

Introduction

« Ceux qui ne font rien ne se trompent jamais. »

(Théodore de Banville, poète)

Identification et influence des parties prenantes

Les parties prenantes (stakeholder en anglais) : est un individu ou un groupe d'individus en relation avec l'entreprise et qui peut affecter ses décisions ou être affecté par elles.

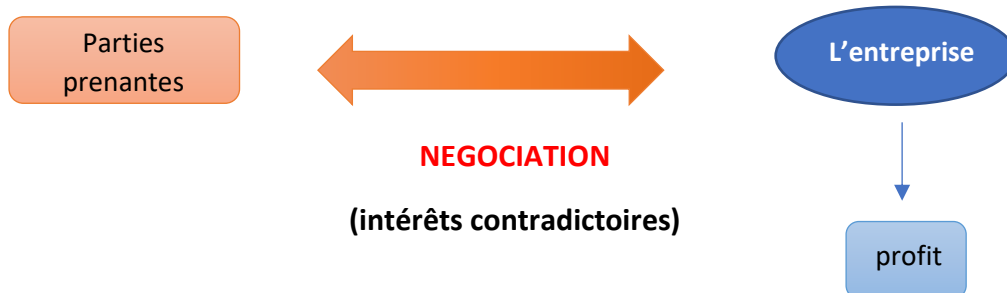
Pour I. Ansoff : « ceux qui contribuent volontairement ou non à la capacité de créer de la valeur et à l'activité et qui sont ses bénéficiaires potentiels et/ou en supportent les risques. » (cf : CM = valeur ajoutés pour les salariés)

L.E. Preston, S. Sachs, 2002

1. Les parties prenantes et leurs attentes (P.P.)

L'impératif de « création de valeur »

- Sans P.P l'entreprise ne peut pas exister.

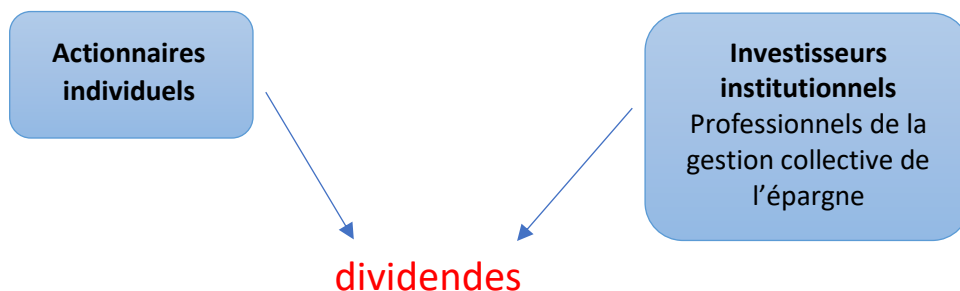


A- Parties prenantes internes

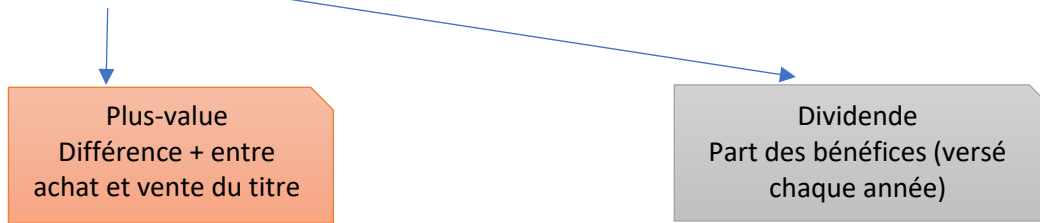
- Il existe deux grandes catégories de P.P dans l'entreprise :

Les actionnaires

Actions : une partie du capital d'une société par actions. Ils apportent donc les fonds propres à l'entreprise.

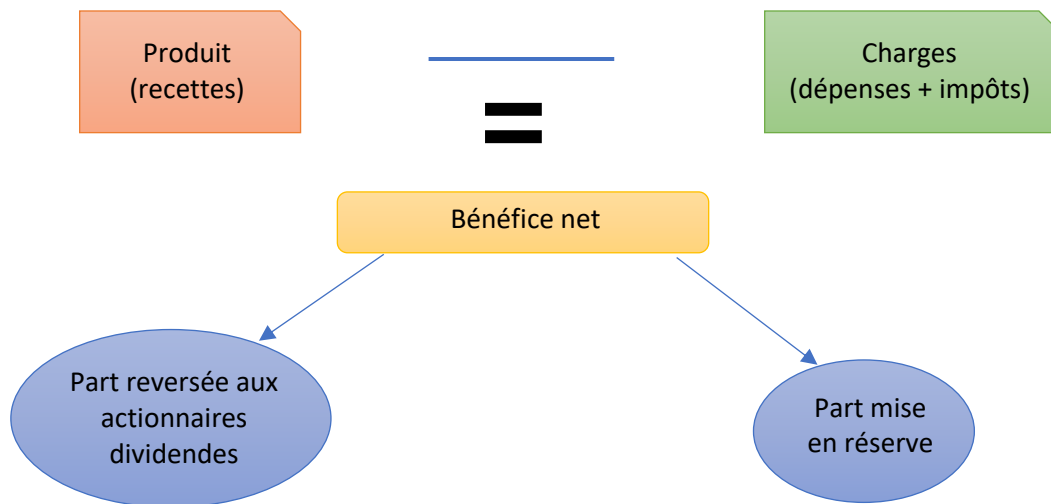


Actions et dividende



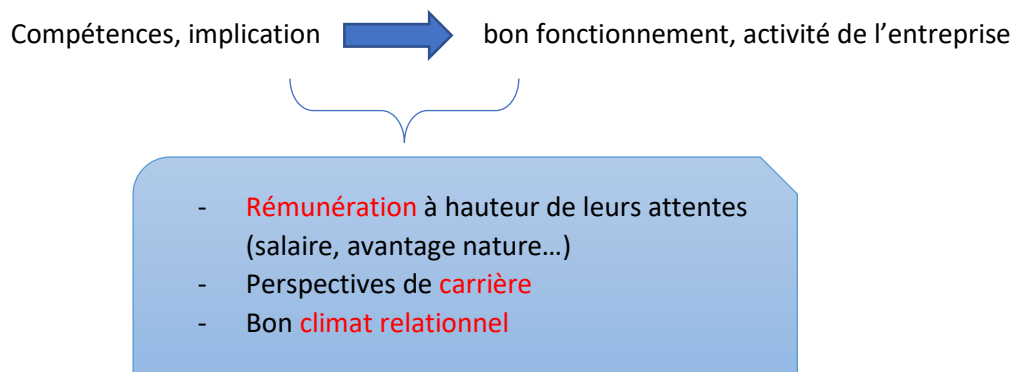
Une action représente un titre de propriété d'une partie d'une entreprise, le détenteur qui prend le risque d'apporter ses économies au fonctionnement de la société est associé à l'affaire et en partage les avantages et les inconvénients.

Représentation



2 visions : court terme et long terme

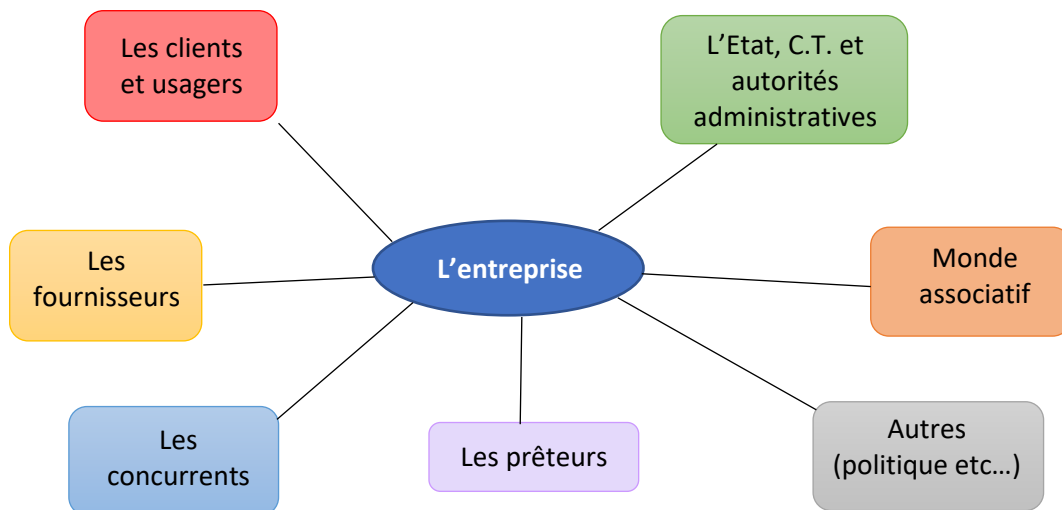
Les salariés (y compris le dirigeant)



2. Les parties prenantes externes

- L'entreprise est en **relation directe ou indirecte** avec des acteurs économiques qui se situent dans son **environnement**.
- Chacun des acteurs peut influencer l'entreprise et être influencé par cette dernière

A- Parties prenantes externes



Autres classifications possibles

- Nous venons de voir une classification interne / externe
- Classification volontaire / involontaire

P.P Primaire	P.P Secondaire
Relation directe et formalisée avec l'entreprise Salariés, clients, associés et actionnaires, prêteurs, fournisseurs et Etat	Relation sans lien juridique ou économique avec l'entreprise Elles influencent son fonctionnement par les pressions qu'elles exercent sur les P.P Primaires Groupe de pression

B- L'influence des P.P

- Le dirigeant doit arbitrer en permanence.
- Année 60 : R.M. Cyert / J.M. March : « coalition politique » avec « des groupes de participants aux demandes disparates »
- Objectifs propres → objectif commun : sur(vie) de l'Entreprise
- M Crozier : analyse du pouvoir et des jeux de pouvoirs : montre que tout n'est pas contrôlé dans une Entreprise « zone d'incertitude » si un individu contrôle celle-ci il peut poursuivre ses propres objectifs (P.P. interne).

La gouvernance de l'entreprise

- Ensemble des mécanismes qui permettent de contrôler et de réguler le comportement des dirigeants.
- R. Pérez, la gouvernance désigne « le management du management »



Comment sont contrôlées les décisions des dirigeants et l'exercice du pouvoir (parties prenantes souvent actionnaires et salariés de l'entreprise)

A. Dispositifs de gouvernance interne

Plusieurs dispositifs permettent aux P.P. internes de limiter le pouvoir des dirigeants.

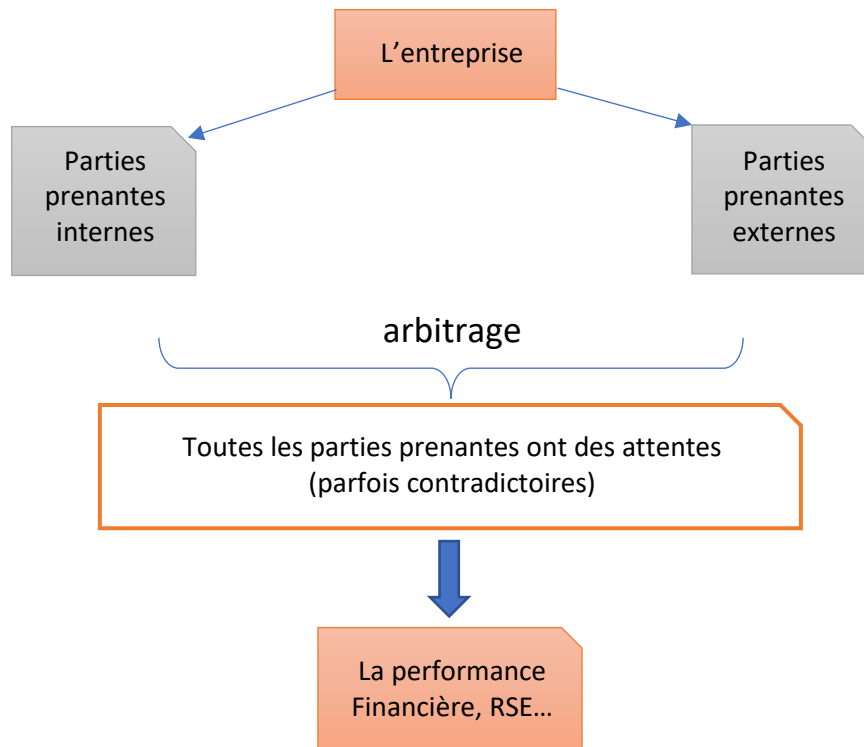
Organes de surveillance	Objectifs
Gouvernance actionnariale ↓	<ul style="list-style-type: none">• S'assurer que leurs exigences en termes de rémunération de leurs apports sont respectées.• Ils se regroupent au sein d'associations (actionnaires individuels) dans A.G.• Droit information• Droit de vote
Conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none">• Membres élus par les actionnaires / salariés• Nomination d'administrateurs indépendants
Salariés	2013 « loi de sécurisation de l'emploi » impose aux entreprises d'avoir des salariés au C.A. (seuil : effectif 1000 salariés en 2015) <ul style="list-style-type: none">• Droit de grève, + DP, CE(droit d'alerte) syndicats...

B. Dispositifs de gouvernance externe

Logique partenariale de défense des intérêts de parties prenantes.

Organes de surveillance	Objectifs
Autorité de régulations	AMF (autorité des marchés financiers) Critères d'évaluation : financiers ou extra financiers (impact RSE) (VIGEO)
Associations de consommateurs ONG	Influencent le dirigeant pour défendre les intérêts des salariés ou consommateurs : action médiatique (pétitions, manifestations), appel au boycott, actions en justice = effet sur l'image de l'entreprise. Ex : lait appel au boycott de Lactalis Actions de groupe bailleur Paris-habitat...

Synthèse P.P.



Le choix d'une structure

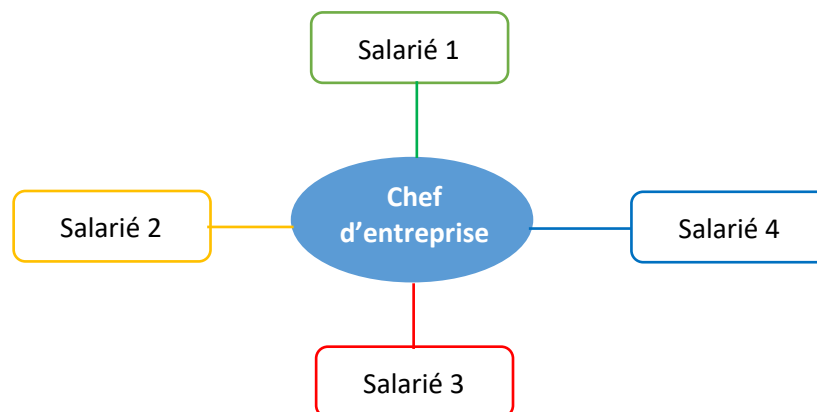
Pour répondre à sa finalité toute entreprise doit se doter d'une structure.

Combinaison d'éléments et de mécanismes qui visent à répartir, coordonner et contrôler les activités de l'entreprise, afin que, celle-ci puisse atteindre avec efficacité et efficacie ses objectifs stratégiques.

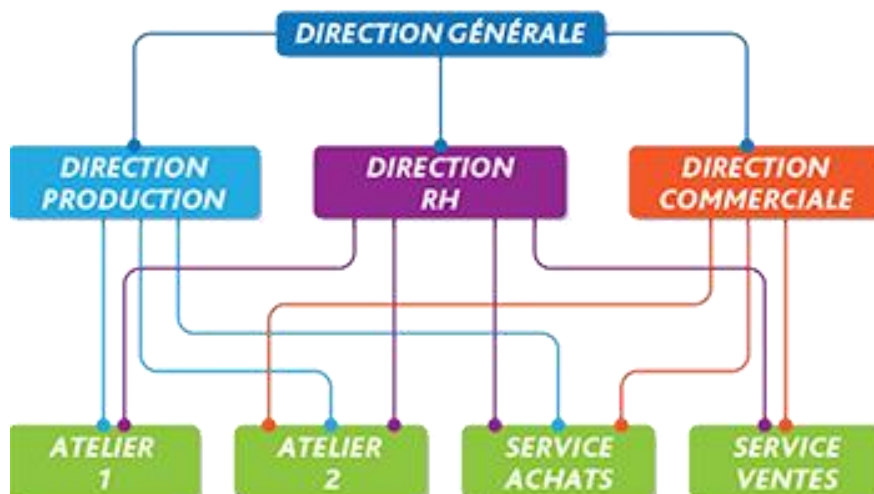
Pour chaque structure suivante, relevez les avantages et les inconvénients qu'elle présente (oral – amphi).

A. Le type de structure

- Elle permet de visualiser les différents niveaux de responsabilité et les modes de coordination mis en œuvre.
- Structure formelle : organigramme
- Structure informelle : liens et échanges spontanés (se tissent en dehors)

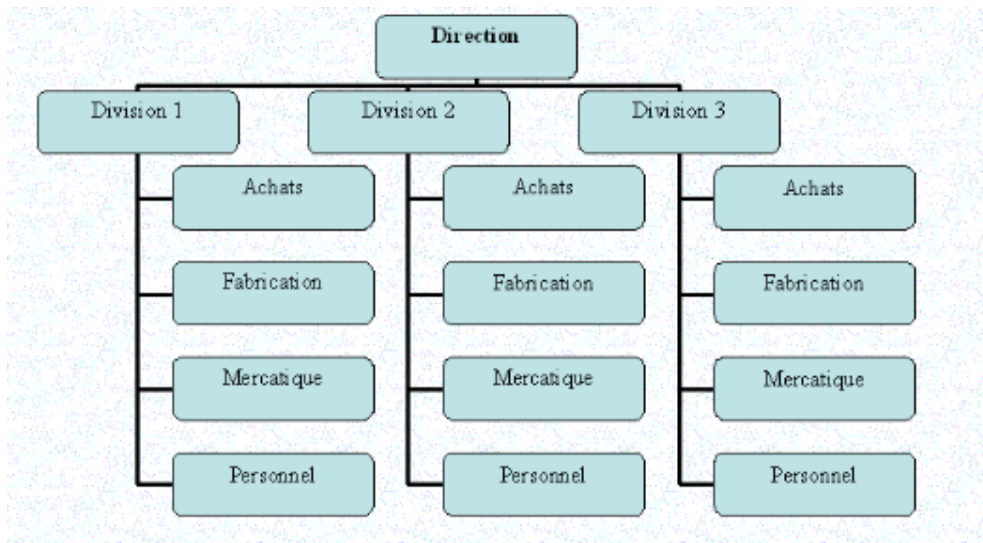


La structure fonctionnelle



Avantage : illustre bien la compétence

La structure divisionnelle

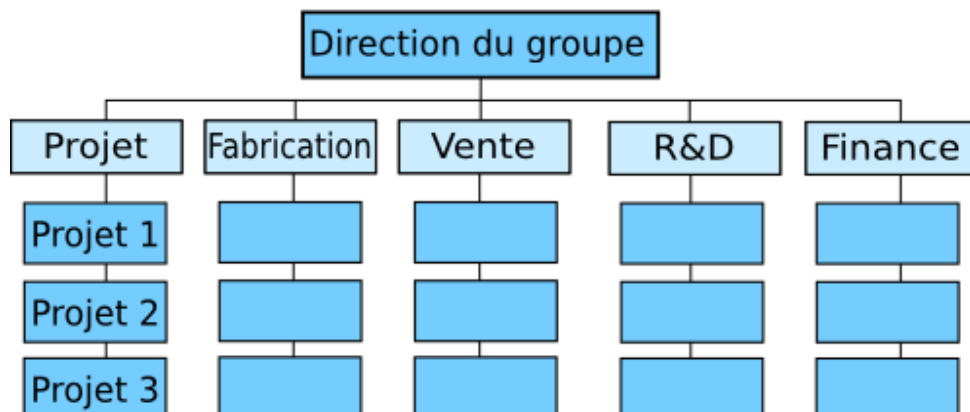


Ex : Groupe Auchan

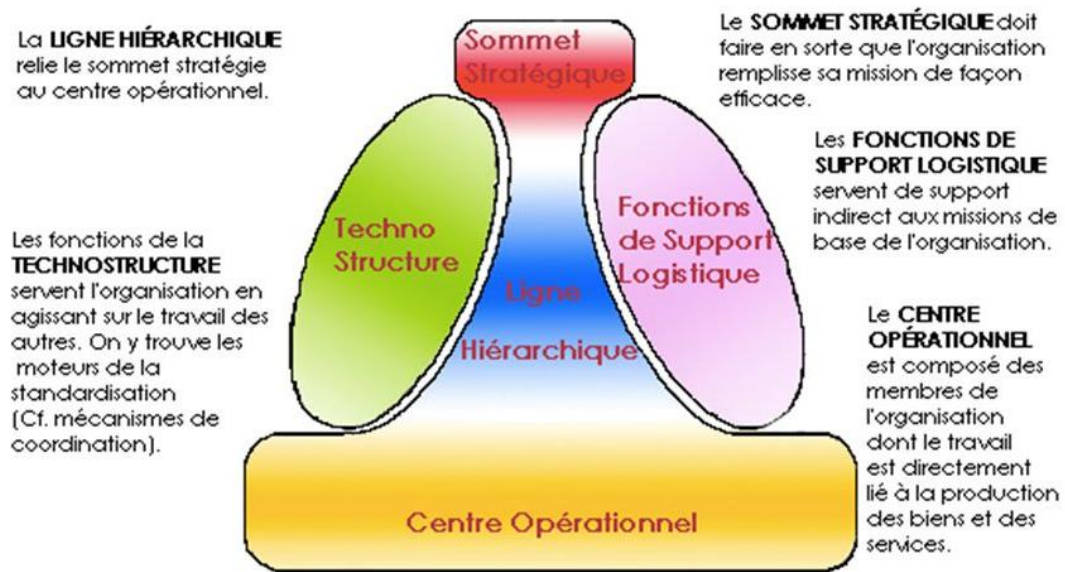


Structure matricielle

Strurcture matricielle



Structure de Mintzberg



Configuration opérationnelle de Mintzberg

Configurations	Caractéristiques
Org. Entrepreneuriale	Petite E. (le chef centralise l'ensemble des décisions et coordonne le travail des opérationnels.)
Org. Mécaniste	Grandes E. industrielle ; la technostructure est composée d'experts : analyse, conseils, planification et contrôle des activités
Org. Divisionnalisée	E. Divisée en unités spécialisées et autonomes. Le sommet de la hiérarchie fixe les objectifs et contrôle les résultats.
Org. Professionnelle	Dans cette configuration le centre opérationnel est important (expert, spécialistes dans leurs domaines) (Notes : présent sur le terrain pour être plus réactif)
Org. Innovatrice (ou adhocratie)	Groupes pluridisciplinaires se créent au gré des besoins et des projets d'entreprises (peu de hiérarchie).

B. Les mécanismes de coordination et de contrôle

- Plusieurs critères peuvent être étudiés :
- **Centralisation / délégation** du pouvoir
- **L'ajustement mutuel** : échanges informels entre salariés
- **Supervision directe** : ordres et instructions données à des subordonnés
- **La standardisation des résultats** : permet d'assurer une cohérence de l'ensemble de l'organisation à travers la fixation d'objectifs qui dictent les résultats à atteindre.
- **La standardisation des qualifications** : la coordination nécessite des formations, des savoirs spécifiques pour les salariés.

C. Les déterminants du choix d'une structure

Ils reposent sur les **facteurs de contingence**

L'environnement

- Instable : stratégie de différenciation (par rapport aux concurrents)
- Pour maintenir la cohésion : mécanismes de coordination afin d'unir l'ensemble des entités (**intégration**).

L'âge et la taille

- En vieillissant l'entreprise a tendance à formaliser ses pratiques
- L'accroissement de la taille qui va de pair avec l'ancienneté conduit à la création de plusieurs niveaux hiérarchiques qui rigidifient la structure.

La culture

- Chaque pays possède sa propre culture fondée sur les valeurs qui se révèlent notamment dans les rapports avec la hiérarchie.

Le système technique

- Selon **Joan Woodward**, la technologie et le système de production qui en découle influencent la structure de l'entreprise. Ainsi une production de masse nécessite une structure hiérarchique avec un encadrement pour contrôler le travail et le rendement (**Taylor**)

Synthèse

