



# DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

**Responsable du cours: Dr. Hamza AIB**

**EM Strasbourg Business School, Université de Strasbourg (France)**

**Université de M'sila (Algérie)**

## CHAPITRES:

1. Fondamentaux de la stratégie
2. Analyse du macroenvironnement
3. Analyse du secteur d'activité
4. La capacité stratégique
- 5. Les parties prenantes et le gouvernement d'entreprise**
6. L'histoire et la culture

## Chapitre V. Les parties prenantes et la gouvernance d'entreprise

### **OBJECTIFS**

- Faire une analyse des parties prenantes afin d'identifier la force et l'attention des différents groupes de parties prenantes;
- Analyser la signification stratégique des différents modèles de propriété pour une stratégie d'entreprise;
- Evaluer les implications pour l'objectif stratégique des modèles d'actionnaire et de parties prenantes de la gouvernance d'entreprise;
- Relier la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et les éthiques personnelles à la stratégie d'entreprise.

## 5. Les parties prenantes et la gouvernance d'entreprise

### INTRODUCTION

In 2015 : Sepp Blatter (Président de la FIFA) est élément abordant des questions cruciales liées aux parties prenantes et de gouvernance en stratégie.

Stratégie de Sepp Blatter : Développement du football à l'extérieur de l'Europe de l'Ouest et de l'Amérique Latine.

Résultat : Soutien de l'Afrique, de l'Asie et des nations caribéennes pour une 5<sup>ème</sup> mandat.

Problèmes: Affaires de corruption et attribution de l'organisation de la coupe du monde à la Russie et au Qatar, ce qui a endommager l'image de la FIFA.

Sponsors: Coca Cola, Visa, McDonald's sont sous pression.

Un mois après des élections : Démission de Sepp Blatter.

## 5.1. Les parties prenantes

**Les parties prenantes** sont les individus ou les groupes qui dépendent d'une organisation afin d'accomplir leurs propres objectifs et sur lesquelles l'organisation dépend. Cela inclut les propriétaires, les clients, les fournisseurs, les employés et les communautés locales.

Exemple :

FIFA :

- Joueurs junior africains qui bienfissent des moyens d'entraînement
- Sponsors: Coca Cola, Visa, McDonald's, etc.
- Membres élus

## 5.1.1. Les groupes des parties prenantes

### **Les parties prenantes externes :**

- Les parties prenantes économiques : Fournisseurs, clients, distributeurs, banques, actionnaires;
- Les parties prenantes politiques/sociales : Décideurs politiques, conseils locaux, régulateurs, agences des gouvernements qui peuvent influencer la stratégie;
- Les parties prenantes technologiques : Agences des standards, membres d'écosystème qui fournissent des produits ou des services complémentaires;
- Les parties prenantes communautaires : Les individus qui habitent près d'une usine, activistes, etc.

### **Les parties prenantes internes :**

Départements spécialisées, les bureaux et les usines locaux, les employées dans les différents niveaux de la hiérarchie.

## 5.1.1. Les groupes des parties prenantes (2)

### Les parties prenantes d'une entreprise large



Source : Johnson et al. (2016)

## 5.1.1. Les groupes des parties prenantes (3)

### **Certains conflits des intérêts et des attentes des parties prenantes :**

- Poursuite des profits à court terme peut plaire les actionnaires et les managers vu qu'ils auraient des bonus, mais cela vient dans paiements dans projets à long terme.
- Les membres de l'entreprise familiale peuvent désirer la croissance, mais également ils auraient peur de la perte du contrôle familial s'ils ont besoin des managers professionnels qui travaille sur opérations de grandes échelles.
- Investir dans les stratégies de croissance peut exiger un financement additionnel via l'établissement des actions ou les prêts, mais risque de la sécurité financière et l'indépendance.
- Dans les EMN, le conflit peut s'apparaître à cause des responsabilités d'une division locale simultanément au siège social et au pays d'accueil.

## 5.1.2. La cartographie des parties prenantes (4)

La cartographie des parties prenantes permet d'identifier la force et l'attention de la partie prenante pour comprendre les priorités politiques.

1. La force : C'est la capacité des individus et des groupes à persuader, à induire et à contraindre les autres à suivre certaines actions.

### **Sources de la force:**

- Le statut : La réputation ou le statut dans le travail;
- La réclamation des ressources : Taille du budget;
- La représentation : en positions de forces ou des comités;
- Le symbole de la force : Taille du bureau, l'utilisation des titres et des noms;



## 5.1.2. La cartographie des parties prenantes (5)

Sources of power	
Within organisations	For external stakeholders
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hierarchy (formal power), e.g. autocratic decision-making</li> <li>● Influence (informal power), e.g. charismatic leadership</li> <li>● Control of strategic resources, e.g. strategic products</li> <li>● Possession of knowledge and skills, e.g. computer specialists</li> <li>● Control of the human environment, e.g. negotiating skills</li> <li>● Involvement in strategy implementation, e.g. by exercising discretion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Control of strategic resources, e.g. materials, labour, money</li> <li>● Involvement in strategy implementation, e.g. distribution outlets, agents</li> <li>● Possession of knowledge or skills, e.g. subcontractors, partners</li> <li>● Through internal links, e.g. informal influence</li> </ul>
Indicators of power	
Within organisations	For external stakeholders
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Status</li> <li>● Claim on resources</li> <li>● Representation</li> <li>● Symbols</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Status</li> <li>● Resource dependence</li> <li>● Negotiating arrangements</li> <li>● Symbols</li> </ul>

Source : Johnson et al. (2016)

## 5.1.2. La cartographie des parties prenantes (6)

2. L'attention des parties prenantes : Le degré de l'attention que les parties prenantes donnent à une organisation dépend de trois facteurs:

- La criticité : Les parties prenantes vont donner plus d'attention aux questions critiques pour eux.

Exemple : Au contraire des employés, les actionnaires peuvent négliger la question de la santé et la sécurité dans l'entreprise.

- Les chaînes : Les parties prenantes vont donner plus d'attention où il existe des bonnes chaînes d'information et de communication.

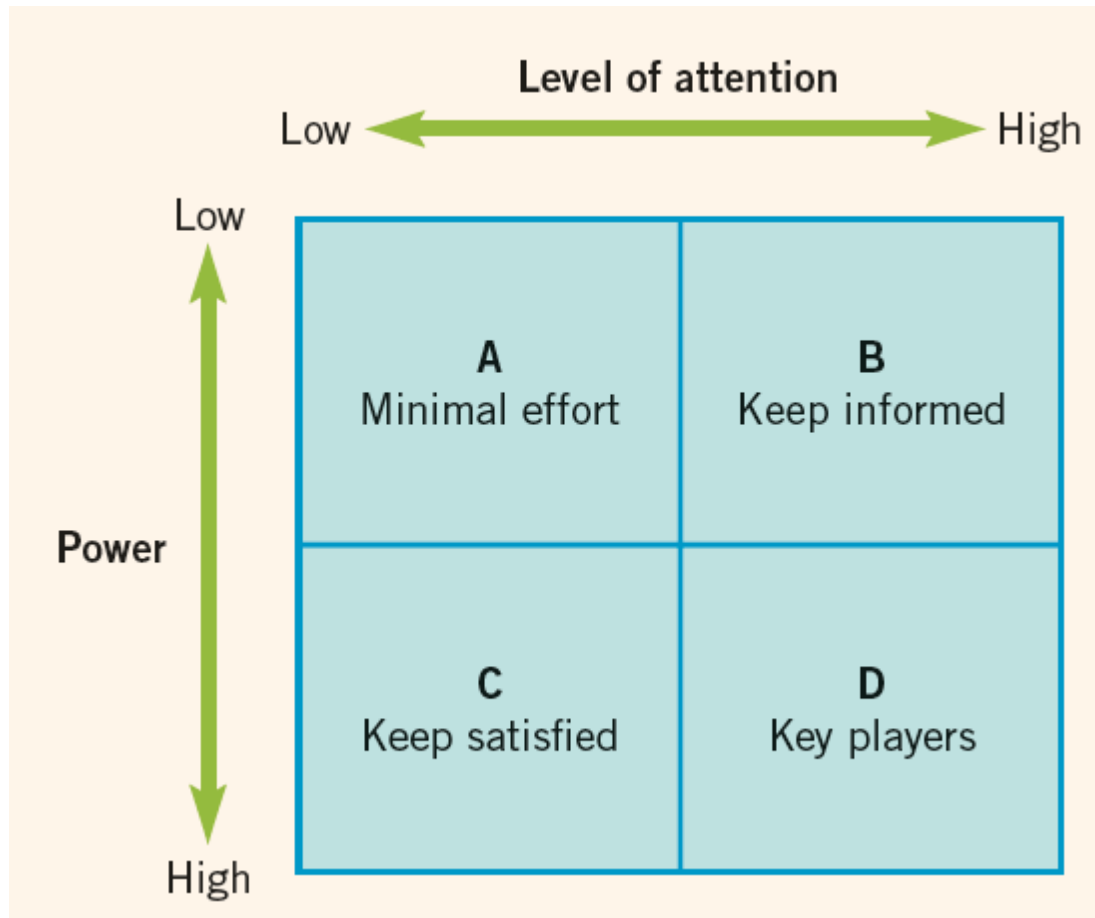
Exemple: Invitation des actionnaires aux journées d'assemblée générale ou aux journées de stratégie via les chaînes d'information et de communication.

- La capacité cognitive : Parfois les parties prenantes ne possèdent pas la capacité cognitive pour qu'elle procède toute les informations.

Exemple: Les actionnaires peuvent prévoir les profits dans une industries au lieu d'étudier les organisation en détail.

## 5.1.2. La cartographie des parties prenantes (7)

### Cartographie des parties prenantes: Matrice de force/attention



Source : Johnson et al. (2016)

## 5.1.2. La cartographie des parties prenantes (8)

La matrice de force/attention est outil bénéfique pour analyser les coalitions des parties prenantes pour ou contre certaines décisions. La cartographie des parties prenantes peut aider au **processus de construction de coalition** en trois manières:

1. *Analyser* qui sont les facilitateurs et les bloqueurs clés d'une stratégie, comment ils seront et la réponse appropriée.
2. *Repositionner* de certaines parties prenantes est désirable et/ou possible. Par exemple, pour réduire l'influence d'un acteur clé, ou pour assurer qu'il existe plus d'acteurs clés qui vont être champions de l'industrie.
3. *Maintenir* le niveau d'attention ou de force de certaines parties prenantes. Par exemple: L'approbation public par les fournisseurs ou les clients peut être critique au succès de la stratégie. Il pourrait être également nécessaires à décourager certaines parties prenantes de se repositionner (Keep staisfied).

## 5.1.3. Les actionnaires

Il existe quatre modèles d'actionnariat:

1. **Société cotée en bourse (Publicly traded company):** Un modèle très appliqué aux USA, à l'Europe du Nord et au Japon. Les individus ainsi que les institutions peuvent acheter et vendre des actions. Généralement, elles sont gérées par des managers professionnels et focalise sur les profits à court termes et la longévité de l'entreprise.
2. **Entreprises détenues par l'état :** Ce modèle est largement appliqué dans les pays en développement (80% du marché boursier en Chine, 60% en Russie, 40% en Brésil). Généralement, Ces entreprises focalise sur les secteurs stratégiques des pays.
3. **Entreprises entrepreneuriales :** Entreprises substantiellement détenues et contrôlées par leur créateurs. Les fondateurs sont en position de force. Exemple: Lakshmi Mittal (CEO of Arcelor Mittal), Mark Zuckerberg (CEO of Facebook).

### 5.1.3. Les actionnaires (2)

Il existe quatre modèles d'actionnariat:

4. Entreprises familiales : Ce sont des entreprises créées par des membres de famille ou passées aux membres de famille après le décès ou la retraite. La plus part des ces entreprises sont des PME.

Attention : Il existe des grandes entreprises familiales (exemple : Ford, Fiat, Samsung et Walmart).

Généralement les membres de famille gardent la majorité des actions pour le contrôle, tandis qu'ils laissent le reste des actions en bourse. C'est pour cela, on trouve que plus de 50% des entreprises en bourses dans les marchés asiatiques les plus larges sont contrôlées par des familles.

Généralement les membres de familles importent des managers professionnels.

Exemple : Chief Exécutive de Ford ne fait pas partie des membres de la famille de Ford.

### 5.1.3. Les actionnaires (3)

Il existe d'autres modèles:

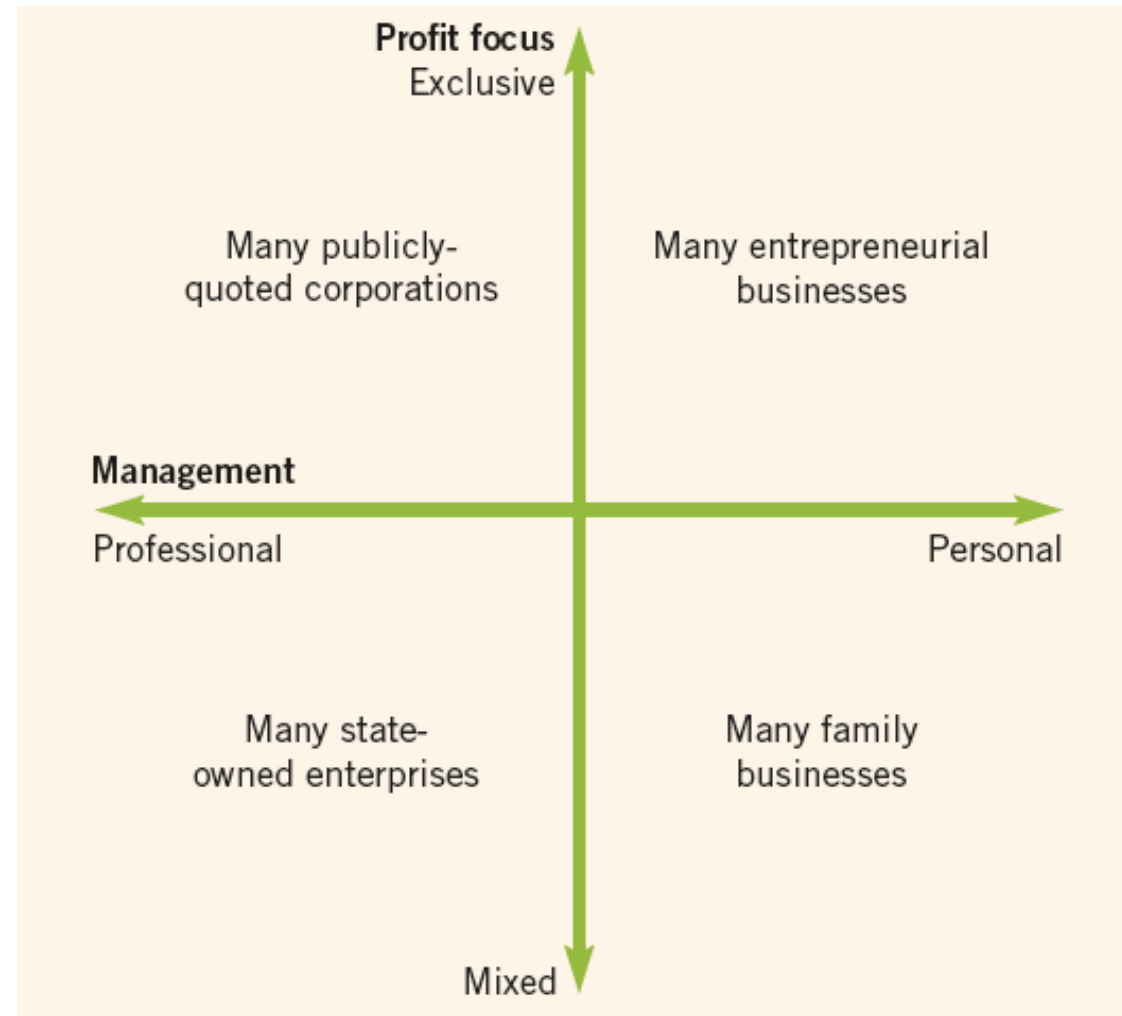
- Organisation non lucrative (Non-profit organization) : Généralement elles existent pour des missions sociales. Exemple: Mozilla.
- Partenariat : Dont l'entreprise est détenues et contrôlées par ses anciens employés, est important dans plusieurs services professionnels.
- Entreprises détenues par les employés : Les employés détiennent l'entreprises.

Exemples :

- Mondragone Cooperative (Espagne) : 75000 employées.
- John Lewis (Royaume-Uni) : L'une de vendeurs en détail au Royaume-Uni.

## 5.1.3. Les actionnaires (4)

### L'actionnariat, le management et l'objectif



Source : Johnson et al. (2016)



## 5.2. La gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise est concernée par les structures et les systèmes de contrôle par lesquels les managers doivent comptabiliser ceux qui ont une partie légitime dans l'organisation.

Les parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise sont les actionnaires, mais également les représentants des employés.

### **Illustration:**

L'échec en gouvernance d'entreprise a contribué aux choix stratégiques calamiteux dans grandes entreprises, et qui a même aboutit à la destruction totale de certaines entreprises.

**Exemple:** En 2014, Banco Espirito Sanctu, la 2<sup>ème</sup> plus grande banque du Portugal, a disparu après la découverte des irrégularités financières de 5 milliards €.

## 5.2.1. La chaîne de gouvernance

La chaîne de gouvernance montre les rôles et les relations des différents groupes inclus dans la gouvernance d'une organisation.

Exemples :

- Entreprises familiales : Actionnaires familiales, le conseil composé de quelques membres de famille et des managers dont on peut trouver des membres de famille également.
- Grandes entreprises cotées en bourse : individus investisseurs (les bénéficiaires ultimes), investisseurs institutionnels, le conseil, les managers, les directeurs exécutifs, etc.

L'analyse des relations dans la chaîne de gouvernance se fait par le **Modèle de principal-agent** :

Le principal emploie l'agent pour qu'il acte à sa place.

## 5.2.1. La chaîne de gouvernance

### La chaîne de gouvernance d'entreprise : Les structure de rapport typique



Source : Johnson et al. (2016)

## 5.2.1. La chaîne de gouvernance

Les questions dans la théorie principal-agent traitent trois problèmes :

1. Déséquilibres des connaissances : Les agents typiquement connaissent plus que les principaux de ce qu'on peut et ce qu'on doit faire.
2. Limites de monitoring (suivi) : Il est difficile aux principaux de suivre étroitement la performance de ses agents. Comme les principaux ont plusieurs investissements, leur attention se divise en plusieurs manières.
3. Motivations incompatibles : Bien que leurs motivations sont étroitement alignées aux intérêts des principaux, les agents sont engagés à poursuivre d'autres objectifs qui les rendent mieux. Les principaux peuvent utiliser un système de bonus et de récompense pour motiver leur performance.

## 5.2.2. Les différents modèles de gouvernance

### 5.2.2.1. Modèle de gouvernance centré sur les actionnaires

Ce modèle est dominant parmi les entreprises cotées en bourse. Les actionnaires peuvent voter dans le conseil d'administration selon le nombre de leurs actions. Les actionnaires peuvent vendre leurs actions.

#### **Avantages du modèle de gouvernance des actionnaires :**

1. Pour les investisseurs : Rentabilité élevée, Risque réduit.
2. Pour l'économie : Encourage l'entrepreneuriat et les investissements étrangers.
3. Pour les managers : Indépendance des visions divergentes des actionnaires.

#### **Inconvénients du modèle de gouvernance des actionnaires :**

1. Pour les investisseurs : Faible contrôle des managers, risque d'avidité des dirigeants.
2. Pour l'économie : Court termisme.

## 5.2.2.2. Modèle de gouvernance des parties prenantes (2)

Ce modèle repose sur le principe que la richesse doit être distribué à des parties prenantes.

### **Avantages du modèle de gouvernance des parties prenantes :**

1. Pour les parties prenantes : Peu de menace de décision très risquée.
2. Pour les investisseurs : Meilleurs contrôle des managers, horizons à long terme.

### **Inconvénients du modèle des parties prenantes :**

1. Pour les managers : Risque d'interface, processus de décision lents, Faible indépendance.
2. Pour l'économie : Moins d'opportunité de financement de la croissance.

### 5.2.3. L'influence du conseil d'administration sur la stratégie

Le conseil d'administration est responsable en dernier ressort du succès ou de l'échec de l'organisation.

**Modèle centré sur l'actionnaire :** Structure de conseil à un seul niveau avec une majorité de directeurs non exécutifs. Mais le choix des directeurs non exécutifs est souvent influencé par les directeurs exécutifs.

**Modèle des parties prenantes :** Ce modèle peut inclure une structure de conseil à deux niveaux.

Exemple : En Allemagne, les entreprises de plus de 500 employés se compose du conseil de surveillance (*Aufsichtsrat*) ainsi que du conseil d'administration (*Vorstand*).

Le conseil de surveillance est un lieu où les intérêts des différentes parties prenantes se groupent (employés, banques, les actionnaires, etc). La stratégie, le contrôle opérationnel et le planning ont délégués au conseil d'administration. Certaines décisions majeurs, telles que les F&A, sont prises après l'autorisation du conseil de surveillance.

### 5.2.3. L'influence du conseil d'administration sur la stratégie (2)

Pour la définition de la stratégie, il existe deux questions importantes :

**La Délégation :** Les tâches principales sont déléguées aux managers par les conseils. Ces derniers doivent assurer que les objectifs et les stratégies ne sont pas détournés par les managers aux dépens des autres parties prenantes, en particulier les propriétaires.

**L'élaboration :** Les directeurs non exécutifs peuvent souhaiter participer dans l'élaboration de la stratégie, mais les problèmes liés à la vitesse de décision et au niveau d'information ou de qualification.

Exemples : Les associations caritatives ou les organisations publiques dans lesquelles on trouve des administrateurs prêts à s'impliquer mais qui ne dispose pas de compétences requises.



### 5.2.3. L'influence du conseil d'administration sur la stratégie (3)

Même s'il existe des différences entre les pays, les nouvelles réglementations veillent à ce que les conseils agissent bien dans l'intérêt des actionnaires et des bénéficiaires.

- Les conseils doivent être indépendants du management de l'entreprise. Le rôle des directeurs non exécutifs est souligné.
- Les conseils doivent être compétents pour pouvoir superviser les activités des managers. L'expérience collective du conseil d'administration, sa formation et l'information dont il dispose sont donc essentielles.
- Les directeurs doivent avoir le temps pour accomplir leur tâches correctement. Il est important de limiter le nombre de conseils auxquels un individu peut siéger.

N.B. Cependant, ce sont les aspects les moins formels qui distinguent les conseil d'administration les plus efficaces et qui déterminent dans une large mesure le succès ou l'échec des stratégies. Cela concerne notamment le respect, la confiance, la fluidité des rôles, la responsabilité individuelle et collectives ou l'évaluation intègre et rigoureuse des performances de chacun.

## 5.3. L'éthique et la responsabilité sociale de l'entreprise

Il existe deux niveaux d'analyse de l'éthique des affaires :

- Le niveau *macro* : on peut s'interroger sur le rôle des entreprises et des autres organisations dans la société. La position éthique qui en découle peut couvrir un large spectre, du laisser faire à l'activisme sociétale.
- Le niveau individuel : L'éthique concerne le comportement et les actions des membres de l'organisation. On s'intéresse aux questions en relation avec la stratégie et au rôle des managers dans le processus stratégique.

## 5.3.1. La responsabilité sociale de l'entreprise

La RSE définit de quelle manière une organisation excède ses obligations minimales envers ses différentes parties prenantes.

### **Les positions face à l'RSE :**

#### **1. Laissez-faire (position extrême) :**

- Logique : Respecter les lois, faire du profit, payer les impôts et donner des emplois.
- Le type de management : Responsabilité des managers opérationnels.
- Posture : Défensive vis-à-vis des pressions externes.
- Relations avec les parties prenantes : Unilatérales.

## 5.3.1. La responsabilité sociale de l'entreprise (2)

### 2. Individualisme éclairé :

- Logique : Avoir le sens des affaires et des responsabilités.
- Type de management : Systèmes afin de s'assurer des bonnes pratiques.
- Posture : Réactive vis-à-vis des pressions externes.
- Relations avec les parties prenantes : Interactives.

### 3. Prise en compte des parties prenantes :

- Logique : Obtenir des résultats équilibrés à long terme.
- Type de management : Décisions et contrôle par les dirigeants.
- Posture : Proactive.
- Relations avec les parties prenantes : Partenariales.

## 5.3.1. La responsabilité sociale de l'entreprise (3)

### 4. Activisme sociétal :

- Logique : Être un acteur du changement économique et social.
- Type de management : Responsabilité individuelle dans toute l'organisation.
- Posture : Volontariste.
- Relations avec les parties prenantes : Alliances avec d'autres organisations.

## 5.3.2. L'éthique des individus et des managers

### **Règles de conduite de Texas :**

- Cette action est-elle légale ? Si non, arrêtez immédiatement.
- Est-elle en phase avec nos valeurs ? Si non, arrêtez.
- Si vous le faites, vous sentirez-vous mal à l'aise? Interroger votre conscience.
- De quoi cela aurait-il l'air dans la presse ? Si cela convient public demain, le feriez-vous aujourd'hui?
- Si vous savez que ce n'est pas bien ... Ne le faites pas.
- Si vous n'êtes pas sûr(e) : Demandez et continuer à demander tant que vous n'avez pas eu de réponse.