Entre les deux, une dimension relationnelle émerge, insistant sur la qualité des interactions, la reconnaissance mutuelle et la co-construction des finalités (Freeman, Dmytriiev & Phillips, 2021).

Dans cette optique, plusieurs travaux ont cherché à catégoriser les parties prenantes et à évaluer leur influence. Le modèle de la saillance propose une typologie fondée sur les trois attributs suivants : le pouvoir, la légitimité et l'urgence (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Ce modèle permet de hiérarchiser les parties prenantes et d'anticiper leur capacité d'influence sur les décisions. D'autres auteurs, comme Hahn et al. (2015), insistent sur les tensions structurelles entre les différentes dimensions de la durabilité telles que la dimension sociale, la dimension environnementale et la dimension économique.

Enfin, des études issues de la psychologie organisationnelle rappellent que les besoins fondamentaux, tels que l'autonomie, la compétence ou l'appartenance, constituent une composante essentielle des attentes des parties prenantes internes. Fall et Roussel (2017), dans leur étude empirique, montrent que ces besoins sont fortement liés à la perception de justice organisationnelle, et qu'ils influencent directement le bien-être et l'engagement au travail.

1.2 Ce que l'on ne sait pas : un manque de convergence entre les approches

Malgré la richesse des cadres existants, la littérature actuelle reste marquée par un cloisonnement entre les approches. Chaque dimension, qu'elle soit instrumentale, relationnelle ou morale, tend à être traitée séparément, sans que leurs articulations, tensions ou

complémentarités soient pleinement explorées. Or, les décisions managériales impliquent souvent des arbitrages simultanés entre performance, reconnaissance mutuelle et principes éthiques, sans qu'un cadre intégré ne permette de guider ces choix.

Par ailleurs, les travaux sur la saillance ou la gestion des tensions tendent à centrer l'analyse sur l'organisation, sans toujours considérer le rôle actif et intentionnel des parties prenantes elles-mêmes. L'étude de Bridoux et Vishwanathan (2020) montre que la latitude laissée aux managers pour équilibrer les intérêts dépend aussi des motivations morales ou stratégiques des parties dominantes. Cette perspective reste sous-exploitée dans les cadres actuels de gouvernance multipartite.

Enfin, les travaux de Fall et Roussel (2017) contribuent à une meilleure compréhension des besoins psychologiques fondamentaux au travail. Néanmoins, ces besoins sont encore rarement mobilisés dans une lecture intégrative du stakeholder management, qui tiendrait compte de leurs dimensions économiques, sociales et morales.

1.3 Pourquoi cet écart mérite d'être comblé ?

Ce manque de convergence théorique nuit à la compréhension fine des arbitrages auxquels les entreprises sont confrontées. Dans un contexte marqué par l'instabilité socio-écologique, la montée des normes éthiques et la fragmentation des attentes, les organisations doivent développer des capacités d'arbitrage qui soient à la fois justes, légitimes, et créatrices de valeur partagée.

Hahn et al. (2015), soulignent l'importance de reconnaître et de gérer les tensions paradoxales de manière réflexive. Cela implique de sortir d'une logique d'optimisation linéaire pour entrer dans une logique d'équilibrage dynamique, capable de faire dialoguer des attentes concurrentes. De même, Donaldson et Dunfee (1994), dans leur théorie des contrats sociaux intégrés, montrent que les principes moraux ne peuvent être ignorés au profit d'une seule logique de rentabilité.

L'approche développée par Freeman et ses collègues (2021), qui articule la stakeholder theory et la *resource-based view* (théorie fondée sur les ressources), suggère que la reconnaissance des parties prenantes ne constitue pas une contrainte, mais une source de différenciation stratégique. Réconcilier ces différentes perspectives est donc un enjeu à la fois théorique et opérationnel.

1.4 Question de recherche

Ce mémoire cherche à explorer les approches permettant aux organisations de satisfaire les besoins variés de leurs parties prenantes tout en équilibrant les dimensions instrumentales, relationnelles et morales de la relation. Il part du constat que ces dimensions ne sont pas exclusives, mais souvent entremêlées dans la pratique, donnant lieu à des tensions, des arbitrages, voire des contradictions à gérer.

La question de recherche de ce mémoire est la suivante :

Quelles approches permettent aux organisations de satisfaire les besoins variés des parties prenantes en équilibrant leurs dimensions instrumentales, relationnelles et morales, tout en définissant les tensions et compromis possibles ?

Pour y répondre, le mémoire s'appuiera sur les apports théoriques principaux suivants :

- *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts (Mitchell & al., 1997)*
- *Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory (Donaldson & Dunfee, 1994)*
- *Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework (Hahn & al., 2015)*
- *Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm (Freeman, Dmytriiev, & Phillips, 2021)*
- *L'effet de la justice organisationnelle perçue sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux au travail (Fall & Roussel, 2017)*
- *When Do Powerful Stakeholders Give Managers the Latitude to Balance All Stakeholders' Interests? (Bridoux & Vishwanathan, 2020).*

L'objectif est de proposer une synthèse critique des dynamiques théoriques mobilisées, à partir d'une enquête empirique sur la manière dont les parties prenantes perçoivent l'équilibre ou le déséquilibre entre les logiques instrumentales, relationnelles et morales dans les pratiques organisationnelles.

1.5 Structure de la recherche

Ce mémoire débute par une introduction qui présente le contexte de la recherche, identifie les connaissances existantes et les zones d'ombre dans la littérature, et justifie la pertinence de la question étudiée. La revue de littérature qui suit explore les fondements théoriques de la gestion

des parties prenantes, la typologie de leurs besoins, les dimensions instrumentale, relationnelle et morale de leur prise en compte, ainsi que les tensions et arbitrages que ces dimensions peuvent engendrer. Cette analyse conceptuelle conduit à la formulation d'un ensemble d'hypothèses de recherche. L'étude s'appuie ensuite sur une méthodologie de type hypothético-déductif, reposant sur un questionnaire structuré, dont les variables ont été opérationnalisées à partir des cadres théoriques mobilisés. Les résultats empiriques issus de l'analyse des données permettent d'évaluer la validité des hypothèses formulées. Ces résultats sont ensuite discutés en regard de la littérature existante, afin d'en dégager les implications théoriques et managériales. Le mémoire aborde enfin les principales limites de l'étude et propose des pistes pour de futures recherches, avant de se conclure par une synthèse des apports du travail et une réponse claire à la question de recherche.

2. Revue de littérature

2.1 La gestion des parties prenantes : fondements théoriques

2.1.1 Origine de la stakeholder theory

Pendant longtemps, la théorie de l'agence a dominé la pensée managériale en définissant l'entreprise comme un contrat entre actionnaires (« principaux ») et dirigeants (« agents »), avec pour objectif central la maximisation de la richesse des actionnaires via la réduction des coûts d'agence (Jensen & Meckling, 1976). Cette approche limite la responsabilité de l'entreprise à ses seuls investisseurs.

En réaction, la stakeholder theory a émergé dans les années 1980 comme une alternative majeure. Freeman et al. (2021) rappellent que cette théorie, dès 1984, envisage l'entreprise comme un système relationnel, où la performance dépend de la qualité des liens avec l'ensemble des parties prenantes, et la légitimité repose sur la capacité à répondre à leurs attentes. Donaldson et Preston (1995) approfondissent cette théorie en distinguant trois dimensions : une dimension descriptive (l'entreprise comme réseau d'intérêts liés), une dimension instrumentale (les parties prenantes comme leviers de performance), et une dimension normative, qui reconnaît à chaque partie prenante une valeur intrinsèque, indépendamment de sa contribution économique. Plus récemment, Freeman et al. (2021) ont proposé de croiser la stakeholder theory avec la Resource-Based View (RBV). Cette hybridation permet de pallier les limites de la RBV en y intégrant une normativité éthique, la durabilité des relations et la coopération comme source d'avantage compétitif.

Ainsi, la stakeholder theory constitue aujourd'hui un cadre théorique robuste, capable d'articuler les dimensions économiques, relationnelles et morales de la gouvernance, et de redéfinir l'entreprise comme un acteur collectif et responsable.

2.1.2 Typologie des parties prenantes et logique de saillance

L'évolution du rôle stratégique des parties prenantes a suscité de nombreux travaux visant à mieux les identifier et hiérarchiser leur influence. Cette étape est essentielle pour articuler de manière cohérente les dimensions instrumentales, relationnelles et morales de leur gestion. Le modèle proposé par Mitchell et ses collègues (1997), repose sur trois attributs permettant de déterminer l'importance d'une partie prenante aux yeux des décideurs : le pouvoir (capacité à influencer l'organisation), la légitimité (reconnaissance sociale ou morale de son intérêt) et l'urgence (caractère pressant ou critique de sa demande). Chaque partie prenante peut posséder un seul de ces attributs, deux, ou les trois à la fois. En fonction de ces combinaisons, les auteurs établissent une typologie composée de sept catégories (c.f. Annexe 1). Par exemple, les acteurs latents ne possèdent qu'un seul attribut et sont donc souvent peu considérés par les managers. À l'inverse, les parties prenantes dites définitives réunissent les trois attributs, ce qui leur confère une attention prioritaire. Ce modèle permet ainsi d'analyser de manière nuancée comment les entreprises adaptent leur gestion des parties prenantes selon les contextes afin de situer les différentes catégories de parties prenantes en fonction des attributs identifiés par les auteurs.

En complément, Clarkson (1995) propose une typologie qui distingue les parties prenantes primaires, dont le soutien est indispensable à la survie continue de l'organisation, et les parties prenantes secondaires, définies comme « toutes les autres personnes en relation avec l'entreprise » (Clarkson, 1995, p. 106). Les parties prenantes primaires incluent notamment les employés, clients, fournisseurs, actionnaires, mais aussi les gouvernements et les communautés locales, ces derniers étant considérés comme essentiels en raison de leur rôle institutionnel (Clarkson, 1995). À l'inverse, des entités telles que certaines ONG ou les médias, dont la relation directe avec l'entreprise est absente ou non contractuelle, peuvent être classées comme secondaires, dans la mesure où elles n'engagent pas la responsabilité de survie de l'organisation. Clarkson considère la distinction interne/externe comme secondaire et privilégie une lecture basée sur la gestion effective de la relation. (Clarkson, 1995).

Cependant, ces modèles classiques ne sont pas exempts de limites. Vingt ans après la publication du modèle de saillance, Wood et ses collègues (2018) en proposent une relecture

critique visant à dresser un bilan des avancées conceptuelles et à ouvrir de nouvelles pistes de recherche. Ils soulignent notamment que la saillance repose largement sur la perception managériale des attributs, ce qui peut conduire à l'ignorance involontaire de certaines revendications non perçues comme prioritaires (Wood & al., 2018). Cette perception subjective peut renforcer la marginalisation de parties jugées impuissantes ou peu légitimes. Les auteurs rappellent que le modèle initial pourrait même inciter, de manière involontaire, les managers à négliger les groupes vulnérables ou peu visibles (Wood & al., 2018).

Plutôt que d'introduire de nouveaux attributs dans le modèle, Wood et ses collègues (2018), mettent en évidence plusieurs axes de recherche prometteurs pour dépasser cette vision centrée sur le seul point de vue managérial. Ces pistes incluent le *stakeholder work* (identification, compréhension, engagement), ainsi que des notions comme la voix, l'engagement actif ou la reconnaissance des asymétries de pouvoir, inspirées notamment de la théorie des mouvements sociaux ou de la dépendance aux ressources (Wood et al., 2018). Ces perspectives renforcent les dimensions relationnelles et morales de la gestion des parties prenantes, en invitant les organisations à dépasser une simple lecture utilitariste des rapports de pouvoir.

Une perspective complémentaire à ce cadre est proposée par Bridoux et Vishwanathan (2020). Ces auteurs montrent que les parties prenantes les plus puissantes – disposant d'un fort pouvoir d'influence – ne contraignent pas systématiquement les managers à privilégier leurs intérêts propres. Leur comportement dépend en réalité de leur orientation motivationnelle. Lorsque ces acteurs sont animés par des valeurs de justice, de réciprocité ou d'équité, ils peuvent accorder aux managers une plus grande latitude pour équilibrer les intérêts de l'ensemble des parties prenantes, y compris les moins puissantes. À l'inverse, lorsqu'ils adoptent une logique purement utilitariste, ils restreignent cette marge de manœuvre, renforçant ainsi la centralité de leurs propres intérêts dans la prise de décision.

Cette contribution vient compléter la typologie proposée par Mitchell et al. (1997), en montrant que le pouvoir et la légitimité d'une partie prenante ne suffisent pas toujours à expliquer la façon dont les relations s'établissent avec l'organisation. Il est aussi nécessaire de considérer les motivations qui sous-tendent les actions des parties dominantes, qu'elles soient d'ordre stratégique ou éthique. Cela permet une lecture plus nuancée de la saillance, qui ne se limite pas à des attributs formels, mais prend également en compte la dimension morale des intentions et la manière dont les acteurs s'engagent dans la gouvernance partagée.

2.1.3 Pourquoi intégrer les parties prenantes ?

Aujourd'hui, intégrer les parties prenantes dans la gouvernance des organisations est devenu un enjeu à la fois stratégique, éthique et organisationnel. Cette évolution s'explique par les pressions croissantes que subissent les entreprises en matière de durabilité, de responsabilité et de légitimité. Elle vise non seulement la performance, mais aussi la création de valeur relationnelle avec les parties concernées.

En croisant la théorie des parties prenantes avec la resource-based view (RBV), plusieurs auteurs ont souligné que les interactions durables avec les parties prenantes représentent des ressources immatérielles précieuses, difficiles à imiter, et sources d'avantage concurrentiel. Selon les travaux de Freeman et al. (2021) et Harrison et al. (2010, cité par Freeman & al., 2021), la confiance, l'engagement, la légitimité et la coopération générés par les relations avec les parties prenantes, sont considérés comme des leviers stratégiques que les entreprises doivent cultiver activement pour soutenir un avantage concurrentiel durable. Ces ressources permettent non seulement de réduire les conflits, mais aussi d'accéder à des informations critiques, de favoriser l'innovation collaborative et d'accroître la résilience face aux incertitudes de l'environnement. Pour cela, elles doivent présenter plusieurs caractéristiques : être à la fois de grande valeur, difficiles à trouver chez les concurrents, impossibles à imiter, et ne pouvoir être remplacées par d'autres ressources équivalentes. C'est dans ce cadre que Barney (1991, cité par Freeman & al., 2021), insiste sur l'importance de ces attributs pour expliquer pourquoi certaines entreprises parviennent à maintenir un avantage stratégique sur le long terme. Loin d'être purement utilitariste, l'approche instrumentale intègre désormais la gestion qualitative des relations comme condition de réussite durable.

Réduire la gestion des parties prenantes à un simple outil d'amélioration de la performance risquerait d'en oublier les dimensions relationnelles et morales. Dans cette perspective, Bridoux et Stoelhorst (2022) proposent une autre manière de penser la gouvernance : selon eux, il ne s'agit plus de répondre uniquement aux intérêts des parties capables d'exercer une pression économique ou stratégique, mais de reconnaître les besoins légitimes de chaque acteur, quelle que soit sa capacité d'influence. Leur approche met l'accent sur une gouvernance inclusive, fondée sur la transparence, le dialogue, l'équité et le respect des procédures justes. Elle repose sur une conception coopérative des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes, plutôt que sur une logique de compétition. Cela suppose un engagement actif dans la recherche de solutions perçues comme justes, et une volonté de corriger les déséquilibres de pouvoir et

d'expression. Cette orientation relationnelle rejoint l'argument normatif avancé par Donaldson et Preston (1995), selon lequel les parties prenantes doivent être considérées comme des finalités en soi et non simplement comme des moyens au service de la performance.

Néanmoins, l'élargissement du périmètre de la gouvernance à un ensemble plus vaste d'acteurs soulève des défis majeurs. Amis, Barney, Mahoney et Wang (2020) rappellent que la gouvernance des parties prenantes constitue une entreprise complexe, souvent marquée par des tensions, des asymétries d'information, et des difficultés de priorisation. Les auteurs appellent au développement d'une véritable théorie de la gouvernance des parties prenantes, capable de proposer des outils analytiques et opérationnels pour faire face à cette complexité. Plutôt que de viser la résolution définitive des tensions, cette gouvernance suppose de savoir gérer les paradoxes, de reconnaître l'interdépendance des acteurs et de construire des compromis dynamiques. Elle mobilise des dispositifs de délibération, d'inclusion et de médiation dans des contextes institutionnels mouvants. Cette complexité ne constitue pas un obstacle, mais une caractéristique inhérente à toute organisation responsable en interaction avec son écosystème.

Au-delà des considérations théoriques sur la légitimité, la performance ou la coopération, l'intégration des parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise s'est progressivement institutionnalisée à travers des cadres normatifs internationaux. Ces cadres formalisent la nécessité d'un dialogue structuré avec les parties prenantes, non plus comme simple pratique managériale, mais comme exigence formelle de responsabilité. La norme ISO 26000 en constitue un exemple pionnier. Élaborée selon un processus multipartite inédit au sein de l'Organisation internationale de normalisation, elle a mobilisé six groupes d'acteurs (gouvernements, entreprises, ONG, travailleurs, consommateurs et experts) pour co-construire des lignes directrices en matière de responsabilité sociétale. Ce processus a permis de garantir une représentation équilibrée des intérêts et une légitimité renforcée du standard, Chaque groupe ayant participé à la définition des principes à intégrer dans la gestion. Il en résulte un cadre volontaire mais profondément normatif, où les parties prenantes sont perçues comme des acteurs légitimes de la gouvernance (Balzarova & Castka, 2012).

S'inscrivant dans cette même logique, le Global Reporting Initiative (GRI) a structuré le reporting durable autour d'un principe central de matérialité sociale et environnementale, défini en interaction avec les parties prenantes. Le GRI encourage les entreprises à identifier leurs enjeux matériels non seulement en fonction de leurs propres priorités internes, mais également sur base des attentes exprimées par leurs parties prenantes. Cette orientation a conduit à

l'émergence d'un reporting plus participatif, où les revendications sociales, écologiques et économiques des parties prenantes influencent directement les indicateurs et le contenu des rapports. La standardisation du reporting par le GRI repose ainsi sur une architecture modulaire intégrant des principes d'exhaustivité, d'équilibre, de comparabilité et d'exactitude, lesquels sont directement liés à l'engagement des parties prenantes dans la construction des indicateurs pertinents (Baraibar-Diez & al., 2024).

Enfin, la directive européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), en cours d'implémentation à travers les normes ESRS (European Sustainability Reporting Standards), représente une évolution majeure vers un reporting contraignant. La CSRD impose une analyse de double matérialité : l'impact des activités sur l'environnement et l'impact des enjeux sur le modèle économique. Cette approche impose explicitement un dialogue structuré avec les parties prenantes, considérées comme des sources d'information indispensables à l'identification des enjeux matériels. Les ESRS précisent d'ailleurs que les entreprises doivent documenter la manière dont elles ont consulté leurs parties prenantes pour définir leurs priorités de durabilité. Cette exigence renforce le rôle de l'engagement des parties prenantes comme levier de légitimation du reporting extra-financier, tout en introduisant une gouvernance plus complexe et multi-niveaux de la responsabilité organisationnelle (Giacomini & al., 2024).

En définitive, intégrer les parties prenantes revient à articuler des logiques instrumentales, relationnelles et morales. C'est reconnaître leur rôle dans la création de valeur, les relations équitables et la légitimation des décisions. Ce mouvement d'ouverture, bien qu'exigeant sur le plan organisationnel, répond aux attentes contemporaines en matière de gouvernance, de responsabilité et de justice, et constitue l'un des fondements d'une entreprise véritablement durable.

2.2 Les besoins variés des parties prenantes

2.2.1 Typologie des besoins des parties prenantes

Les besoins des parties prenantes ne se limitent pas à des revendications économiques : ils englobent des exigences économiques, sociales, environnementales et éthiques qui structurent les relations entreprise-écosystème. La littérature académique s'accorde sur la nécessité de reconnaître cette diversité, afin d'élaborer des stratégies de gouvernance réellement durables.

Cette typologie s'appuie sur le modèle du Triple Bottom Line d'Elkington (Correia, 2019). Celui-ci distingue trois dimensions interdépendantes : la performance économique (*Profit*), la

responsabilité sociale (*People*) et la préservation environnementale (*Planet*). Une quatrième dimension normative traverse ces catégories : droits, justice et équité comme principes éthiques structurants. (Donaldson & Preston, 1995).

Les besoins économiques sont historiquement les plus mis en avant dans la théorie managériale. Ils recouvrent notamment les attentes en matière de rentabilité, de rémunération du capital, de stabilité de l'emploi, d'accès au marché ou encore de sécurité financière. Ces exigences sont généralement formalisées via des mécanismes contractuels et suivies à travers des indicateurs chiffrés (Awa & al., 2024). Ces exigences forment le pilier "Profit" dans une perspective de durabilité (Correia, 2019).

Les besoins sociaux, quant à eux, sont souvent moins tangibles, mais tout aussi structurants pour la gouvernance organisationnelle. Ils englobent le respect des droits fondamentaux, la reconnaissance des individus, l'inclusion, la qualité des conditions de travail ou encore le bien-être au sein de la communauté locale (Correia, 2019 ; Awa & al., 2024). Ces besoins traduisent des attentes de dignité et de participation, au-delà des simples relations de marché. Matakanye et al. (2021) identifient, à travers leur analyse sectorielle, plusieurs domaines récurrents de pression sociale : les droits humains dans la chaîne d'approvisionnement, les politiques de diversité, ou encore la philanthropie communautaire. Selon leur secteur, les entreprises répondent à des attentes sociales différenciées par des actions ciblées.

En complément des approches classiques, la psychologie organisationnelle apporte un éclairage utile pour comprendre les attentes sociales en les reliant aux besoins psychologiques fondamentaux. Fall et Roussel (2017) s'appuient sur la théorie de l'autodétermination pour identifier trois besoins universels dans le contexte professionnel : le besoin d'autonomie, le sentiment de compétence et l'appartenance sociale. Leur étude montre que la satisfaction de ces besoins est étroitement liée à la perception de justice organisationnelle, notamment sur le plan des relations interpersonnelles. Les résultats soulignent qu'un management perçu comme juste et respectueux favorise l'engagement, le bien-être et le sentiment de reconnaissance chez les collaborateurs. Ils relèvent d'une responsabilité éthique et renforcent la légitimité et la performance durable de l'organisation.

L'intégration de ces besoins sociaux ne relève pas uniquement d'une logique de conformité. Elle s'inscrit dans une exigence normative, selon laquelle les parties prenantes méritent une prise en considération indépendante de leur pouvoir économique (Donaldson & Preston, 1995). En d'autres termes, le traitement équitable des attentes sociales contribue à la légitimité des

décisions managériales. Comme le rappellent Awa et al. (2024), les entreprises qui négligent ces besoins risquent une perte de légitimité, une résistance accrue et une fragilisation de leur durabilité organisationnelle.

Les besoins environnementaux renvoient aux attentes croissantes liées à la protection des écosystèmes, à la limitation des externalités négatives et à l'adoption de modèles de production soutenables. Ils incluent la réduction des émissions, la gestion des ressources ou l'adaptation climatique (Correia, 2019 ; Awa & al., 2024). Matakanye et al. (2021) soulignent que les pressions des parties prenantes en matière environnementale varient sensiblement selon les secteurs d'activité : Les secteurs à forte empreinte écologique font l'objet d'exigences plus strictes et de priorités environnementales différenciées.

Enfin, les besoins éthiques traversent l'ensemble des dimensions précédentes et relèvent d'une lecture morale des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes. Ils expriment des attentes de justice, d'équité, de transparence ou de respect des droits humains, même lorsqu'elles ne sont pas formalisées contractuellement (Donaldson & Preston, 1995). Jones, Harrison et Felps (2018) proposent une typologie combinant les dimensions instrumentales (recherche d'intérêts), relationnelles (qualité des interactions) et morales (valeurs intrinsèques), pour mieux appréhender la complexité des besoins et la manière dont ils s'articulent dans la pratique managériale. Les approches utilitaristes ignorent les attentes symboliques, pourtant essentielles aux dynamiques de confiance et d'adhésion.

En résumé, les besoins des parties prenantes ne se réduisent ni à des contraintes externes, ni à des revendications utilitaristes. Ils forment un ensemble interconnecté, que les organisations doivent intégrer dans une logique d'équilibre durable. Leur reconnaissance et leur articulation conditionnent non seulement la performance organisationnelle, mais aussi la légitimité des décisions prises face à un environnement institutionnel en mutation.

2.2.2 Attentes explicites et implicites : le contrat psychologique élargi aux parties prenantes

Les attentes des parties prenantes dépassent les obligations contractuelles formelles : elles incluent des engagements implicites qui structurent les relations avec l'organisation. Cette idée s'appuie sur la notion de contrat psychologique, développée à l'origine par Rousseau (1989) dans le contexte de la relation entre un employé et son employeur. Il désigne les croyances subjectives sur les obligations réciproques entre l'individu et l'organisation, fondées sur des promesses perçues, explicites ou implicites.

Robinson et Rousseau (1994) ont montré que la violation de ce contrat (c'est-à-dire le non-respect perçu de ces obligations) peut générer une rupture de confiance profonde et durable. Ce concept s'applique aussi à d'autres parties prenantes : clients, fournisseurs, investisseurs, communautés locales (Rayton & al., 2015). Ces parties prenantes développent elles aussi des attentes implicites à partir des engagements communicationnels, des pratiques relationnelles et des comportements passés de l'organisation.

Dans ce cadre élargi, les attentes explicites correspondent à des engagements formels (contrats, chartes, politiques RSE), tandis que les attentes implicites émergent des normes sociales, des valeurs partagées ou de l'expérience relationnelle. Elles dépendent du contexte, de la durée de la relation et de valeurs perçues comme fondamentales : respect, équité, loyauté, reconnaissance (Morrison & Robinson, 1997).

La littérature souligne que la violation de ces attentes, même lorsqu'elles ne sont pas contractuellement définies, peut engendrer des réactions émotionnelles intenses – sentiment de trahison, perte de légitimité, retrait de la coopération – compromettant la qualité et la pérennité de la relation (Robinson & Rousseau, 1994 ; Morrison & Robinson, 1997). Ce mécanisme s'applique également aux fournisseurs confrontés à des ruptures unilatérales d'accords implicites, aux clients déçus par un changement soudain de pratiques commerciales ou aux communautés locales lésées par des projets perçus comme injustes ou imposés.

Rayton, Brammer et Millington (2014) élargissent cette approche en intégrant le contrat psychologique dans un cadre multi-parties. Ils soulignent que la perception de la justice organisationnelle et la qualité du traitement réservé aux différentes parties prenantes, alimentent des jugements normatifs sur la moralité de l'entreprise. Lorsque l'organisation ne respecte pas les attentes implicites – en particulier celles fondées sur la confiance, la réciprocité ou la loyauté – elle risque d'éroder sa légitimité auprès des individus concernés et de son écosystème.

Ainsi, comprendre la dynamique des attentes explicites et implicites devient central dans une perspective de gouvernance inclusive et durable. Il s'agit de préserver un équilibre entre contrat, reconnaissance morale et engagement relationnel. En négligeant ces attentes, l'organisation s'expose à une détérioration de la confiance, à une perte d'engagement et à une fragilisation de sa légitimité. Inversement, leur prise en compte renforce la résilience relationnelle et soutient un capital durable, essentiel à une gouvernance équilibrée.

2.3 Les différentes dimensions

2.3.1 La dimension instrumentale

La dimension instrumentale repose sur une approche stratégique, où les parties prenantes sont vues comme des leviers de performance. Dans cette perspective, les parties prenantes ne sont pas seulement considérées pour elles-mêmes, mais en tant que facteurs critiques dans la chaîne de valeur.

Selon Jensen (2001), cette prise en compte doit rester conditionnée par une logique de rentabilité : l'attention portée aux parties prenantes est justifiée dans la mesure où elle contribue à maximiser la valeur marchande totale de l'entreprise à long terme. Il propose ainsi le concept « d'enlightened value maximization », qui s'appuie sur les structures analytiques de la théorie des parties prenantes tout en fixant un objectif unique : l'augmentation de la valeur de marché. Elle répond à une faiblesse de la théorie des objectifs multiples : en l'absence de critère décisionnel clair, l'objectif unique facilite les arbitrages sans perdre de vue la finalité économique.

Il ne s'agit donc pas d'un pluralisme normatif, mais d'un utilitarisme stratégique, dans lequel les attentes des parties prenantes sont mobilisées comme des instruments de performance. Les décisions sont évaluées selon leur contribution à la valeur à long terme, en répondant aux attentes critiques des acteurs influents. (Jensen, 2001).

Cette approche utilitariste n'exclut pas la reconnaissance de ressources relationnelles comme leviers de performance. Certaines études montrent en effet, que la qualité des liens avec les parties prenantes peut, à elle seule, constituer un avantage concurrentiel durable. Cette vision est prolongée par les travaux de Barney et Harrison (2018) , qui soulignent que la capacité à construire des relations durables, mutuellement bénéfiques et fondées sur la reconnaissance réciproque, peut constituer un avantage concurrentiel difficilement imitable. Ils soulignent l'importance d'intégrer les attentes des parties prenantes pour renforcer la légitimité et l'efficacité des décisions. La valeur économique résulterait ainsi de la qualité des relations tissées dans l'écosystème. Dans cette logique, Maak (2007) introduit la notion de capital social organisationnel, défini comme l'ensemble des ressources relationnelles basées sur la confiance, la compréhension mutuelle et les normes partagées. Ces ressources soutiennent la différenciation, la fidélisation, l'engagement et l'acceptabilité sociale. Pour Maak (2007), la construction de ce capital social n'est pas un luxe moral, mais une condition structurelle de la viabilité organisationnelle.

La valeur partagée consiste à intégrer les enjeux sociétaux dans les produits, les marchés ou les chaînes logistiques, non par philanthropie, mais pour renforcer la compétitivité. Les auteurs soulignent que cette approche, bien plus intégrée que la RSE traditionnelle, est au cœur du capitalisme de demain.

Pour résumer, la dimension instrumentale s'appuie sur une logique économique rationnelle : il ne s'agit pas d'intégrer les parties prenantes par souci altruiste, mais parce que cela permet de créer davantage de valeur dans un environnement complexe et interdépendant. Elle valorise une forme de gouvernance stratégique, capable de prendre en compte les attentes prioritaires des parties prenantes, tout en maintenant la performance comme objectif central. Malgré ses critiques, cette approche reste centrale dans l'analyse contemporaine des relations entreprises–parties prenantes, notamment en contexte concurrentiel.

2.3.2 La dimension relationnelle

Au-delà des logiques de performance économique, la gestion des parties prenantes implique une attention à la qualité des relations avec les acteurs concernés. Cette dimension relationnelle repose sur la confiance, la reconnaissance mutuelle et le dialogue, qui ne relèvent pas de l'ambiance, mais constituent des ressources immatérielles fondamentales pour la viabilité organisationnelle. Elle incarne une logique de coopération et de légitimation sociale, dans laquelle la nature des liens prime autant que les résultats.

Comme évoqué précédemment, Maak (2007) souligne que ces relations fondées sur la confiance et les normes partagées constituent un capital social, c'est-à-dire un ensemble de ressources réelles ou potentielles, reposant sur des engagements réciproques avec les parties prenantes. Ce capital, conjointement détenu par les parties, croît par l'usage et la réciprocité. Le leadership responsable consiste alors à construire, cultiver et entretenir des relations éthiques, en adoptant une posture d'écoute, de transparence et de reconnaissance. La confiance, au cœur de cette dynamique, se construit dans le temps par des engagements tenus et des comportements cohérents.

Barney et Harrison (2018) soulignent que les entreprises capables d'instaurer des relations de qualité avec leurs parties prenantes développent une légitimité relationnelle. Cette légitimité dépasse les seuls résultats économiques ou la conformité réglementaire : elle repose sur la perception, par les parties prenantes, d'être écoutées, reconnues et prises au sérieux. Dans cette optique, le dialogue ne se limite pas à une communication institutionnelle ou à des dispositifs formels de concertation. Il suppose de co-construire les décisions et d'intégrer les points de vue

des parties prenantes dans les arbitrages, et à reconnaître la pluralité des attentes. Maak (2007) insiste sur la qualité de la relation comme finalité : dans une perspective éthique, l'organisation doit être attentive aux besoins spécifiques de chaque acteur, sans les instrumentaliser. La reconnaissance de l'autre – en tant que sujet moral et non comme simple détenteur de ressources – constitue un principe fondamental de cette approche.

En résumé, la dimension relationnelle appelle à une transformation profonde de la posture managériale : il s'agit de passer d'une logique de contrôle à une logique de relation, dans laquelle le respect, l'écoute et la réciprocité sont les fondements de la légitimité organisationnelle. Elle constitue un levier de résilience stratégique, dans une société où les attentes des parties prenantes sont de plus en plus exigeantes en matière d'éthique, de dialogue et de transparence (Maak, 2007).

2.3.3 La dimension morale

La dimension morale de la gestion des parties prenantes repose sur une conception éthique exigeante. Elle défend l'idée que les parties prenantes ne doivent pas être perçues uniquement à travers leur utilité pour l'organisation, qu'elle soit stratégique ou relationnelle. Elles doivent être reconnues comme des acteurs dotés de droits, de dignité et de légitimité. Cette vision s'inscrit dans une approche déontologique de l'éthique, selon laquelle certaines obligations, comme le respect, la transparence ou l'équité, doivent être respectées, quelles que soient les conséquences attendues.

Maak (2007) insiste sur cette approche morale, en soulignant que le leadership responsable implique la construction de relations fondées sur la considération, l'intégrité et la reconnaissance mutuelle. La relation n'est donc pas un simple moyen au service d'un objectif stratégique : elle devient une fin en soi, un lieu d'expression des obligations éthiques fondamentales.

Barney et Harrison (2020), de leur côté, rappellent que la théorie des parties prenantes porte en elle, dès ses origines, une responsabilité active envers toutes les parties affectées par les décisions. Il ne s'agit pas seulement de réduire les externalités négatives, mais de reconnaître les parties prenantes comme partenaires à part entière dans une démarche de sens partagé. Dans cette logique, la légitimité se construit dans le dialogue, la reconnaissance et l'alignement éthique.

Pour guider cette exigence, Fort (2000) mobilise le cadre normatif influent proposé par Donaldson et Dunfee (1999) : la théorie des contrats sociaux intégrés (Integrated Social

Contracts Theory, ISCT). Celle-ci postule que les normes éthiques doivent à la fois s'enraciner dans les communautés locales (*moral free space*) et être encadrées par des *hypernormes* universelles. Ces *hypernormes*, identifiables dans les grandes traditions philosophiques, religieuses ou juridiques, constituent un socle commun de principes permettant d'évaluer la légitimité morale des pratiques managériales. Elles évitent que la reconnaissance des normes locales ne bascule dans un relativisme éthique en instaurant un double filtre : enracinement culturel, mais aussi ancrage universel. Ce cadre permet de penser une responsabilité morale contextualisée mais non arbitraire, fondée sur l'équilibre entre diversité normative et cohérence éthique. (Fort, 2000).

Les trois dimensions (instrumentale, relationnelle et morale) ne doivent pas être envisagées comme opposées, mais comme des logiques complémentaires qu'il s'agit de maintenir en équilibre. Chacune d'elles apporte une lecture différente mais essentielle : l'approche instrumentale met l'accent sur la recherche d'efficacité économique, la dimension relationnelle insiste sur la qualité des liens avec les parties prenantes, tandis que la perspective morale rappelle l'importance de la justice et du respect des principes fondamentaux. Une gouvernance durable repose sur l'articulation de ces trois dimensions : performance, relations et éthique. Ce cadre constitue le socle théorique à partir duquel il devient possible d'analyser les tensions, arbitrages et compromis auxquels les entreprises sont confrontées dans la gestion concrète de leurs parties prenantes – une réflexion que développera la partie suivante.

2.3.4 Vers une approche intégrative du stakeholder management

La littérature sur le stakeholder management repose traditionnellement sur une distinction entre les dimensions instrumentales, relationnelles et morales. Si chacune de ces approches contribue à éclairer un aspect des relations organisation-parties prenantes, leur séparation limite la compréhension des arbitrages complexes auxquels font face les organisations. Dans un contexte de transition sociétale marqué par des exigences accrues en matière de légitimité, d'engagement sociétal et de responsabilité politique, plusieurs travaux récents plaident pour une approche plus intégrée, capable de concilier performance économique, reconnaissance sociale et exigences éthiques.

L'un des mouvements les plus structurés vers une telle intégration est proposé par Freeman, Dmytriiev et Phillips (2021), qui articulent la Stakeholder Theory avec la Resource-Based View of the Firm (RBV). Cette hybridation vise à dépasser les cloisonnements entre logique stratégique et normativité, en insistant sur le rôle des parties prenantes comme vecteurs de

ressources immatérielles, de coopération, de durabilité et de sens. En ce sens, les relations de confiance durables ne sont plus considérées comme de simples moyens d'atteindre un avantage compétitif, mais comme des ressources génératrices de valeur et d'identité. L'enjeu n'est plus seulement d'exploiter des ressources rares et inimitables, mais de construire des relations durables fondées sur le respect mutuel, la transparence et la réciprocité.

La dimension normative de l'intégration des parties prenantes trouve un appui solide dans la théorie des contrats sociaux intégrés (ISCT) développée par Donaldson et Dunfee (1994). Plutôt que d'opposer les référentiels éthiques locaux et les principes universels, ce cadre propose une articulation permettant d'encadrer la diversité morale sans céder au relativisme. Dans une perspective de stakeholder management, l'ISCT offre une grille d'analyse utile pour évaluer la légitimité des pratiques en contexte multiculturel, en guidant les arbitrages entre attentes locales et exigences éthiques fondamentales. Enfin, la reconnaissance des tensions irréductibles entre objectifs économiques, sociaux et environnementaux constitue une avancée majeure vers une pensée intégrative. Hahn et al. (2015) proposent d'aborder ces tensions non comme des anomalies à résoudre, mais comme des paradoxes à gérer. Ils identifient des stratégies (séparation, acceptation, synthèse) pour coexister avec des logiques concurrentes. Cette approche paradoxale invite à sortir d'une logique linéaire ou instrumentale de résolution des conflits pour adopter une posture d'apprentissage, d'ajustement et d'expérimentation constante. Elle ouvre la voie à une gestion fondée sur la complexité et la prise en compte de rationalités multiples.

Ainsi, bien que ces contributions ne constituent pas encore une théorie intégrative pleinement formalisée, elles dessinent un cadre pour penser une gestion des parties prenantes qui dépasse les cloisonnements conceptuels.

2.4 Tensions et compromis

2.4.1 Typologie des tensions dans la gestion des parties prenantes

La gestion des parties prenantes, dans une perspective de durabilité, confronte les organisations à des tensions structurelles qu'elles ne peuvent ni éviter ni résoudre simplement. Elles émergent de l'exigence d'intégrer simultanément des objectifs économiques, sociaux et environnementaux dans un monde complexe (Hahn & al., 2015). Elles ne sont pas des anomalies à corriger, mais des composantes constitutives des relations entre l'entreprise et son écosystème.

Hahn et al. (2015) proposent un cadre systématique d'analyse des tensions propres à la durabilité d'entreprise, qui s'applique directement à la gestion des parties prenantes. Ils identifient tout d'abord des tensions internes aux trois piliers du développement durable. Par exemple, l'objectif de rentabilité financière peut entrer en contradiction avec la protection des écosystèmes ou avec la justice sociale, sans possibilité immédiate de conciliation. Ce type de tension se manifeste fréquemment lorsqu'une décision managériale maximise un type de valeur au détriment d'un autre.

À ces tensions internes s'ajoutent trois dimensions structurelles :

Le niveau : conflits entre priorités individuelles, organisationnelles et systémiques. Une entreprise peut ainsi se retrouver en décalage entre ses engagements publics et les pratiques de certains départements opérationnels, générant des tensions de légitimité interne ou externe (Hahn & al., 2015).

Le changement : tensions liées au besoin de transformation. L'entreprise peut être confrontée à une contradiction entre les pratiques existantes, perçues comme stables ou rentables, et la nécessité d'un changement radical pour répondre aux attentes sociétales (Hahn & al., 2015).

Le contexte : tensions spatiales (entre cultures) et temporelles (court terme vs long terme). Une entreprise peut ainsi devoir répondre à des standards environnementaux très élevés dans certains pays, tout en étant confrontée à des normes plus permissives ailleurs. Les exigences de performance immédiate peuvent aussi freiner les investissements nécessaires à la résilience (Hahn & al., 2015).

Ces tensions sont souvent paradoxales, c'est-à-dire qu'elles opposent des logiques en apparence incompatibles, mais également légitimes. La durabilité repose alors non pas sur une élimination des tensions, mais sur leur gestion active.

Celles-ci incluent :

- L'acceptation, qui consiste à reconnaître la co-existence de pôles contradictoires sans chercher à les fusionner.
- La séparation, qui traite les exigences dans des temps ou structures distincts.
- La synthèse, qui cherche à construire une logique plus large, capable de concilier des objectifs qui peuvent sembler, à première vue, contradictoires.

Dans cette logique, les dirigeants sont appelés à faire preuve d'un leadership relationnel et éthique capable de porter durablement ces tensions. Maak et Pless (2006) soulignent que le rôle du leader responsable ne se limite pas à arbitrer, mais consiste à habiter le paradoxe, en s'appuyant sur le dialogue et la co-construction de compromis. Leur concept d'intelligence relationnelle implique d'intégrer des perspectives divergentes et de construire des relations durables malgré les tensions.

Scherer et Palazzo (2007) replacent ces dynamiques dans un cadre politique globalisé. Ils montrent que les entreprises, de plus en plus impliquées dans la régulation sociale et environnementale, sont exposées à des exigences démocratiques sans légitimité institutionnelle suffisante. Cette asymétrie entre pouvoir et responsabilité crée une tension structurelle entre efficacité économique et responsabilité politique, que la gestion des parties prenantes ne peut ignorer. Pour préserver leur légitimité, les entreprises doivent adopter des dispositifs inclusifs de justification, de délibération et de redevabilité.

En somme, la gestion des tensions ne vise pas à effacer les conflits d'intérêts ou de valeurs, mais à composer avec le paradoxe, dans une logique d'apprentissage, de dialogue et d'adaptation (Hahn & al., 2015). Cette capacité à tenir ensemble des exigences contradictoires devient un critère clé de la maturité éthique et stratégique des organisations.

2.4.2 Compromis et arbitrages : entre rationalité stratégique et responsabilité morale

La gestion des parties prenantes expose les organisations à des tensions difficiles à concilier, les obligeant à privilégier certains intérêts ou objectifs au détriment d'autres. Ces arbitrages ne relèvent pas seulement d'une logique d'optimisation, mais d'un processus éthique et politique qui engage la légitimité de l'entreprise dans son environnement.

Hahn et al. (2015) rappellent que les compromis ne sont pas de simples ajustements techniques, mais traduisent des tensions structurelles entre logiques concurrentes : profit versus justice sociale, court terme versus transition écologique, standards globaux versus réalités locales. L'entreprise ne peut ni fusionner ces pôles ni les hiérarchiser sans en assumer les conséquences en termes de légitimité.

Dès lors, le compromis exige une justification des arbitrages, en particulier vis-à-vis des parties prenantes non retenues. Cette exigence rejoint la notion de légitimité procédurale, associée par Scherer et Palazzo (2007) à un tournant délibératif de la gouvernance. Dans un contexte de

régulation étatique affaiblie, les entreprises sont appelées à répondre à des normes démocratiques informelles : dialogue, participation, redevabilité.

Maak et Pless (2006) soulignent que le dirigeant responsable ne vise pas une solution parfaite, mais doit orchestrer des intérêts parfois inconciliables, tout en préservant l'intégrité du collectif. Le compromis n'est pas un renoncement aux valeurs, mais une construction temporaire, fondée sur la reconnaissance mutuelle et l'écoute active, dans un environnement mouvant.

Enfin, les arbitrages reflètent une hiérarchie implicite des parties prenantes, conceptualisée par Mitchell et al. (1997) via les critères de pouvoir, légitimité et urgence. Cette grille peut favoriser les parties les plus visibles, au détriment d'acteurs plus diffus (générations futures, biodiversité), posant la question de la justice intergénérationnelle et intercommunautaire.

En définitive, le compromis implique une posture réflexive, dans laquelle l'entreprise reconnaît qu'elle ne peut satisfaire toutes les attentes, mais qu'elle doit rendre compte de ses choix de manière transparente et argumentée. Arbitrer sans cynisme, décider sans arrogance : telle est l'exigence centrale de la responsabilité organisationnelle contemporaine.

2.5 Développement des hypothèses

Sur la base des apports théoriques développés dans la revue de littérature, cette recherche formule cinq hypothèses explorant les liens entre les logiques perçues de l'organisation, la satisfaction des besoins fondamentaux des parties prenantes, leur perception de la légitimité organisationnelle, ainsi que les tensions susceptibles d'émerger dans la relation organisation–parties prenantes. Chaque hypothèse s'appuie sur les fondements théoriques présentés dans les sections précédentes.

Hypothèse 1 – Satisfaction des besoins fondamentaux et légitimité perçue

La littérature sur la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000) met en évidence l'importance de la satisfaction des besoins fondamentaux (notamment l'autonomie, la compétence et le lien social) dans la perception de la qualité des relations interpersonnelles et organisationnelles. Cette satisfaction est également associée à une reconnaissance implicite des attentes psychosociales, comme le suggèrent les travaux sur le contrat psychologique (Rousseau, 1989 ; Morrison & Robinson, 1997). Une organisation perçue comme capable de répondre à ces besoins tend à bénéficier d'un surcroît de légitimité, comprise ici comme la reconnaissance de sa conformité aux valeurs, normes et attentes partagées (Donaldson & Dunfee, 1994 ; Freeman & al., 2021).

H1 : Plus les besoins fondamentaux sont perçus comme satisfaits, plus l'organisation est perçue comme légitime.

Hypothèse 2 – Logique morale perçue et recommandation de l'organisation

La logique morale, fondée sur une orientation vers le bien commun, l'intégrité et l'éthique, constitue une dimension essentielle de l'engagement organisationnel tel que théorisé par Scherer et Palazzo (2007) ainsi que Maak et Pless (2006). Lorsqu'une organisation est perçue comme incarnant cette logique, elle suscite un attachement identitaire renforcé de la part des parties prenantes, qui peuvent alors adopter des comportements de soutien actif, notamment sous forme de recommandation. Ce processus s'inscrit dans une dynamique de légitimation reposant sur la reconnaissance d'un alignement moral avec les attentes collectives (Freeman & al., 2021).

H2 : Plus une organisation est perçue comme guidée par une logique morale, plus elle est recommandée par ses parties prenantes.

Hypothèse 3 – Logique relationnelle perçue et satisfaction des besoins

La logique relationnelle repose sur des principes de réciprocité, de confiance et de reconnaissance mutuelle, tels que le formulent Maak et Pless (2006) et Freeman et al. (2021). Cette approche relationnelle favorise un climat d'interaction propice à la prise en compte des attentes implicites des parties prenantes, en particulier celles liées aux besoins fondamentaux décrits dans la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000 ; Gagné & Deci, 2005). Une telle posture contribue à une perception positive de la qualité de la relation et à la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance.

H3 : Plus une organisation est perçue comme relationnelle, plus les besoins fondamentaux des parties prenantes sont perçus comme satisfaits.

Hypothèse 4 : Insatisfaction des besoins et tensions organisationnelles perçues

L'insatisfaction des besoins fondamentaux peut entraîner des perceptions de rupture du contrat psychologique (Robinson & Rousseau, 1994) et engendrer des tensions dans la relation avec l'organisation. La littérature sur les tensions organisationnelles en contexte de durabilité (Hahn & al., 2015) met en évidence que les conflits de valeurs, les déséquilibres perçus ou les compromis imposés génèrent une intensification des tensions internes et interpersonnelles. Ainsi, l'absence de réponse aux attentes implicites des parties prenantes est susceptible d'amplifier ces dynamiques conflictuelles.

H4 : Plus les besoins fondamentaux sont perçus comme peu satisfaits, plus les tensions organisationnelles sont perçues comme fortes.

Hypothèse 5 – Logique instrumentale perçue et légitimité

La logique instrumentale, qui met l'accent sur la performance, l'efficacité économique et les arbitrages rationnels, est décrite dans les travaux de Mitchell et al. (1997), Donaldson et Dunfee (1994), ainsi que Freeman et al. (2021). Lorsqu'elle est perçue comme dominante, cette orientation peut conduire à une érosion de la légitimité organisationnelle, dans la mesure où les attentes des parties prenantes ne se limitent pas aux résultats économiques mais incluent également des dimensions éthiques, relationnelles et morales. Une orientation perçue comme exclusivement instrumentale peut ainsi compromettre l'adhésion des parties prenantes.

H5 : Plus une organisation est perçue comme animée par une logique instrumentale, moins elle est perçue comme légitime.

3. Méthodologie

3.1 Approche méthodologique adoptée

Dans le prolongement du cadre conceptuel présenté en revue de littérature, cette recherche adopte une approche quantitative et hypothético-déductive, afin de tester empiriquement des hypothèses issues de travaux théoriques solides. L'objectif est d'analyser dans quelle mesure les organisations peuvent satisfaire les besoins variés de leurs parties prenantes, en équilibrant les dimensions instrumentales, relationnelles et morales. Ce questionnement implique des liens mesurables entre variables, justifiant le choix d'une méthodologie quantitative.

Cette démarche repose sur des hypothèses fondées sur la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000 ; Gagné & Deci, 2005), appliquées aux besoins fondamentaux des parties prenantes et articulées aux trois dimensions suivantes :

- Instrumentale : axée sur la performance économique et les arbitrages utilitaristes (Mitchell, Agle & Wood, 1997 ; Donaldson & Dunfee, 1994 ; Freeman & al., 2021) ;
- Relationnelle : fondée sur la réciprocité et la reconnaissance (Maak & Pless, 2006 ; Freeman & al., 2021) ;
- Morale : centrée sur la justice et le bien commun (Scherer & Palazzo, 2007 ; Maak & Pless, 2006).

L'étude intègre également la question des tensions perçues dans une gouvernance multipartite où la pluralité des attentes entraîne des arbitrages complexes. Une approche qualitative aurait

permis d'explorer finement des cas singuliers, mais ce travail privilégie une méthode quantitative comparative, adaptée à la mesure des perceptions à travers différentes catégories de parties prenantes.

Un questionnaire structuré et anonyme a été conçu pour recueillir des données standardisées auprès d'un échantillon diversifié composé d'acteurs internes (employés, managers) et externes (clients, fournisseurs, citoyens, etc.). Son élaboration s'appuie directement sur les hypothèses du cadre théorique. La variété des profils interrogés renforce l'analyse des tensions potentielles entre logiques organisationnelles. Cette méthodologie assure une collecte rigoureuse et cohérente avec la question centrale du mémoire.

3.2 Opérationnalisation des concepts

Conformément à l'approche hypothético-déductive adoptée, cette recherche repose sur l'opérationnalisation rigoureuse des dimensions conceptuelles issues de la revue de littérature. L'objectif est de rendre mesurables, au moyen d'un questionnaire structuré, des notions complexes telles que la satisfaction des besoins fondamentaux, la perception des dimensions d'action de l'organisation à savoir les dimensions instrumentales, relationnelles et morales, ainsi que la légitimité perçue, les tensions ressenties et l'intention de recommandation. La sélection et la formulation des items ont été guidées par les cinq hypothèses de recherche. Pour chaque dimension étudiée, des échelles composites ont été élaborées à partir de plusieurs affirmations, que les répondants ont été invités à évaluer. Le choix des formulations a été soigneusement pensé afin de refléter au mieux les perceptions subjectives des parties prenantes concernées.

3.2.1 Satisfaction des besoins fondamentaux perçus

Cette dimension vise à évaluer dans quelle mesure les parties prenantes perçoivent que leurs besoins fondamentaux tels que la reconnaissance, la sécurité, l'autonomie, l'expression et l'inclusion sont satisfaits dans leur relation à l'organisation. Ces besoins s'inspirent directement de la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000) et des apports de Maak et Pless (2006) sur la reconnaissance des attentes non économiques.

Elle est mesurée à l'aide de cinq items formant une échelle composite. (c.f. Annexe 2)

3.2.2 Perception des dimensions d'action de l'organisation

Trois sous-dimensions sont distinguées, en lien avec la typologie de Maak et Pless (2006)

- dimension instrumentale (performance, résultats, efficacité)

- dimension relationnelle (confiance, sincérité, réciprocité)
- dimension morale (éthique, justice, responsabilité normative).

Chacune de ces dimensions est mesurée par un score moyen calculé à partir de plusieurs items spécifiques. (c.f. Annexe 3)

- Dimension instrumentale perçue (Hypothèse H5) : évalue la perception selon laquelle l'organisation agit principalement en fonction d'objectifs économiques et de performance.
- Dimension relationnelle perçue (Hypothèse H3) : mesure la qualité des relations entre l'organisation et ses parties prenantes, notamment en termes de sincérité, de confiance et de réciprocité.
- Dimension morale perçue (Hypothèse H4) : examine dans quelle mesure les décisions de l'organisation sont perçues comme guidées par des principes éthiques et moraux allant au-delà des obligations légales ou contractuelles.

Ces trois dimensions permettent d'explorer les représentations différenciées du comportement organisationnel à travers le prisme des parties prenantes.

3.2.3 Légitimité perçue

La légitimité de l'organisation, entendue comme la reconnaissance de sa conformité aux normes éthiques, sociales et économiques, est mesurée à l'aide de deux items. (c.f. Annexe 4)

Cette variable est utilisée comme variable dépendante dans H1 et H5.

3.2.4 Tensions perçues

Les tensions organisationnelles perçues renvoient à la difficulté de concilier des attentes multiples ou contradictoires. Cette notion s'inspire des travaux de Hahn et al. (2015) sur les tensions paradoxales, ainsi que de Freeman et al. (2021) sur les arbitrages entre parties prenantes. Elle est mesurée ici à travers un seul item. (c.f. Annexe 5)

Cette variable est utilisée comme variable dépendante dans H4.

3.2.5 Intention de recommandation

En lien avec l'hypothèse H2, cette variable capte l'intention des répondants de soutenir activement l'organisation par le biais de la recommandation. Elle est mesurée par un item unique. (c.f. Annexe 6)

Cette formulation permet de saisir une dimension comportementale associée à la légitimité et à l'adhésion perçue.

3.2.6 Conclusion de la section

L'opérationnalisation proposée s'appuie sur des dimensions reconnues dans la littérature académique, traduites avec rigueur en items mesurables. Elle offre un cadre structuré pour recueillir les perceptions des répondants, tout en assurant une cohérence avec les hypothèses de recherche et les fondements théoriques du travail. Cette démarche permet d'envisager une analyse statistique comparative, reposant sur des variables construites de manière claire, cohérente et adaptée aux objectifs de l'étude.

3.3 Construction du questionnaire

Le questionnaire constitue l'instrument principal de collecte de données empiriques dans le cadre de cette recherche quantitative. Il a été conçu dans une logique de stricte cohérence avec les dimensions théoriques opérationnalisées dans la section précédente, tout en veillant à la clarté, à la neutralité et à l'accessibilité des formulations pour l'ensemble des parties prenantes visées. L'objectif est de traduire fidèlement les concepts issus de la littérature académique en items mesurables, compréhensibles et adaptés à des profils variés de répondants.

3.3.1 Structure générale

Le questionnaire est structuré en quatre sections principales (c.f. Annexe 7) :

- Introduction générale : présentation du contexte de la recherche, de ses objectifs, des garanties de confidentialité, et du temps estimé pour répondre.
- Profil du répondant : identification du type de lien avec l'organisation, par exemple comme salarié, client, citoyen ou partenaire institutionnel, ainsi que du degré d'implication perçue et de variables sociodémographiques de base (âge, sexe, secteur d'activité).
- Items de mesure : séries d'items correspondant aux dimensions opérationnalisées dans la section 3.2, à savoir :
 - La satisfaction des besoins fondamentaux
 - La perception des dimensions d'action de l'organisation (instrumentale, relationnelle, morale)
 - Les tensions perçues dans la relation
 - La légitimité perçue de l'organisation
 - L'intention de recommandation.

- Clôture et remerciement : conclusion du questionnaire, remerciements pour la participation, et possibilité de formuler un commentaire libre.

3.3.2 Format des questions

Tous les items sont formulés sous forme d'affirmations, évaluées sur une échelle de Likert à 5 points, allant de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 5 (« Tout à fait d'accord »). Ce format a été choisi pour sa clarté d'interprétation, sa solidité sur le plan statistique et sa capacité à capter les nuances dans les perceptions des répondants. Les énoncés ont été formulés de manière simple et accessible, sans jargon managérial ni référence théorique directe, afin de garantir une compréhension immédiate, quel que soit le profil des participants.

3.4 Dispositif de diffusion et stratégie d'analyse des données

Cette recherche s'appuie sur un questionnaire structuré visant à mesurer la perception des parties prenantes quant à la manière dont les organisations répondent à leurs besoins fondamentaux, tout en conciliant les dimensions instrumentales, relationnelles et morales et en gérant les tensions liées à la diversité des attentes. L'objectif initial était de récolter au moins 100 réponses complètes issues de profils variés, afin de permettre des comparaisons entre parties prenantes internes et externes.

La diffusion s'est faite majoritairement via les réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook, Instagram), en mobilisant mon réseau personnel et professionnel. Pour compléter cette diffusion numérique et toucher des profils moins accessibles (dirigeants, fournisseurs), une démarche de terrain a été entreprise dans un centre commercial, auprès de responsables de points de vente et de leurs partenaires. Cette stratégie mixte visait à limiter les biais d'échantillonnage et à assurer une certaine diversité.

Une phase de nettoyage a permis d'écarter les réponses incomplètes ou incohérentes. Les items ont ensuite été regroupés par dimension conceptuelle selon les hypothèses du cadre théorique et des scores moyens ont été calculés pour chaque répondant.

L'analyse s'est déroulée en plusieurs étapes. D'abord, des statistiques descriptives ont permis de caractériser l'échantillon (profils, données sociodémographiques) et d'identifier les dimensions perçues comme les plus ou les moins satisfaites. Ensuite, des corrélations de Pearson ont été utilisées pour explorer les liens entre variables continues, à partir de moyennes d'items issus d'échelles de Likert. Ce choix se justifie par la nature des données, tout en restant dans une logique exploratoire, sans visée causale.

Enfin, des comparaisons de moyennes ont été menées selon le type de lien à l'organisation, dans une approche purement descriptive. Aucun test inférentiel n'a été mobilisé, en raison de la taille inégale des sous-groupes et par souci de lisibilité. L'ensemble des traitements statistiques a été effectué via Google Sheets, assurant cohérence, rigueur et continuité avec l'outil de collecte (Google Forms).

4. Résultats

4.1 Introduction

Ce chapitre présente les résultats de l'analyse quantitative menée afin de tester les hypothèses formulées dans le cadre de ce mémoire. Les données analysées sont issues des réponses au questionnaire structuré, administré en ligne, auprès de personnes ayant une relation significative avec une organisation. L'analyse repose notamment sur la construction de scores composites, c'est-à-dire des indicateurs synthétiques obtenus en agrégeant plusieurs items mesurant une même dimension (par exemple : la satisfaction des besoins fondamentaux, la confiance ou la perception morale d'une organisation). Cette approche permet de renforcer la robustesse des mesures, en réduisant l'influence d'un item isolé, et en capturant de manière plus fidèle les concepts étudiés. Après une brève description de l'échantillon, les résultats seront présentés selon un enchaînement logique : vérification de la cohérence interne des échelles utilisées, ensuite test des hypothèses de recherche à l'aide de corrélations, de comparaisons intergroupes ou d'autres méthodes statistiques appropriées. La discussion de ces résultats sera développée dans le chapitre suivant.

4.2 Description de l'échantillon

L'échantillon de cette recherche est composé de 182 répondants ayant déclaré entretenir un lien identifiable avec une organisation. Cette population couvre une diversité de parties prenantes internes et externes, ce qui permet d'aborder les perceptions étudiées sous des angles variés. Les profils les plus représentés sont les salariés (43,4 %), suivis des fournisseurs ou prestataires (16,5 %), des anciens membres de l'organisation (9,3 %), des clients (8,2 %), des citoyens concernés (7,7 %), des membres de structures associatives ou institutionnelles (7,7 %), et enfin des dirigeants (7,1 %).

Sur le plan sociodémographique, la population interrogée présente une répartition relativement équilibrée entre les genres, avec 59,9 % d'hommes et 40,1 % de femmes.

L'âge des participants s'étend de 19 à 71 ans, avec une moyenne de 35,9 ans et un écart-type de 13,07, témoignant d'un bon équilibre entre jeunes actifs et personnes disposant d'une expérience plus établie.

Concernant la durée de la relation avec l'organisation, 60,4 % des répondants déclarent un lien de plus de deux ans, 30,8 % un lien de six mois à deux ans, et 8,8 % une relation plus récente (moins de six mois). (c.f. Annexe 8)

Ces caractéristiques renforcent la légitimité d'un regard croisé sur les dimensions étudiées dans ce mémoire.

4.3 Tests d'hypothèses

4.3.1 – Hypothèse 1

H1 : Plus les besoins fondamentaux sont perçus comme satisfaits, plus l'organisation est perçue comme légitime.

a. Analyse descriptive en fonction des différentes parties prenantes

Cette première lecture descriptive vise à analyser les tendances générales relatives aux deux dimensions mobilisées dans cette hypothèse :

- La satisfaction des besoins fondamentaux, mesurée par un score composite basé sur cinq items.
- La légitimité perçue, mesurée par un score composite à partir de deux items.

Les deux scores composites mobilisés dans cette analyse — la satisfaction des besoins fondamentaux et la légitimité perçue — ont été construits à partir des items détaillés en section 3.2, selon la méthode d'agrégation exposée dans la partie méthodologique.

Pour l'ensemble de l'échantillon (N = 182), la moyenne de satisfaction des besoins fondamentaux est de 3,41, tandis que la perception de la légitimité atteint une moyenne de 3,70, sur une échelle allant de 1 à 5. Ces résultats traduisent une perception globalement positive, bien que modérée, de ces deux dimensions. On observe toutefois une certaine variation selon les profils des répondants. (c.f. Annexe 9)

La répartition par type de lien avec l'organisation met en évidence des variations significatives entre groupes.

Les membres d'une association ou d'un partenaire externe affichent les scores les plus élevés sur les deux dimensions : satisfaction des besoins fondamentaux (M = 4,21) et légitimité perçue

($M = 4,68$). Ils sont suivis de près par les fournisseurs/prestataires ($M_{\text{besoins}} = 3,87$; $M_{\text{légitimité}} = 3,83$) et les dirigeant·es ($M_{\text{besoins}} = 3,86$; $M_{\text{légitimité}} = 3,73$), traduisant une reconnaissance à la fois fonctionnelle et éthique de l'organisation. (c.f. Annexe 9)

À l'inverse, les anciens membres ($M_{\text{besoins}} = 2,45$; $M_{\text{légitimité}} = 3,26$) et les clients ($M_{\text{besoins}} = 2,61$; $M_{\text{légitimité}} = 3,07$) expriment les scores les plus faibles, ce qui pourrait indiquer une distance relationnelle ou une insatisfaction passée. Les salarié·es ($M_{\text{besoins}} = 3,44$; $M_{\text{légitimité}} = 3,72$) et les citoyens ($M_{\text{besoins}} = 3,00$; $M_{\text{légitimité}} = 3,43$) se situent quant à eux dans une position intermédiaire, avec des niveaux de reconnaissance et de légitimité modérés mais globalement positifs. Ces résultats suggèrent que le type de relation à l'organisation influence fortement la manière dont sont perçus la reconnaissance, la sécurité et l'autonomie, et par extension, la légitimité attribuée à l'organisation. (c.f. Annexe 9)

b. Test de l'hypothèse

Pour évaluer empiriquement l'hypothèse H1, une corrélation de Pearson a été calculée entre les deux scores composites.

Résultat obtenu : $r = 0.67$, $p < 0.001$ (c.f. Annexe 10)

Cette corrélation est forte, positive et hautement significative, confirmant que les répondants qui perçoivent leurs besoins fondamentaux comme étant satisfaits considèrent également l'organisation comme plus légitime. (c.f. Annexe 11)

Les résultats obtenus viennent clairement appuyer l'hypothèse H1, en cohérence avec les fondements théoriques présentés dans la revue de littérature. Ils confirment que la légitimité d'une organisation ne dépend pas seulement de critères structurels ou institutionnels, mais aussi de la manière dont elle est perçue comme capable de répondre aux besoins fondamentaux de ses parties prenantes.

4.3.2 – Hypothèse 2

H2 : Plus une organisation est perçue comme guidée par une logique morale, plus elle est recommandée par ses parties prenantes.

a. Analyse descriptive par groupe

Cette hypothèse mobilise deux dimensions empiriques :

- La logique morale perçue, mesurée à l'aide d'un score composite basé sur trois items (décisions guidées par des principes éthiques, respect de principes moraux forts, effort pour faire ce qui est juste).
- L'intention de recommandation, mesurée par un item unique (souhait de recommander l'organisation).

Les deux indicateurs ont été construits à partir des items présentés en section 3.2, selon la méthode d'agrégation exposée en méthodologie.

Les moyennes générales obtenues sur l'ensemble de l'échantillon (N = 182) sont les suivantes (c.f. Annexe 12) :

- Logique morale perçue : 3,11
- Intention de recommandation : 3,51

Ces résultats suggèrent que les répondants perçoivent un ancrage moral modéré de l'organisation. Quant à l'intention de recommandation, elle atteint un niveau légèrement plus élevé, sans pour autant refléter une adhésion fortement marquée.

L'analyse des résultats par catégorie de parties prenantes révèle des contrastes notables.

Les résultats révèlent une dynamique claire entre perception morale et intention de recommandation. Les membres d'associations ou de partenaires externes expriment les scores les plus élevés tant en logique morale perçue ($M = 4,26$) qu'en recommandation ($M = 4,43$), suggérant une forte cohérence entre perception éthique et engagement. À l'opposé, les anciens membres ($M_{\text{morale}} = 2,55$; $M_{\text{recommandation}} = 2,24$) et les clients ($M_{\text{morale}} = 2,47$; $M_{\text{recommandation}} = 2,93$) expriment les niveaux les plus faibles, traduisant une perception critique ou distante vis-à-vis de l'organisation. (c.f. Annexe 12)

Les salariés, dirigeants, citoyens et prestataires présentent des résultats situés dans une zone intermédiaire : leurs scores relatifs à la logique morale varient de 2,84 à 3,57, tandis que leurs intentions de recommandation s'échelonnent entre 3,14 et 4,31. Ces données traduisent une perception globalement favorable, mais nuancée, vis-à-vis de l'organisation. (c.f. Annexe 12)

b. Test de l'hypothèse

Pour tester l'existence d'un lien entre la logique morale perçue et l'intention de recommandation, une corrélation de Pearson a été calculée entre les deux scores.

Résultat obtenu : $r = 0,37$, $p < 0,001$ (c.f. Annexe 13)

Cette corrélation est modérée, positive et statistiquement significative. Elle montre qu'une perception plus élevée du fondement moral des décisions de l'organisation est associée à une plus grande intention de la recommander, sans que le lien ne soit parfaitement linéaire. (c.f. Annexe 14)

Ces résultats apportent donc un soutien empirique à l'hypothèse H2, en cohérence avec les fondements théoriques de la littérature en éthique organisationnelle : les parties prenantes tendent à faire davantage confiance — et à recommander — les organisations perçues comme respectueuses de principes éthiques clairs, au-delà des simples obligations contractuelles ou économiques.

4.3.3 – Hypothèse 3

H3 : Plus une organisation est perçue comme relationnelle, plus les besoins fondamentaux sont perçus comme satisfaits.

a. Analyse descriptive par groupe

Cette hypothèse examine le lien entre deux dimensions issues du cadre théorique :

- La logique relationnelle perçue, mesurée à travers trois items portant sur la sincérité des relations, la réciprocité et l'équilibre dans la gestion des attentes.
- La satisfaction des besoins fondamentaux, déjà mobilisée dans les hypothèses précédentes.

Les deux scores composites utilisés ici ont été construits selon les principes d'agrégation présentés dans la section 3.2, en cohérence avec l'approche méthodologique adoptée.

Pour l'ensemble de l'échantillon (N = 182), la moyenne du score perçu sur la dimension relationnelle atteint 3,53, tandis que celle liée à la satisfaction des besoins fondamentaux s'établit à 3,40, sur une échelle de 1 à 5. Ces résultats traduisent une perception plutôt favorable, bien que modérée, sur ces deux aspects. (c.f. Annexe 15)

Des variations significatives apparaissent toutefois selon le lien entretenu avec l'organisation.

Les résultats révèlent une dynamique nette entre logique relationnelle perçue et satisfaction des besoins fondamentaux. Les membres de partenaires associatifs affichent les scores les plus élevés sur les deux dimensions (M_relationnelle = 4,29 ; M_besoins = 4,21), témoignant d'une forte cohérence entre qualité relationnelle perçue et reconnaissance des besoins. À l'inverse, les

clients ($M = 2,87 ; 2,53$) et les anciens membres ($M = 2,96 ; 2,46$) présentent les scores les plus faibles, traduisant une perception critique ou distante. (c.f. Annexe 15)

Les salarié·es, dirigeant·es, citoyens et prestataires se situent dans une zone intermédiaire, avec des scores de logique relationnelle allant de 3,17 à 3,92 et de besoins fondamentaux de 3,00 à 3,87, reflétant une reconnaissance perçue comme modérément favorable mais plus nuancée. Ces résultats soutiennent l'idée d'un lien étroit entre la qualité perçue de la relation avec l'organisation et la reconnaissance effective des attentes fondamentales des parties prenantes. (c.f. Annexe 15)

b. Test de l'hypothèse

Afin d'évaluer empiriquement cette hypothèse, une corrélation de Pearson a été réalisée entre les scores composites de logique relationnelle perçue et de satisfaction des besoins fondamentaux.

Résultat obtenu : $r = 0.81, p < 0.001$ (c.f. Annexe 16)

Cette corrélation est très forte, positive et hautement significative, ce qui indique que plus une organisation est perçue comme relationnelle — c'est-à-dire fondée sur des relations sincères, équilibrées et réciproques — plus les répondants estiment que leurs besoins fondamentaux sont satisfaits. (c.f. Annexe 17)

Ce résultat apporte un appui empirique clair à l'hypothèse H3, en lien avec les éléments théoriques développés dans la revue de littérature. Il met en évidence le rôle central de la qualité des relations, qui dépasse la seule logique de performance ou de conformité éthique, dans la construction de la légitimité perçue des pratiques organisationnelles et dans la satisfaction des parties prenantes.

4.3.4 – Hypothèse 4

H4 : Plus les besoins fondamentaux sont perçus comme peu satisfaits, plus les tensions organisationnelles sont perçues comme fortes.

a. Analyse descriptive par groupe

Cette hypothèse examine le lien entre deux dimensions issues du cadre théorique :

- La satisfaction des besoins fondamentaux, déjà définie dans les sections précédentes, mesurée par cinq items portant sur la reconnaissance, la sécurité, l'autonomie, l'inclusion et la liberté d'expression.

- Les tensions perçues, évaluées à travers un item unique portant sur la présence de dilemmes ou de choix difficiles dans la gouvernance organisationnelle.

Les deux scores utilisés ici ont été construits selon les principes d'agrégation exposés en section 3.2, en cohérence avec la posture méthodologique du mémoire.

Sur l'ensemble de l'échantillon ($N = 182$), la moyenne liée à la satisfaction des besoins fondamentaux s'élève à 3,40, tandis que celle des tensions perçues atteint 3,35, sur une échelle allant de 1 à 5. Ces résultats traduisent une perception globalement modérée pour ces deux dimensions. (c.f. Annexe 18)

On observe toutefois des écarts marqués entre les différents profils. Les membres de partenaires associatifs affichent les scores les plus élevés en matière de satisfaction ($M = 4,21$), accompagnés d'un faible niveau de tensions perçues ($M = 2,64$), ce qui laisse entrevoir une relation jugée globalement équilibrée, inclusive et peu conflictuelle. Viennent ensuite les prestataires ($M_{\text{besoins}} = 3,87$; $M_{\text{tension}} = 3,00$) et les dirigeants ($M_{\text{besoins}} = 3,86$; $M_{\text{tension}} = 3,85$), ces derniers exprimant à la fois un fort sentiment de reconnaissance et le niveau de tensions le plus élevé. (c.f. Annexe 18)

Les salariés et les citoyens se situent davantage dans une position intermédiaire. Les premiers présentent un score de satisfaction de 3,43 et un niveau de tensions perçues de 3,64, tandis que les seconds affichent respectivement 3,00 et 3,43. Ces résultats témoignent d'une reconnaissance modérée, accompagnée de tensions significatives mais sans caractère polarisant. (c.f. Annexe 18)

À l'opposé, les clients ($M_{\text{besoins}} = 2,53$; $M_{\text{tension}} = 2,60$) et les anciens membres ($M_{\text{besoins}} = 2,45$; $M_{\text{tension}} = 3,12$) affichent les niveaux les plus faibles de satisfaction des besoins fondamentaux, sans pour autant percevoir plus de tensions que les autres groupes. Ces résultats suggèrent une certaine dissociation entre vécu relationnel individuel et perception globale des tensions organisationnelles.

Ces écarts ne dessinent pas de relation claire entre faiblesse perçue de la satisfaction et intensité des tensions perçues, ce qui justifie une vérification statistique complémentaire.

b. Test de l'hypothèse

Afin de tester empiriquement cette hypothèse, une corrélation de Pearson a été calculée entre le score composite de satisfaction des besoins fondamentaux et le score de tension perçue.

Résultat obtenu : $r = 0,01$, $p = 0,93$ (c.f. Annexe 19)

Cette corrélation est quasi nulle et statistiquement non significative. Elle indique qu'il n'existe pas, dans cet échantillon, de relation linéaire détectable entre la satisfaction perçue des besoins et l'intensité des tensions organisationnelles identifiées par les répondants. (c.f. Annexe 20)

Ce résultat ne permet donc pas de valider l'hypothèse H4 telle qu'elle a été formulée. Il est possible que la perception des tensions ne soit pas directement corrélée au niveau de satisfaction individuelle, mais qu'elle soit davantage influencée par des facteurs structurels, systémiques ou extérieurs à la relation personnelle du répondant avec l'organisation. Par ailleurs, la mesure des tensions via un item unique peut avoir limité la sensibilité statistique de l'analyse, ce qui constitue une limite méthodologique à considérer dans la discussion.

4.3.5 – Hypothèse 5

H5 : Plus une organisation est perçue comme animée par une logique instrumentale, moins elle est perçue comme légitime.

a. Analyse descriptive par groupe

Cette hypothèse explore le lien entre deux dimensions clés du modèle :

- La logique instrumentale perçue, définie comme une orientation prioritaire vers les résultats économiques, la performance ou l'optimisation stratégique, mesurée à travers quatre items portant sur la recherche de performance, les impératifs économiques, les arbitrages contraints et les traitements inégaux des parties prenantes.
- La légitimité perçue, évaluée à partir de deux items liés aux principes éthiques et à la capacité perçue de l'organisation à concilier ses responsabilités économiques, sociales et morales.

Sur l'ensemble de l'échantillon ($N = 182$), la moyenne de logique instrumentale perçue est de 3,637, tandis que la légitimité perçue obtient une moyenne de 3,513 (échelle de 1 à 5), suggérant une orientation relativement marquée vers la performance, accompagnée d'une reconnaissance modérée en termes de légitimité. (c.f. Annexe 21)

Les résultats révèlent une dynamique inverse entre logique instrumentale perçue et légitimité perçue. Les membres de partenaires externes présentent les scores les plus extrêmes, avec une logique instrumentale particulièrement faible ($M = 2,54$) et une légitimité perçue très élevée ($M = 4,68$), traduisant une perception forte d'éthique, d'équilibre et de responsabilité dans la gouvernance de l'organisation. (c.f. Annexe 21)

À l’opposé, les anciens membres ($M = 4,03 ; 3,27$) et les clients ($M = 3,80 ; 3,00$) expriment à la fois une logique instrumentale élevée et une légitimité faible, reflétant une vision critique, centrée sur des logiques de performance jugées excessives ou déséquilibrées. (c.f. Annexe 21)

Les prestataires, dirigeants, salariés et citoyens se situent dans une zone intermédiaire, avec des scores de logique instrumentale allant de 3,25 à 3,80 et de légitimité perçue de 3,43 à 3,83, reflétant une perception modérément favorable, où l’efficacité n’exclut pas une certaine reconnaissance des responsabilités éthiques de l’organisation. (c.f. Annexe 21)

b. Test de l’hypothèse

Afin de tester empiriquement cette hypothèse, une corrélation de Pearson a été calculée entre le score composite de logique instrumentale perçue et celui de légitimité perçue.

Résultat obtenu : $r = -0,29$, $p < 0,001$ (c.f. Annexe 22)

La corrélation est négative, modérée et hautement significative, ce qui indique que plus une organisation est perçue comme animée par une logique instrumentale, moins elle est perçue comme légitime par les répondants. (c.f. Annexe 23)

Ces résultats viennent appuyer de manière convaincante l’hypothèse H5, en cohérence avec les apports théoriques présentés dans la revue de littérature. Ils laissent penser que la légitimité d’une organisation ne repose pas uniquement sur sa performance économique, mais aussi sur la manière dont elle est perçue comme capable d’intégrer des dimensions éthiques, relationnelles et inclusives dans sa gouvernance.

5. Discussion

L’analyse quantitative menée dans ce mémoire met en lumière plusieurs tendances significatives relatives à la reconnaissance des parties prenantes par les organisations. Ces résultats permettent de confirmer, nuancer ou infirmer les hypothèses formulées en amont, tout en révélant des différences notables selon le type de partie prenante, en particulier selon sa proximité ou son rôle dans l’organisation. L’interprétation de ces résultats s’inscrit dans les apports théoriques développés précédemment, et permet d’éclairer les dynamiques de reconnaissance à l’œuvre dans la gestion des parties prenantes.

Tout d’abord, l’hypothèse H1 est clairement confirmée. Elle postulait que plus les besoins fondamentaux des parties prenantes sont satisfaits, plus celles-ci se perçoivent comme légitimes au sein de l’organisation. Une corrélation de 0,67 ($p < 0,001$) atteste de cette relation forte et

significative. Ce résultat confirme l'idée que la légitimité organisationnelle ne repose pas uniquement sur des attributs statiques ou sur la reconnaissance formelle d'un rôle, mais s'enracine dans une expérience subjective de reconnaissance. Il s'inscrit dans la logique défendue par Mitchell et al. (1997), selon laquelle la légitimité constitue l'un des trois attributs structurants de la saillance d'une partie prenante (voir section 2.1.2). Cette lecture rejoint également la théorie du contrat psychologique développée par Rousseau (1989) ainsi que Robinson et Rousseau (1994), qui postule que le respect implicite d'attentes non contractuelles est essentiel à la qualité perçue de la relation (voir section 2.2.2). Cette dynamique est particulièrement visible chez les parties prenantes internes – c'est-à-dire les salariés, bénévoles ou membres actifs – pour qui la satisfaction des besoins humains constitue un socle essentiel du sentiment d'appartenance et de légitimité.

L'hypothèse H2, qui explore le lien entre la perception morale de l'organisation et l'intention de recommandation, est partiellement validée. La corrélation mesurée, bien que modérée ($r = 0,37$, $p < 0,001$), demeure significative. Elle indique que les organisations perçues comme éthiquement engagées — c'est-à-dire orientées vers la justice, la responsabilité ou la recherche du bien commun — ont davantage de chances d'être recommandées par leurs parties prenantes. Cette tendance fait écho aux travaux de Donaldson et Dunfee (1994), qui proposent une théorie du contrat social comme socle éthique des pratiques organisationnelles (voir section 2.5). Cette dynamique semble particulièrement marquée chez les parties prenantes externes de proximité, comme les partenaires associatifs ou les bénéficiaires réguliers, qui affichent les niveaux les plus élevés en termes de perception morale et d'intention de recommandation. Leur proximité opérationnelle, sans lien statutaire direct, semble accentuer le poids accordé à la dimension éthique dans l'évaluation globale de l'organisation.

L'hypothèse H3 bénéficie du soutien empirique le plus fort. Elle avançait que la dimension relationnelle perçue (fondée sur la qualité des interactions, l'écoute et la reconnaissance mutuelle) est positivement associée à la satisfaction des besoins fondamentaux. Une corrélation de 0,81 ($p < 0,001$) le confirme. Ce résultat est en cohérence avec la lecture défendue par Freeman, Dmytriiev et Phillips (2021), qui soulignent que la gestion des parties prenantes repose autant sur des logiques stratégiques que sur des logiques de reconnaissance intersubjective et relationnelle (voir section 2.1.1). La relation n'est pas seulement un canal d'échange d'informations ou d'intérêts, mais une composante essentielle de la construction de la valeur, à travers des mécanismes de confiance, de dialogue et d'estime mutuelle. Ce résultat est particulièrement manifeste chez les parties prenantes actives ou impliquées dans une

collaboration continue, telles que les salariés, bénévoles ou partenaires. À l'inverse, les parties prenantes plus périphériques – comme les consommateurs, prestataires ponctuels ou citoyens – semblent moins exposées à cette dynamique, et donc moins influencées dans leur satisfaction.

L'hypothèse H4, qui supposait que la perception de tensions organisationnelles entre les logiques de reconnaissance serait négativement associée à la satisfaction des besoins fondamentaux, est infirmée. La corrélation est nulle (0,01). Ce résultat interroge la portée des tensions perçues dans l'expérience subjective des parties prenantes. Il est possible que celles-ci soient considérées comme inhérentes à la complexité organisationnelle, ou compensées par d'autres leviers de reconnaissance. Cette lecture fait écho aux travaux de Hahn et al. (2015), qui proposent une vision paradoxale des tensions en développement durable : selon eux, certaines contradictions (ex. : entre performance et responsabilité) peuvent être assumées stratégiquement et intégrées dans les modèles de gouvernance sans générer automatiquement un désengagement (voir section 2.4.1). Dans notre étude, les répondants semblent en effet distinguer la qualité de leur relation vécue avec l'organisation de la cohérence idéologique perçue de ses pratiques.

Enfin, l'hypothèse H5 est confirmée : plus les pratiques d'une organisation sont perçues comme centrées sur une logique instrumentale, moins les parties prenantes ont le sentiment d'être reconnues comme légitimes dans la relation. La corrélation négative de -0,29 ($p < 0,001$) suggère que les individus qui ont le sentiment d'être utilisés comme de simples moyens au service de l'organisation, remettent en question leur légitimité perçue dans la relation. Ce résultat entre en résonance avec les critiques contemporaines adressées aux approches instrumentales du stakeholder management, notamment chez Freeman et al. (2021) (voir section 2.5). Ces auteurs plaident pour une reconnaissance fondée, non pas sur la seule contribution fonctionnelle d'une partie prenante, mais sur sa valeur en tant que personne. Le phénomène est plus visible chez les parties prenantes faiblement intégrées – telles que les prestataires externes, anciens membres ou bénéficiaires occasionnels – qui disposent de peu de leviers pour rééquilibrer la relation ou faire entendre leur voix.

Au-delà de la validation ou non des hypothèses, ce mémoire apporte plusieurs contributions. Sur le plan théorique, il s'inscrit dans une volonté de dépasser les approches instrumentales dominantes du stakeholder management (voir section 2.1.1), en proposant une lecture complémentaire qui articule les dimensions instrumentales, relationnelles et morales de la reconnaissance à la satisfaction des besoins fondamentaux. En lien avec les travaux de Freeman

et al. (2021) et de Mitchell et al. (1997), cette analyse met en évidence l'importance des expériences vécues de reconnaissance comme fondement de la légitimité perçue et montre que cette dernière ne peut être pleinement comprise sans prendre en compte la qualité relationnelle et morale de la relation avec l'organisation. Sur le plan méthodologique, le recours à une approche quantitative structurée, combinant mesure des dimensions perçues et analyse différenciée selon les types de parties prenantes, permet de mieux comprendre les dynamiques de reconnaissance vécue au sein d'écosystèmes multipartites. En cela, ce travail prolonge les réflexions sur le contrat psychologique (Rousseau, 1989 ; Robinson & Rousseau, 1994), en l'étendant aux parties prenantes externes ou périphériques. Enfin, sur le plan pratique, les résultats offrent aux organisations des leviers concrets pour renforcer la reconnaissance perçue par leurs parties prenantes, notamment en évitant les effets d'instrumentalisation, en développant des relations qualitatives fondées sur la réciprocité, et en assurant une cohérence éthique visible. Ces recommandations rejoignent les travaux de Donaldson et Dunfee (1994) sur la légitimité normative, et trouvent un écho dans les approches paradoxales des tensions organisationnelles telles que décrites par Hahn et al. (2015).

6. Limites de la recherche

Ce mémoire présente plusieurs limites qu'il convient de souligner. Sur le plan méthodologique, les données ont été collectées via un questionnaire auto-administré, exposant les réponses à des biais potentiels de compréhension, d'interprétation ou de désirabilité sociale. L'opérationnalisation des dimensions théoriques (instrumentale, relationnelle, morale) à travers des items concrets, peut aussi donner lieu à des variations d'interprétation, d'autant plus que la validité factorielle n'a pas été confirmée.

Statistiquement, bien que l'échantillon rassemble des profils variés, il reste déséquilibré : certaines catégories (notamment les parties prenantes internes) sont surreprésentées, tandis que d'autres le sont peu. L'absence de pondération, de variables de contrôle ou de modélisation statistique globale limite la portée des résultats. Le statut de partie prenante reposant sur l'auto-déclaration, sans vérification externe, peut également introduire une hétérogénéité dans la nature des liens.

D'un point de vue théorique, certains facteurs importants comme la confiance, le pouvoir perçu ou la justice organisationnelle n'ont pas été intégrés, ce qui limite l'exhaustivité du cadre. L'analyse ne prend pas non plus en compte l'évolution temporelle de la reconnaissance perçue,

potentiellement influencée par l'historique relationnel ou l'engagement affectif de certains répondants.

Ces limites n'invalident pas les tendances identifiées, mais appellent à une lecture nuancée des résultats. Des recherches futures pourraient mobiliser des méthodes mixtes, des échantillons mieux équilibrés ou des approches longitudinales afin d'affiner la compréhension des dynamiques de reconnaissance dans les relations multipartites.

8. Conclusion générale

Ce mémoire visait à explorer les approches permettant aux organisations de répondre aux besoins variés de leurs parties prenantes, en conciliant les dimensions instrumentales, relationnelles et morales, tout en identifiant les tensions et compromis susceptibles d'émerger. Dans un contexte d'évolution rapide des attentes, il s'inscrit dans une réflexion plus large sur les conditions d'un stakeholder management durable et légitime.

La revue de littérature a permis de construire un cadre conceptuel intégratif. La stakeholder theory (Freeman, 1984 ; Donaldson & Preston, 1995) a élargi la définition des parties prenantes, tandis que le modèle de saillance (Mitchell & al., 1997) a précisé les critères de leur hiérarchisation. La théorie des contrats sociaux intégrés (Donaldson & Dunfee, 1994) a apporté une dimension morale, et les travaux de Hahn et al. (2015) et de Bridoux et Vishwanathan (2020) ont permis de penser la gestion des tensions et des motivations dans une logique de durabilité.

L'étude quantitative confirme que la satisfaction des besoins fondamentaux – autonomie, compétence et appartenance – est significativement liée aux dimensions relationnelles et morales perçues. Elle met en lumière l'importance des pratiques fondées sur l'écoute, la responsabilité et la reconnaissance, en particulier dans des modèles de gouvernance plus ouverts, comme les coopératives ou les entreprises sociales. À l'inverse, la logique purement instrumentale ne montre pas d'effet direct sur la satisfaction des besoins, soulignant que la performance seule ne suffit pas à garantir une relation de confiance durable.

Les résultats mettent en évidence l'existence de tensions entre logiques organisationnelles, mais montrent aussi que des compromis dynamiques peuvent être construits lorsque ces tensions sont reconnues et traitées de manière transparente. Des dispositifs de co-décision ou d'arbitrage multipartite peuvent ainsi concilier des priorités divergentes dans une démarche évolutive, appuyée sur la concertation et l'alignement entre discours et pratiques.²

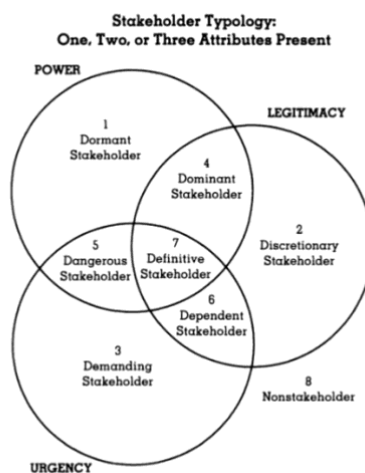
Sur le plan managérial, ce travail plaide pour un renforcement de l'engagement avec les parties prenantes, une intégration renforcée des dimensions éthiques et relationnelles dans la prise de décision, et une remise en question des approches de légitimité fondées uniquement sur la performance. Il invite à fonder les dispositifs de responsabilité sociétale sur une compréhension fine des besoins fondamentaux plutôt que sur une logique instrumentale isolée.

Enfin, cette recherche ouvre des perspectives pour des études futures, notamment qualitatives ou longitudinales, qui pourraient analyser la construction concrète des compromis ou les effets différenciés selon les types de parties prenantes.

En somme, répondre aux besoins des parties prenantes ne consiste pas à hiérarchiser performance, éthique et relation, mais à les intégrer dans une approche cohérente, adaptative et légitime – condition nécessaire pour affronter les défis contemporains de durabilité, de confiance et d'innovation.

9. Annexes

Annexe 1 : Typologie des parties prenantes selon la combinaison des attributs de pouvoir, légitimité et urgence (Mitchell et al., 1997)



Source : https://www.jstor.org/stable/pdf/259247.pdf?refreqid=fastly-default%3Aa8018f30eed4a536fcf3a3030e452e1b&ab_segments=&initiator=&acceptTC=1

Annexe 2 : Items utilisés pour mesurer la satisfaction des besoins fondamentaux des parties prenantes

Satisfaction des besoins fondamentaux

- « Je me sens valorisé(e) ou écouté(e) dans la relation que j'ai avec cette organisation. »
- « Je me sens en sécurité dans cette relation (émotionnellement, financièrement ou psychologiquement). »
- « Je me sens libre de faire entendre mon point de vue ou de prendre des décisions dans la relation que j'ai avec cette organisation. »
- « Je me sens inclus(e) dans la vision ou le fonctionnement de cette organisation. »
- « Je peux exprimer librement mes idées ou mes préoccupations. »

Source : Élaboration personnelle à partir de la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000) et des apports de Fall & Roussel (2017)

Annexe 3 : Items utilisés pour mesurer les trois dimensions perçues de l'action organisationnelle

a. Dimension instrumentale perçue (H5)

- « L'organisation agit principalement pour atteindre ses propres objectifs de performance. »
- « Les décisions de l'organisation sont dictées par des impératifs économiques. »

- « *L'organisation est parfois contrainte de choisir entre performance économique et respect des parties prenantes.* »

- « *Certaines parties prenantes semblent être privilégiées au détriment d'autres.* »

Source : Élaboration personnelle à partir des travaux de Mitchell, Agle & Wood (1997), Donaldson & Dunfee (1994) et Freeman, Dmytriiev & Phillips (2021).

b. Dimension relationnelle perçue (H3)

- « *L'organisation entretient des relations sincères et équilibrées avec ses parties prenantes.* »

- « *Les échanges avec cette organisation sont fondés sur la réciprocité et la confiance.* »

- « *L'organisation fait des efforts pour équilibrer les attentes de toutes les parties prenantes.* »

Source : Élaboration personnelle à partir des travaux de Maak & Pless (2006), Freeman, Dmytriiev & Phillips (2021) et Barney & Harrison (2020).

c. Dimension morale perçue (H2)

- « *L'organisation prend des décisions guidées par des principes éthiques.* »

- « *Les décisions prises par cette organisation reflètent des principes moraux forts, au-delà des seules obligations légales ou contractuelles.* »

- « *Je perçois que cette organisation cherche à faire ce qui est juste, même si cela n'est pas toujours le plus avantageux économiquement.* »

Source : Élaboration personnelle à partir des travaux de Maak & Pless (2006), Donaldson & Dunfee (1994) et Scherer & Palazzo (2007).

Annexe 4 : Items utilisés pour mesurer la légitimité perçue

. *Légitimité perçue*

- « *L'organisation prend des décisions guidées par des principes éthiques.* »

- « *L'organisation parvient à concilier ses responsabilités économiques, sociales et éthiques.* »

Source : Élaboration personnelle à partir des travaux de Donaldson & Dunfee (1994), Freeman, Dmytriiev & Phillips (2021) et Scherer & Palazzo (2007).

Annexe 5 : Item utilisé pour mesurer les tensions perçues dans la gouvernance organisationnelle

Tensions perçues

- « *Je perçois que l'organisation fait face à des tensions ou des choix difficiles lorsqu'elle prend ses décisions (ex. : entre rentabilité et équité, entre intérêts de différents acteurs, etc.).* »

Annexe 6 : Item utilisé pour mesurer l'intention de recommandation de l'organisation

Intention de recommandation

- « Je recommanderais cette organisation à d'autres personnes. »

Source : Élaboration personnelle à partir des travaux de Freeman, Dmytriiev & Phillips (2021), Maak & Pless (2006) et Scherer & Palazzo (2007), intégrant la notion d'engagement moral et relationnel des parties prenantes.

Annexe 7 : Questionnaire diffusé auprès des répondants

Lien du questionnaire : <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdKbV1-rZ5b-Q4S9kk4TY7dWVUHx-TFC7UITjAUaYA5t46Ncw/viewform?usp=dialog>

Annexe 8 : Données sociodémographiques et caractéristiques générales de l'échantillon

Variable	Modalité	Fréquence (n)	Pourcentage (%)
Genre	Homme	109	59,9 %
	Femme	73	40,1 %
Âge	Moyenne	—	35,9
	Écart-type	—	13,07
Lien avec l'organ	Salarié(e)	79	43,4 %
	Fournisseur / Prest	30	16,5 %
	Ancien membre	17	9,3 %
	Client(e)	15	8,2 %
	Citoyen / Public co	14	7,7 %
	Membre d'associa	14	7,7 %
	Dirigeant(e)	13	7,1 %
Durée de la relati	Moins de 6 mois	16	8,8 %
	6 mois à 2 ans	56	30,8 %
	Plus de 2 ans	110	60,4 %

Annexe 9 : Moyennes générales et comparaisons intergroupes : Besoins fondamentaux et légitimité perçue (Hypothèse H1)

Moyenne par groupe	Besoins fondamentaux	Légitimité
Moyenne pour les anciens salarié	2,45	3,26
Moyenne pour les citoyens	3,00	3,43
Moyenne pour les clients	2,61	3,07
Moyenne pour les dirigeants	3,86	3,73
Moyenne pour les fournisseurs et prestataires	3,87	3,83
Moyenne pour les membres d'une association	4,21	4,68
Moyenne pour les salariés	3,44	3,72
Moyenne générale de l'échantillon	3,41	3,70

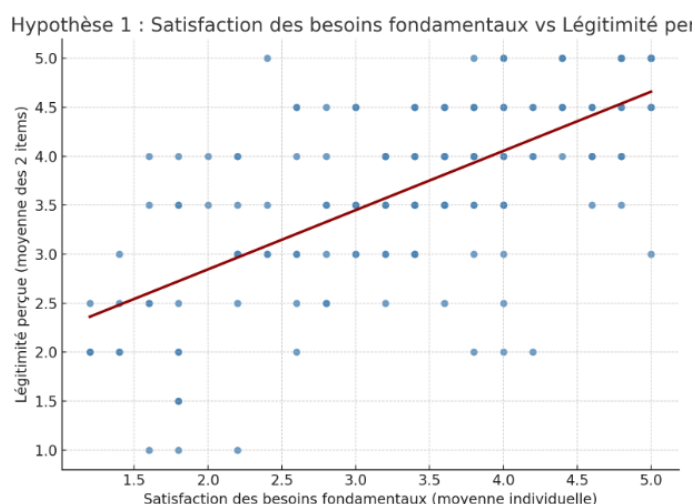
Source : Données issues du questionnaire diffusé en ligne (voir Annexe 7). Calculs effectués à partir de l'échantillon complet (n=182).

Annexe 10 : Test de corrélation de Pearson et calcul de la p-value entre la satisfaction des besoins fondamentaux et la légitimité perçue (Hypothèse H1)

Test de pearson	0,67
P-Value	$1,13 \times 10^{-24}$ (soit $p < 0,001$)

Source : Calculs effectués sur les données collectées via le questionnaire en ligne (voir Annexe 7). Le coefficient de corrélation de Pearson a été obtenu à l'aide de Google Sheets, et la p-value associée a été calculée via ChatGPT à partir de la valeur de r et de la taille de l'échantillon.

Annexe 11 : Représentations graphiques des corrélations linéaires entre la satisfaction des besoins fondamentaux et la légitimité perçue (Hypothèse H1)



Source : Graphiques réalisés par ChatGPT à partir des données collectées via le questionnaire en ligne (voir Annexe 7).

Annexe 12 : Moyennes générales et comparaisons intergroupes : Dimension morale perçue et intention de recommandation (Hypothèse H2)

Moyenne par groupe	Moral	Recommandation
Moyenne pour les anciens salarié	2,55	2,24
Moyenne pour les citoyens	3,57	3,14
Moyenne pour les clients	2,47	2,93
Moyenne pour les dirigeants	3,10	4,31
Moyenne pour les fournisseurs et prestataires	2,84	4,00
Moyenne pour les membres d'une association	4,26	4,43
Moyenne pour les salariés	3,16	3,47
Moyenne générale de l'échantillon	3,11	3,51

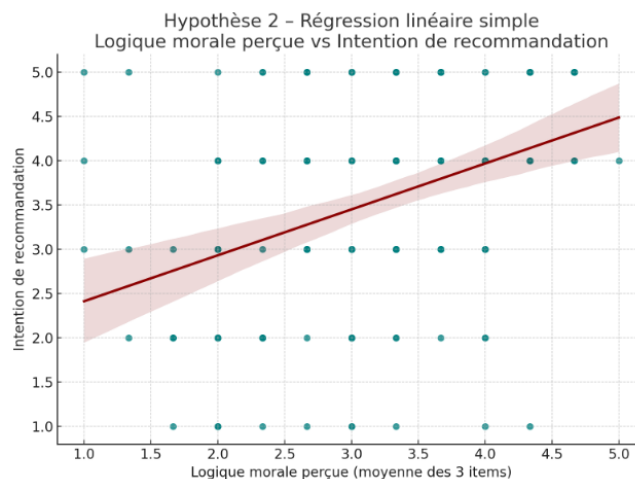
Source : Données issues du questionnaire diffusé en ligne (voir Annexe 7). Calculs réalisés sur l'ensemble de l'échantillon (n = 182)

Annexe 13 : Test de corrélation de Pearson et calcul de la p-value entre la dimension morale perçue et l'intention de recommandation (Hypothèse H2)

Test de pearson	0,37
P-Value	$2,47 \times 10^{-7}$ (soit $p < 0,001$)

Source : Calculs effectués sur les données collectées via le questionnaire en ligne (voir Annexe 7). Le coefficient de Pearson a été obtenu à l'aide de Google Sheets, et la p-value a été calculée via ChatGPT sur base de la valeur de r et de la taille de l'échantillon.

Annexe 14 : Représentations graphiques des corrélations linéaires entre la dimension morale perçue et l'intention de recommandation (Hypothèse H2)



Source : Graphiques réalisés par ChatGPT à partir des données issues du questionnaire (voir Annexe 7).

Annexe 15 – Moyennes générales et comparaisons intergroupes : Dimension relationnelle perçue et satisfaction des besoins fondamentaux (Hypothèse H3)

Moyenne par groupe	Logique relationnelle perçue	Satisfaction des besoins fondamentaux
Moyenne pour les anciens salarié	2,92	2,45
Moyenne pour les citoyens	3,17	3,00
Moyenne pour les clients	2,87	2,61
Moyenne pour les dirigeants	3,92	3,86
Moyenne pour les fournisseurs et prestataires	3,86	3,87
Moyenne pour les membres d'une association	4,29	4,21
Moyenne pour les salariés	3,52	3,44
Moyenne générale de l'échantillon	3,52	3,40

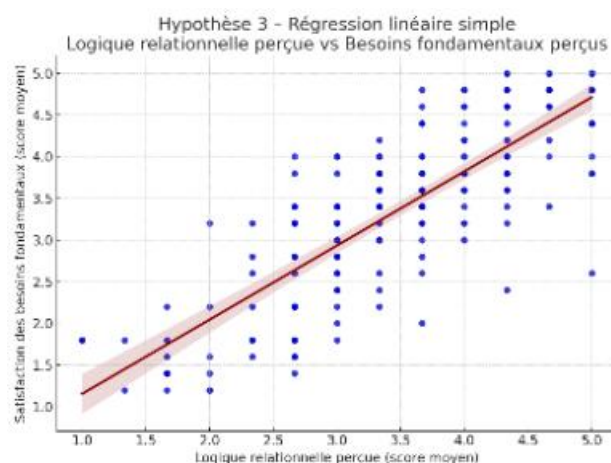
Source : Données issues du questionnaire diffusé en ligne (voir Annexe 7). Calculs réalisés à partir de l'échantillon complet (n=182).

Annexe 16 : Test de corrélation de Pearson et calcul de la p-value entre la dimension relationnelle perçue et la satisfaction des besoins fondamentaux (Hypothèse H3)

Test de pearson	0,81
P-Value	$7,75 \times 10^{-44}$ (soit $p < 0,001$)

Source : Calculs effectués sur les données collectées via le questionnaire en ligne (voir Annexe 7). Le coefficient de Pearson a été obtenu à l'aide de Google Sheets, et la p-value a été calculée via ChatGPT à partir de la valeur de r et de la taille de l'échantillon.

Annexe 17 – Représentations graphiques des corrélations linéaires entre la dimension relationnelle perçue et la satisfaction des besoins fondamentaux (Hypothèse H3)



Source : Graphiques réalisés par ChatGPT à partir des données issues du questionnaire en ligne (voir Annexe 7).

Annexe 18 : Moyennes générales et comparaisons intergroupes : Satisfaction des besoins fondamentaux et tensions perçues (Hypothèse H4)

Moyenne par groupe	Satisfaction des besoins fondamentaux	Perception des tensions
Moyenne pour les anciens salarié	2,45	3,12
Moyenne pour les citoyens	3,00	3,43
Moyenne pour les clients	2,61	2,60
Moyenne pour les dirigeants	3,86	3,85
Moyenne pour les fournisseurs et prestataires	3,87	3,00
Moyenne pour les membres d'une association	4,21	2,64
Moyenne pour les salariés	3,44	3,64
Moyenne générale de l'échantillon	3,39	3,32

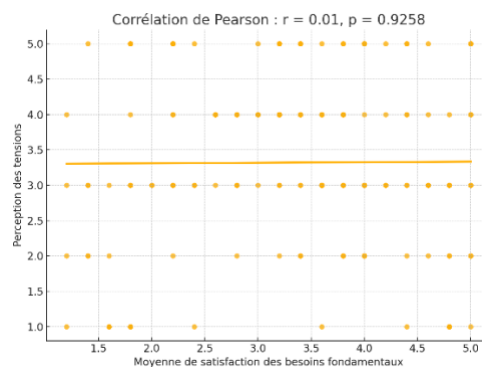
Source : Données issues du questionnaire diffusé en ligne (voir Annexe 7). Calculs réalisés à partir de l'échantillon complet (n=182).

Annexe 19 : Test de corrélation de Pearson et calcul de la p-value entre la satisfaction des besoins fondamentaux et les tensions perçues (Hypothèse H4)

Test de pearson	0,01
P-Value	p = 0,93 (soit non significatif)

Source : Calculs effectués à partir des données recueillies via le questionnaire en ligne (voir Annexe 7). Le coefficient de Pearson a été obtenu via Google Sheets, et la p-value a été calculée par ChatGPT à partir de la valeur de r et de la taille de l'échantillon.

Annexe 20 : Représentations graphiques des corrélations linéaires entre la satisfaction des besoins fondamentaux et les tensions perçues (Hypothèse H4)



Source : Graphiques générés par ChatGPT à partir des données issues du questionnaire (voir Annexe 7).

Annexe 21 : Moyennes générales et comparaisons intergroupes : Dimension instrumentale perçue et légitimité perçue (Hypothèse H5)

Moyenne par groupe	Logique instrumentale	Légitimité
Moyenne pour les anciens salarié	4,03	3,26
Moyenne pour les citoyens	3,25	3,43
Moyenne pour les clients	3,80	3,07
Moyenne pour les dirigeants	3,60	3,73
Moyenne pour les fournisseurs et prestataires	3,58	3,83
Moyenne pour les membres d'une association	2,54	4,68
Moyenne pour les salariés	3,80	3,72
Moyenne générale de l'échantillon	3,63	3,69

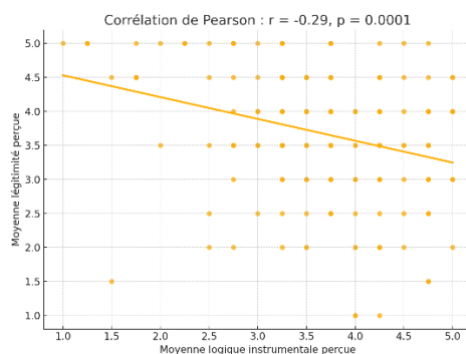
Source : Données issues du questionnaire diffusé en ligne (voir Annexe 7). Calculs réalisés à partir de l'échantillon complet (n = 182).

Annexe 22 : Test de corrélation de Pearson et calcul de la p-value entre la dimension instrumentale perçue et la légitimité perçue (Hypothèse H5)

Test de pearson	-0,29
P-Value	$7,69 \times 10^{-5}$ (soit $p < 0,001$)

Source : Calculs réalisés à partir des données issues du questionnaire en ligne (voir Annexe 7). Le coefficient r a été calculé avec Google Sheets, et la p-value a été obtenue via ChatGPT, sur base de la valeur de r et de la taille de l'échantillon.

Annexe 23 : Représentations graphiques des corrélations linéaires entre la dimension instrumentale perçue et la légitimité perçue (Hypothèse H5)



Source : Graphiques réalisés par ChatGPT à partir des données recueillies via le questionnaire (voir Annexe 7).
Un effet de jitter a été appliqué pour améliorer la lisibilité, sans modification des valeurs sous-jacentes.

10. Bibliographie

- Amis, J., Barney, J., Mahoney, J.T. & Wang, H. (2020). 'From the Editors—Why we need a theory of stakeholder governance—And why this is a hard problem'. *Academy of Management Review*, 45(3), pp. 499-503. <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0181>
- Awa, H. O., Etim, W., & Ogbonda, E. (2024). « Stakeholders, stakeholder theory and Corporate Social Responsibility (CSR) ». *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00094-y>
- Bais, B., Nassimbeni, G., & Orzes, G. (2024). Global Reporting Initiative: Literature review and research directions. *Journal of Cleaner Production*, 471, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.143428>
- Balzarova, M. A., & Castka, P. (2012). « Stakeholders' Influence and Contribution to Social Standards Development: The Case of Multiple Stakeholder Approach to ISO 26000 Development ». *Journal of Business Ethics*, 111(2). <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1206-9>
- Barney, J. B., & Harrison, J. S. (2020). « Stakeholder Theory at the Crossroads ». *Business & Society*, 59(2) 203-212. <https://doi.org/10.1177/0007650318796792>
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2022). « Stakeholder Governance: Solving the Collective Action Problems in Joint Value Creation ». *Academy of Management Review*, 47(2), 214-36. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0441>
- Bridoux, F. M., & Vishwanathan, P. (2018). When Do Powerful Stakeholders Give Managers the Latitude to Balance All Stakeholders' Interests? *Business & Society*, 59(2), 232-262. <https://doi.org/10.1177/0007650318775077>
- Clarkson, M. B. E. (1995). « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance ». *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117. <https://doi.org/10.2307/258888>
- Correia, M. S. (2019). « Sustainability: An Overview of the Triple Bottom Line and Sustainability Implementation ». *International Journal of Strategic Engineering*, 2(1), 29-38. <https://doi.org/10.4018/IJoSE.2019010103>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications ». *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. <https://doi.org/10.2307/258887>
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1994). Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory. *The Academy of Management Review*, 19(2), 252–284. <https://doi.org/10.2307/258705>
- Fall, A. et Roussel, P. (2017). L'effet de la justice organisationnelle perçue sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux au travail. *GRH*, 25(4), 35-60. <https://doi.org/10.3917/grh.174.0035>
- Freeman, R. E., Dmytriiev, S. D., & Phillips, R. A. (2021). « Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm ». *Journal of Management*, 47, 014920632199357. <https://doi.org/10.1177/0149206321993576>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Giacomini, D., Rocca, L., & Tonoli, D. (2024). Exploring Materiality and Stakeholder Engagement in European Water Utilities' Sustainability Strategies, Organizational Practices, and Reporting. *Business Strategy And The Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.4109>
- Hahn, T., Pinkse, P., Preuss, L., & Figge, F. (2015). « Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework ». *Journal of Business Ethics*, 127, 297-316. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2047-5>
- Jensen, M. (2001). « Value Maximisation, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function ». *European Financial Management*, 7(3), 297-317. <https://doi.org/10.1111/1468-036x.00158>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). « Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure ». *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-60. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jones, T. M., Harrison, J. S., & Felps, W. (2018). « How Applying Instrumental Stakeholder Theory Can Provide Sustainable Competitive Advantage ». *Academy of Management Review*, 43(3), amr.2016.0111. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0111>
- Maak, T. (2007). « Responsible Leadership, Stakeholder Engagement, and the Emergence of Social Capital ». *Journal of Business Ethics*, 74(4), 329-43. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9510-5>
- Maak, T., & Pless, M. N. (2006). « Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective ». *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99-115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>

- Matakanye, R., Van der Poll, H. M. & Muchara, B. (2021). « Do Companies in Different Industries Respond Differently to Stakeholders' Pressures When Prioritising Environmental, Social and Governance Sustainability Performance? » *Sustainability* 13, 12022. <https://doi.org/10.3390/su132112022>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.2307/259247>
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226–256. <https://doi.org/10.2307/259230>
- Rayton, B. A., Brammer, S. J., & Millington, A. I. (2015). « Corporate Social Performance and the Psychological Contract ». *Group & Organization Management*, 40, 353-77. <https://doi.org/10.1177/1059601114561476>
- Rayton, B. A., Brammer, S. J., & Millington, A. I. (2014). Corporate Social Performance and the Psychological Contract. *Group & Organization Management*, 40(3), 353-377. <https://doi.org/10.1177/1059601114561476>
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). « Violating the Psychological Contract : Not the Exception but the Norm ». *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-59. <https://doi.org/10.1002/JOB.4030150306>
- Rousseau, D. (1989). « Psychological and Implied Contracts in Organisations ». *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-39. <https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2007). Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen from a Habermasian Perspective. *The Academy of Management Review*, 32(4), 1096–1120. <http://www.jstor.org/stable/20159358>
- Wood, D. J., Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Bryan, L. M. (2018). Stakeholder Identification and Salience After 20 Years: Progress, Problems, and Prospects. *Business & Society*, 60(1), 196-245. <https://doi.org/10.1177/0007650318816522>