

Chapitre 3

Quelles relations entre l'organisation et ses parties prenantes ?

Corrigés des activités

QCM

Réponse unique

1. L'approche actionnariale :

a. considère que le management stratégique a pour finalité la maximisation des profits, en vue de satisfaire les propriétaires de l'entreprise.

2. L'approche parties prenantes :

c. prône un management stratégique ayant pour finalité la satisfaction de plusieurs acteurs aux intérêts divergents.

3. Les parties prenantes de premier rang :

a. sont celles que l'organisation doit impérativement satisfaire pour garantir sa survie.

4. Les parties prenantes :

c. peuvent être à l'origine de jeux de pouvoir au sein et en dehors de l'organisation.

5. La responsabilité sociétale de l'entreprise :

a. est une démarche volontaire consistant à intégrer des préoccupations sociétales et environnementales dans la prise de décision et la communication de l'entreprise.

Plusieurs réponses possibles

6. Parmi les parties prenantes externes de l'entreprise, on distingue notamment :

b. les banques.
c. les riverains.

7. La relation d'agence :

b. désigne un contrat dans lequel une personne, appelée principal, emploie les services d'une autre personne, dénommée agent, pour accomplir en son nom une tâche quelconque.
c. implique une délégation de pouvoir.

8. La théorie de l'agence :

a. s'intéresse à la divergence d'intérêts entre principal et agent.
c. a été développée par Jensen et Meckling (1976).

9. En vue d'aligner les objectifs de l'agent sur ceux du principal, l'entreprise doit recourir à des incitations, dont font partie :

b. la mise en place d'un intéressement aux bénéfices.
c. l'attribution de stock-options.

10. La norme ISO 26000 :

a. a été publiée en 2010 et adoptée depuis par une centaine de pays.
b. repose sur plusieurs questions centrales, telles que le respect des droits de l'homme, de l'environnement et des consommateurs.

Justifiez votre réponse

11. Les parties prenantes internes peuvent exercer trois grands rôles :

- a. financer l'activité de l'organisation.
 - b. diriger l'organisation et mettre en œuvre son activité en apportant des ressources humaines.
- A contrario*, si les usagers/consommateurs peuvent mener des actions de boycott à l'encontre de l'activité de l'organisation, ces derniers constituent des parties prenantes externes.

12. Le concept de gouvernance partenariale :

- b. prolonge l'optique parties prenantes défendue par Freeman (1984).
 - c. implique de concilier les intérêts des différents acteurs en présence.
- La proposition **a** est fausse, dans la mesure où gouvernance partenariale et gouvernance familiale sont deux concepts différents.

13. Le *window dressing* :

- a. consiste, pour une entreprise, à mener une action symbolique en faveur de l'environnement afin de dissimuler ses activités polluantes.
 - b. repose davantage sur la communication que sur l'action.
- La proposition **c** est inexacte : en effet, une communication mensongère en matière environnementale tient du *greenwashing*, et non du *window dressing*.

14. Le *greenwashing* :

- b. concerne des organisations tenant des discours favorables à la société et à l'environnement, mais se livrant à des pratiques répréhensibles dans ces domaines.
 - c. tient davantage du mensonge que de l'exagération.
- La proposition **a** est fausse, en ce sens que la norme ISO 26000 ne punit pas les pratiques de *greenwashing*.

15. Les lois Grenelle I (2009) et Grenelle II (2010) :

- a. renforcent les obligations définies dans la loi NRE (2001) et les étendent aux sociétés non cotées.
 - b. restreignent toujours la RSE à une démarche volontariste des entreprises.
- Ces lois ne prévoient pas, cependant, de sanctions envers les entreprises qui ne respecteraient pas leurs obligations en matière de RSE. La proposition **c** est donc fausse.

Exercices

EXERCICE 1 – LA FERME DES MILLIONS DE TOMATES ET LES DIFFÉRENTS RÔLES DES PARTIES PRENANTES INTERNES

1. Que représentent les voisins et la mairie pour La Ferme des millions de tomates ? Précisez votre réponse.

Pour La Ferme, les voisins et la mairie sont des parties prenantes. Au sens de Freeman (1984), il s'agit d'acteurs ou de groupe d'acteurs qui sont affectés par l'activité de l'organisation et dont l'organisation doit tenir compte si elle souhaite survivre. Clarkson (1995) prolonge cette approche en parlant de « *risk bearers* », les porteurs de risque. Cette vision est pertinente ici dans la mesure où la population est victime des conséquences de l'activité de La Ferme (pollution visuelle et atmosphérique, destruction de la faune sauvage). Indirectement, la mairie devient partie prenante en ce qu'elle doit influencer l'action de la société (satisfaction des populations) sans compromettre l'activité économique générée (pertes d'emploi, bénéfice de la contribution économique territoriale). Dans tous les cas, il s'agit de parties prenantes externes. Dans une période d'incertitude ou de changement comme celle-ci, on peut les qualifier de parties prenantes de premier rang.

2. Quelle démarche permettrait de mieux prendre en compte leur intérêt ?

La Ferme pourrait mettre en place une approche de responsabilité sociale de l'entreprise, ce qui favoriserait une meilleure identification de ses parties prenantes. Par ailleurs, cela lui permettrait de mieux comprendre leurs attentes et les conséquences potentielles si ces attentes n'étaient pas satisfaites. Formulée par Bowen (1953), la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) cherche à replacer l'entreprise dans son environnement. Aujourd'hui, la notion de responsabilité sociale est supplantée par celle de responsabilité sociétale. Elle s'inscrit dans une optique plus large qui prend en compte davantage de dimensions, telles que l'aspect environnemental. La RSE sert ainsi de base à la formulation d'outils législatifs ou normatifs, qui visent à encadrer l'action de l'entreprise en intégrant, dans la prise de décision, les conséquences de l'action de l'entreprise.

EXERCICE 2 – L'ENTREPRISE FRIENDLYVET : UN MODÈLE DE RSE ?

1. Définissez la notion de RSE.

La RSE signifie **responsabilité sociétale de l'entreprise**. Il s'agit d'une démarche volontaire consistant à intégrer des préoccupations sociétales et environnementales dans la prise de décision et la communication de l'entreprise. Dans ce sens, la RSE repose sur trois piliers : économique, mais aussi social et environnemental.

2. Quels sont les paramètres à prendre en compte avant de qualifier les pratiques de la marque *Eco Friendly* de *greenwashing* et/ou de *window dressing* ?

Le *window dressing* consiste, pour une entreprise, à mener une action symbolique en faveur de l'environnement, afin de dissimuler ses activités polluantes. Ainsi, le *window dressing* vise à communiquer beaucoup sur peu d'actions.

Porté sur le mensonge, le *greenwashing* concerne les entreprises qui se prévalent d'être respectueuses de l'environnement sans prendre, en réalité, aucun engagement en faveur de ce dernier. Il s'agit donc de mesures de communication trompeuses.

De la sorte, il s'agit, avant de qualifier les pratiques de la marque *Eco Friendly* de *greenwashing* et/ou de *window dressing*, de nous intéresser aux actions concrètes menées par la marque en faveur de la cause environnementale. De faibles actions environnementales relèveraient du *window dressing*, tandis qu'un usage d'« arguments écologiques purement fictifs » tiendrait du *greenwashing*. En l'espèce, le caractère visiblement fictif des déclarations de la marque ferait pencher la balance du côté du *greenwashing*.

3. Quelles sont les obligations légales pesant sur les entreprises s'agissant de prouver leur engagement écologique ?

Depuis 2001 et la loi sur les nouvelles régulations économiques (loi NRE), les entreprises cotées ont l'obligation de publier dans leur rapport annuel une série d'informations relatives aux conséquences sociales et environnementales des activités qu'elles mènent.

Les lois Grenelle I et II (adoptées respectivement en 2009 et 2010) ont renforcé ces obligations en les étendant aux sociétés non cotées. Cependant, en dépit de ces dispositifs législatifs, la RSE demeure aujourd'hui une démarche volontariste, en ce sens qu'aucune sanction légale n'est prévue en cas de non-respect par les entreprises de cette obligation de communication.

EXERCICE 3 – L'EAU DE BROUX-SUR-MER

1. L'organisation de l'approvisionnement en eau de la ville de Broux-sur-Mer doit-elle nécessairement dépendre des services municipaux ? Quelle pourrait-être l'alternative ? Quelles en seraient les justifications ?

Non, la gestion de l'eau de la ville de Broux-sur-Mer ne doit pas nécessairement revêtir la forme d'un service public. Le *new public management* développe l'idée de solutions alternatives susceptibles d'en améliorer l'efficacité *via* des mécanismes spécifiques, notamment la création d'agences indépendantes ou de délégations de service public. Le but est de disposer de structures de fonctionnement moins contraignantes, en particulier en matière de gestion des ressources humaines. Pour la ville de Broux-sur-Mer, une délégation de service public à une société de droit privé pourrait être plus pertinente dans la mesure où la société pourrait plus facilement optimiser ses ressources.

2. Quel rôle a tenu la population vis-à-vis du concessionnaire responsable du service des eaux ?

La population a tenu le rôle de partie prenante externe au sens de R. Edward Freeman (1984). Ce dernier développe en effet l'idée que les organisations, pour exister, sont tenues de satisfaire des intérêts divergents. Ici, le concessionnaire doit satisfaire les usagers autant que la mairie ou les propriétaires de l'entreprise. L'approche par les parties prenantes est prolongée par Clarkson (1995) qui s'appuie sur le concept de « *risk bearers* » : les parties prenantes sont les personnes ou les groupes de personnes qui – volontairement ou involontairement – supportent un risque associé ou généré par l'activité de l'organisation. En tant qu'usager devenu client à la suite de l'interruption de la régie, le concessionnaire dispose d'un pouvoir de pression significatif qui en fait une partie prenante de premier rang. Ce type de pression, lié à une décision de nature publique, est d'autant plus puissant que la collectivité vit une période électorale.

3. Quelle a été la conséquence de la fin de la régie et de la mise en place d'une délégation d'un point de vue organisationnel ?

La conséquence de l'externalisation de la gestion du service a été d'introduire un intermédiaire (un agent) dans la relation entre la mairie (le principal) et les usagers devenus clients. Selon Jensen et Meckling (1976), la relation d'agence ainsi créée fait naître le problème de la divergence d'intérêts entre principal et agent. Elle est en outre de nature à diminuer le pouvoir qu'exerce la mairie sur la gestion de l'eau et la gestion des flux financiers générés par cette activité. Afin d'aligner les objectifs de l'agent sur ceux du principal, l'entreprise doit recourir à des incitations et à des mécanismes de contrôle (par exemple, la mise en place d'enquêtes d'inspection).

L'agent peut cependant contourner les mécanismes de contrôle. Ceux-ci peuvent ainsi revêtir différentes formes (notamment, les fraudes ou l'agent qui utilise les moyens de l'entreprise pour son propre intérêt).

ANALYSE MANAGÉRIALE ET DÉVELOPPEMENT STRUCTURÉ – L'ENTREPRISE ETTORE PEINTURES

1. Après avoir défini la notion de parties prenantes, vous identifierez celles de l'entreprise Ettore Peintures.

Les **parties prenantes** correspondent aux individus ou groupes d'individus qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs de l'organisation. Il convient de distinguer les **parties prenantes internes** (membres de l'organisation) des **parties prenantes externes** (non-membres).

Ainsi, si les *salariés* d'Ettore Peintures correspondent aux parties prenantes internes, contribuant à la création de valeur de l'entreprise, les *associations* et revues qui parlent de cette dernière, sa *clientèle*, les *riverains* et la *société de chantier* constituent les parties prenantes externes de la PME.

En effet, sans être membres de l'organisation, ces acteurs influent sur le fonctionnement d'Ettore Peintures en modifiant son image (commentaires élogieux de la part d'*Écologie & Travaux*, par exemple) ou son efficacité (difficultés de circulation autour des bâtiments de l'entreprise liées au retard dans la réalisation des travaux).

2. En quoi la prise en compte des parties prenantes est-elle essentielle au bon fonctionnement de l'organisation ? Toutes les parties prenantes ont-elles la même importance dans la survie de l'entreprise Ettore Peintures ?

Les parties prenantes peuvent avoir des intérêts convergents ou divergents. Dans ce dernier cas, les parties prenantes vont chercher à défendre leurs intérêts au détriment de ceux de l'organisation, et ce, *via* différents moyens de pression. L'organisation doit donc veiller à prendre en compte les intérêts des parties prenantes internes et externes afin d'éviter les conflits.

Les parties prenantes peuvent cependant être distinguées selon une optique interne/externe ou selon leur importance : on parle ainsi de **parties prenantes de premier rang** pour celles que l'organisation doit satisfaire en priorité ; de **parties prenantes de second rang**, s'agissant de celles dont la satisfaction n'est pas essentielle à la survie de l'organisation. Toutes les parties prenantes n'ont donc pas la même importance.

CORRIGÉ

Dans le cas d'Ettore Peintures, on peut présenter les parties prenantes de premier et de second rang à l'aide du tableau ci-dessous :

Parties prenantes de premier rang	Parties prenantes de second rang
<ul style="list-style-type: none"> • Salariés. Participant à la création de valeur de l'entreprise, les salariés apportent un savoir-faire indispensable à l'entreprise. Sans eux, l'entreprise ne peut pas fonctionner. • Clients. La satisfaction des clients de la firme est primordiale, afin de pérenniser les ventes et, par là même, la performance économique de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riverains. Si les plaintes des riverains concernant les nuisances subies dans le cadre des travaux peuvent constituer une gêne pour l'entreprise, pour autant, ces protestations ne semblent pas de nature à mettre en péril l'entreprise. • Société de travaux. Si le retard pris dans la rénovation de la cour de l'entreprise s'avère pénalisant, il ne doit pas en principe impacter la survie même de l'entreprise. • Associations/Revue spécialisées. Si le soutien de ces parties prenantes constitue un avantage, l'inverse ne semble pas susceptible d'entraîner la faillite de l'entreprise.

3. Identifiez les propriétaires et les dirigeants de l'entreprise Ettore Peintures et du groupe Grant & Paint. Qu'en déduisez-vous s'agissant du type de gouvernance des deux entités ?

La notion de **gouvernance d'entreprise** peut être définie comme l'ensemble des règles, des institutions et des processus qui influent sur la manière dont l'entreprise est dirigée et contrôlée. Dans cette optique, Ettore Peintures peut être décrite comme une « entreprise familiale ». Comprenant 40 salariés, il s'agit d'une PME (entreprise de 10 à 249 salariés) dont les propriétaires sont également les dirigeants.

Quant au groupe Grant & Paint, celui-ci emploie plus de 6 000 salariés. Il s'agit donc d'une grande entreprise (effectif égal ou supérieur à 5 000 salariés), et plus spécialement d'une société cotée en Bourse. Ainsi, elle comprend un conseil d'administration et doit rendre des comptes à ses actionnaires. Ces derniers sont propriétaires d'une partie de l'entreprise selon le nombre d'actions dont ils disposent et bénéficient du versement de dividendes (voir tableau ci-dessous).

	Ettore Peintures	Grant & Paint
Propriétaire(s)	Famille	Actionnaires
Dirigeant(s)	Famille	Président du conseil d'administration
Type de gouvernance	Gouvernance familiale	Gouvernance actionnariale

4. Les activités du groupe Grant & Paint s'inscrivent-elles dans l'optique d'une responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) ?

La notion de **responsabilité sociétale de l'entreprise** (RSE) peut être définie comme l'engagement des entreprises à se comporter de manière éthique et à agir dans le sens des valeurs considérées comme désirables par la société. La RSE correspond à une démarche volontaire consistant à intégrer des préoccupations sociétales et environnementales dans la prise de décision et la communication de l'entreprise.

Plus précisément, la RSE s'articule autour de trois piliers : économique, social et environnemental. Le pilier économique implique que l'entreprise doive à elle-même la réussite économique qui garantit les revenus de nombreux acteurs et la production de richesses. Le pilier social rappelle le contexte social au sein duquel l'entreprise agit, ses décisions pouvant affecter les conditions de vie de nombreux individus, bien au-delà des salariés. Enfin, le pilier environnemental suppose que l'entreprise tienne compte de son impact sur la variété et la quantité de ressources naturelles disponibles lors de la production des biens et services.

La notion de RSE semble à première vue étrangère au groupe Grant & Paint, dont les peintures sont réputées toxiques et polluantes. Cependant, les agissements du groupe en faveur de l'environnement (bâtiment écologique, voitures de fonction électriques, etc.) ne peuvent être ignorés. Il s'agit toutefois de mesures très médiatiques, devant permettre à Grant & Paint de « redorer son image » sans pour autant revoir les conséquences néfastes de son activité, tant sur l'homme que sur l'environnement.

On peut donc considérer que le groupe ne s'inscrit qu'en surface dans une optique de RSE. Son action correspond plutôt à du *window dressing*, dont le but consiste davantage en l'amélioration de la réputation de l'entreprise qu'à la mise en place de mesures d'ampleur. Cette conclusion est confortée par les stratégies d'optimisation fiscale du groupe, ayant pour objectif de réduire le montant des impôts versés à l'État, lesquelles ne vont pas vraiment dans le sens d'une RSE.

5. À partir de vos connaissances théoriques et factuelles en management, élaborez un développement structuré sur le sujet suivant : « Les parties prenantes et les ressources de l'organisation ».

Selon l'économiste américain Milton Friedman, « l'unique responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits », autrement dit de satisfaire les intérêts des actionnaires, propriétaires de l'entreprise et apporteurs de ressources financières.

Le concept de « parties prenantes » s'est progressivement développé suite aux travaux d'Edward Freeman, lequel a opposé à la logique classique de *shareholders approach* une logique de *stakeholders approach* en mettant l'accent sur la diversité des parties prenantes de l'organisation. On peut donc définir les parties prenantes comme tous les individus ou groupes d'individus qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs de l'organisation. Freeman distingue à ce titre les parties prenantes internes, qui jouent un rôle identifié dans les organisations, et les parties prenantes externes, extérieures à son fonctionnement.

Les ressources de l'organisation se composent bien sûr de ressources financières, apportées par les actionnaires, mais également de ressources humaines, de ressources matérielles et de ressources immatérielles. Ces ressources émanent d'acteurs divers dans les organisations.

De plus, la prise en compte d'une responsabilité sociétale des organisations, notamment des entreprises, a mis en évidence l'existence d'intérêts multiples – parfois contradictoires – au sein de l'organisation. La problématique du lien entre les parties prenantes et les ressources de l'organisation doit donc s'analyser aussi bien en termes de rétributions (les parties prenantes apportent les ressources nécessaires au fonctionnement de l'organisation) qu'en termes de contributions ; c'est là la question de la contrepartie obtenue par les parties prenantes.

On peut donc se poser la question suivante : dans quelle mesure les parties prenantes contribuent-elles à la constitution des ressources de l'organisation et quelles sont les contreparties qu'elles en retirent ?

Dans un premier temps, il s'agira d'étudier la contribution des parties prenantes à la constitution des ressources de l'organisation (I), puis de réfléchir à l'existence éventuelle d'une contrepartie liée à cette contribution (II).

I. La contribution des parties prenantes à la constitution des ressources de l'organisation

Les parties prenantes internes contribuent au fonctionnement de l'organisation à travers trois rôles principaux : (1) l'apport de moyens financiers, nécessaires au financement de l'activité ; (2) la prise de décision ; (3) l'apport de compétences, nécessaires à son fonctionnement.

Les apporteurs de ressources financières au démarrage de l'activité sont les propriétaires de l'organisation dans les entreprises, c'est-à-dire les associés ou les actionnaires. Dans les organisations publiques, il s'agit de l'État ou des collectivités territoriales ; dans les associations, ce sont les adhérents et les donateurs qui grâce à leurs cotisations ou à leurs dons permettent à l'association de financer son activité.

On peut donc en conclure qu'au stade de la création de l'entreprise et des moments clés de son activité (par exemple, l'augmentation de capital), les ressources financières sont apportées par les propriétaires de celle-ci.

Cependant, qu'il s'agisse des entreprises, des associations ou des organisations publiques, les ressources financières peuvent également provenir de parties prenantes externes à l'organisation. Dans le cas de l'entreprise, on pense par exemple à l'État au sens large, qui peut accorder des subventions, ou aux clients, qui par leurs achats contribuent aux ressources financières de l'entreprise. Il en va de même dans les associations et les organisations publiques, qui peuvent vendre des biens et services à des personnes extérieures à l'organisation. Par exemple, les usagers d'un service public de transport régional, fourni par une organisation publique, contribuent en partie à son financement par le paiement d'un abonnement.

Concernant les ressources humaines de l'organisation, elles sont apportées par les personnes qui y travaillent, qu'il s'agisse de salariés dans les entreprises, de bénévoles dans les associations ou de fonctionnaires dans les organisations publiques. Là encore, le lien entre parties prenantes et contribution aux ressources de l'organisation est évident.

À l'inverse, concernant les ressources matérielles et immatérielles de l'organisation, telles que des machines (ressources matérielles) et des brevets (ressources immatérielles), elles ne sont pas à proprement parler apportées par des parties prenantes internes, mais acquises à l'extérieur de l'organisation, par exemple auprès de fournisseurs.

Enfin, l'une des parties prenantes qui joue sans doute un rôle déterminant dans la gestion des ressources de l'organisation est son dirigeant, lequel est chargé d'allouer les ressources pour assurer le bon fonctionnement de celle-ci.

II. La contrepartie offerte aux parties prenantes par l'organisation

L'utilisation des ressources par l'organisation pour poursuivre sa finalité a des conséquences sur les parties prenantes, notamment à travers le concept de « responsabilité sociétale » de l'organisation.

La performance financière de l'entreprise, c'est-à-dire la réalisation du profit, est au cœur des préoccupations des apporteurs en capitaux (les actionnaires). Toutefois, l'école des relations humaines et les théories de la motivation développées à partir du milieu du XX^e siècle ont également démontré que l'entreprise était un lieu de vie et de travail pour les salariés, et que les conditions de travail proposées étaient un enjeu essentiel de motivation, et donc de performance des ressources humaines. Aussi, le concept de « performance sociale », qui regroupe les conditions de travail et le bien-être des individus qui composent l'organisation, apparaît à la fois comme une contrepartie de l'effort engagé par les salariés, parties prenantes internes, et comme un moyen pour l'entreprise d'entretenir ses ressources humaines.

Ce raisonnement est transposable aux autres catégories d'organisations, telles que les associations. Celles-ci doivent en effet adopter un mode de management adapté à la particularité de certaines ressources humaines (les bénévoles), qui ne sont pas mues par la motivation pécuniaire.

Enfin, l'émergence d'une responsabilité sociétale et environnementale, à laquelle on cherche bien souvent à associer des indicateurs de mesure de la performance, peut également s'analyser comme une rétribution des parties prenantes par l'organisation.

Toutefois, on remarque ici une différence notable avec les situations analysées précédemment, dans la mesure où cette relation ne peut pas s'analyser comme une contrepartie à l'apport de ressources. Par exemple, si on prend le cas de la responsabilité environnementale d'une entreprise polluante, qui permet de satisfaire certaines parties prenantes externes, notamment les riverains qui vivent à proximité de l'entreprise, on voit bien que ces personnes sont des parties prenantes de l'organisation, sans pour autant lui apporter des ressources nécessaires à son fonctionnement.

En conclusion, s'il existe bien un lien entre parties prenantes et ressources de l'organisation, dans la mesure où la plupart des parties prenantes lui apportent des ressources (financières, matérielles, immatérielles ou humaines) ou assurent l'efficacité de leur allocation (rôle du dirigeant), ce n'est pas le cas de l'ensemble des parties prenantes.