

Chapitre 3

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 sociales 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 Michael Jensen et William 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 R. Edward Freeman (1984).
- c. implique de concilier les intérêts des différents acteurs en présence.

La proposition **a** est fautive, 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 fautive, 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.

Cependant, ces lois ne prévoient pas, de sanctions envers les entreprises qui ne respecteraient pas leurs obligations en matière de RSE. La proposition **c** est donc fautive.

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'utilisateur 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 utilise les moyens de l'entreprise pour son propre intérêt).