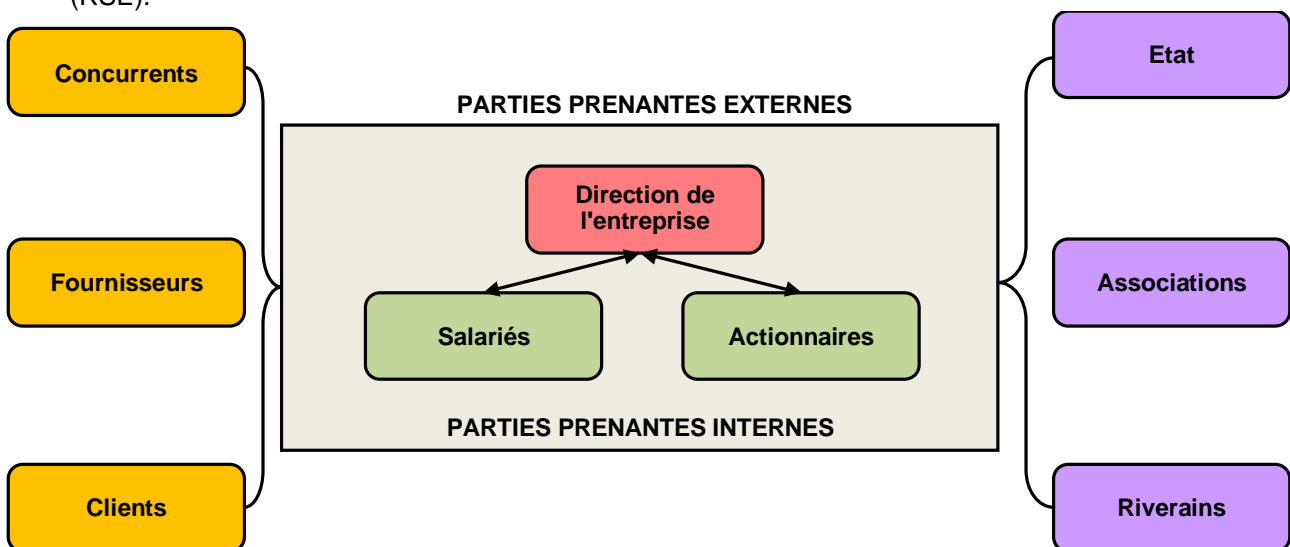


CHAPITRE 2 - LES DECISIONS DE L'ENTREPRISE

21 – COMMENT UNE ENTREPRISE S'ORGANISE-T-ELLE POUR PRODUIRE ?

Introduction : la notion de parties prenantes

1. **Les parties prenantes** ("stakeholder" en anglais) sont *l'ensemble des acteurs, internes ou externes et partenaires économiques et sociaux de l'entreprise*. L'activité de l'entreprise a une répercussion directe ou indirecte sur ces acteurs, et ces acteurs ont une influence plus ou moins importante sur l'entreprise. L'entreprise a donc des comptes à rendre à toutes ces parties et doit tenir compte de leurs avis.
2. **Le fonctionnement de toutes entreprises est l'objet de conflit de pouvoir** car il repose sur les individus et des groupes qui ont des objectifs propre et rarement concordant. La nature des relations qui que nouent entre les acteurs au sein de l'entreprise et avec les partenaires extérieurs influence de façon déterminante le mode de gouvernance de l'entreprise. Le dirigeant doit en permanence arbitrer entre les attentes des différentes parties prenantes qui peuvent constituer autant de contre-pouvoirs. Ceci se traduit par des réseaux complexes d'interdépendance, d'influence, de relations, de partenariats, et de pouvoir : dans une certaine mesure, l'entreprise dépend de chacune de ses parties prenantes pour sa survie, et inversement. Les parties prenantes sont concernés par l'activité de l'entreprise sur le plan de la **responsabilité sociétale** (RSE).



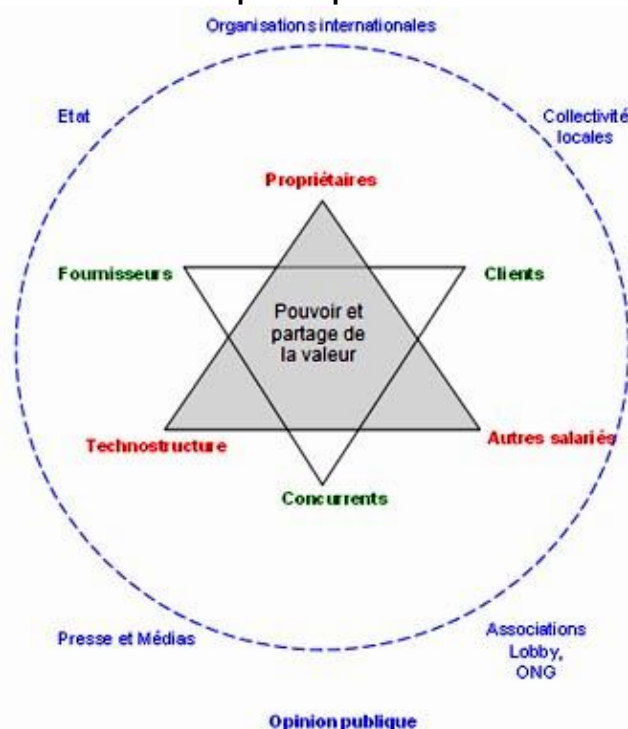
3. Freeman distingue les parties prenantes internes et les parties prenantes externes.

- **Les parties prenantes internes** sont représentées par :
 - **Les actionnaires** de l'entreprise ("shareholders", en anglais) sont quant à eux un type particulier de partie prenante. Ils n'ont pas de relation contractuelle avec l'entreprise, mais en sont les copropriétaires et sont donc directement intéressés par les résultats de l'entreprise en général, et par ses résultats financiers en particulier. Ils cherchent un retour sur investissement c'est-à-dire des dividendes.
 - **Les salariés** de l'entreprise constituent une partie essentielle du capital de l'entreprise. Ils assurent non seulement la production d'un bien ou d'un service, mais peuvent également, placés dans des conditions favorables (qualité du management et de l'environnement de travail, incitation à l'autonomie, formation et rémunération), améliorer la qualité des produits et des services, imaginer de nouvelles façons de travailler, etc. Le développement d'une entreprise, la conquête de marchés, l'innovation ne peuvent être menée avec succès que grâce à l'implication des salariés, quelque soit le capital injecté dans une entreprise. Les syndicats en leur qualité de représentation et de défense des droits des salariés sont au premier rang des parties prenantes de l'entreprise. Ils ont aujourd'hui bien intégré les nouveaux enjeux de la RSE et jouent de plus en plus un rôle important de contestation ou de partenariat au niveau international à travers des fédérations par branches et œuvrent, en premier lieu, pour le respect de la liberté syndicale dans les pays où elle n'est pas reconnue.les salariés (qui peuvent être aussi clients, actionnaires, syndiqués),
- **Les parties prenantes externes** sont représentées par :
 - **Les clients** qui disposent d'un pouvoir de pression en fonction de l'intensité concurrentielle. Prendre en compte les attentes des clients passe par un éventail de mesures visant à améliorer le service au consommateur à partir des procédures qualité, des numéros verts et des services

d'information client, les enquêtes de satisfaction, etc. C'est aussi répondre à de nouvelles attentes sur les qualités sociales et environnementales des produits, et la transparence sur leurs origines. Les consommateurs deviennent progressivement des acteurs qui utilisent «le pouvoir de leur caddies» pour, par exemple, choisir des produits labellisés commerce équitable ou se détourner de marques stigmatisées par des ONG pour les conditions de travail chez leur sous-traitants.

- **Les fournisseurs** : la responsabilité d'une entreprise envers ses fournisseurs est une question au cœur de la notion de RSE. En tant que donneur d'ordre, l'entreprise est considéré comme coresponsable des agissements de ses sous traitants car elle a toute latitude pour conditionner ses achats au respect de critères sociaux ou environnementaux.
- **Les concurrents**, locaux, nationaux ou internationaux : l'entreprise peut adopter des stratégies pour être plus compétitive qu'eux (innovation, "guerre des prix", mesures de protection...) ou bien essayer d'éviter la concurrence dans des ententes ou des alliances pour se partager le marché.
- **L'Etat** : les gouvernements, les organisations internationales (qui fixent les règles générales par la législation) et les collectivités locales (qui proposent des infrastructures d'accueil mais qui bénéficient également de recettes fiscales). L'Etat est une partie prenante de l'entreprise également, notamment à travers son rôle de législateur. Il peut imposer des contraintes aux entreprises ou, au contraire, assouplir l'environnement dans lequel l'entreprise exerce ses métiers. Bien consciente de l'importance de cet acteur, les entreprises exercent un lobbying plus ou moins intense sur les autorités pour s'assurer un contexte porteur et un cadre règlementaire au moins aussi souple que celui de leurs concurrents étrangers. Plusieurs exemples intéressant de guerre d'influence entre entreprises et ONG ont montré toute l'attention que les entreprises portaient au législateur et à quelle point les décisions de cette « partie prenante » pouvaient être déterminantes.
- **Les ONG** (Organisations Non Gouvernementales) : certaines organisations non-gouvernementales publient régulièrement des informations sur les méthodes de gestion des entreprises et en dénoncent, si nécessaire, les errements. Souvent spécialisées sur certaines thématiques particulières, elles usent de leur expertise technique ou médiatique pour influencer les entreprises et les inciter à répondre à leurs attentes. Leurs missions consistent parfois aussi à élaborer et publier des chartes, voire à mener des audits pour le compte d'entreprises avec lesquelles elles peuvent nouer des partenariats.
- **Les riverains** : il s'agit de tous ceux qui vivent autour des implantations d'une entreprise et peuvent, directement ou indirectement, bénéficier ou subir les impacts économiques, sociaux ou environnementaux liés aux activités de l'entreprise. La vie et le développement des collectivités locales dépendent toujours largement des retombées économiques générées par les entreprises, en termes d'emploi, mais aussi de taxes professionnelles, de vie des associations, de maintien des services publics et des commerces. Dans les pays en développement, la contribution de l'entreprise relève parfois de notions de services publics (santé, équipement...).

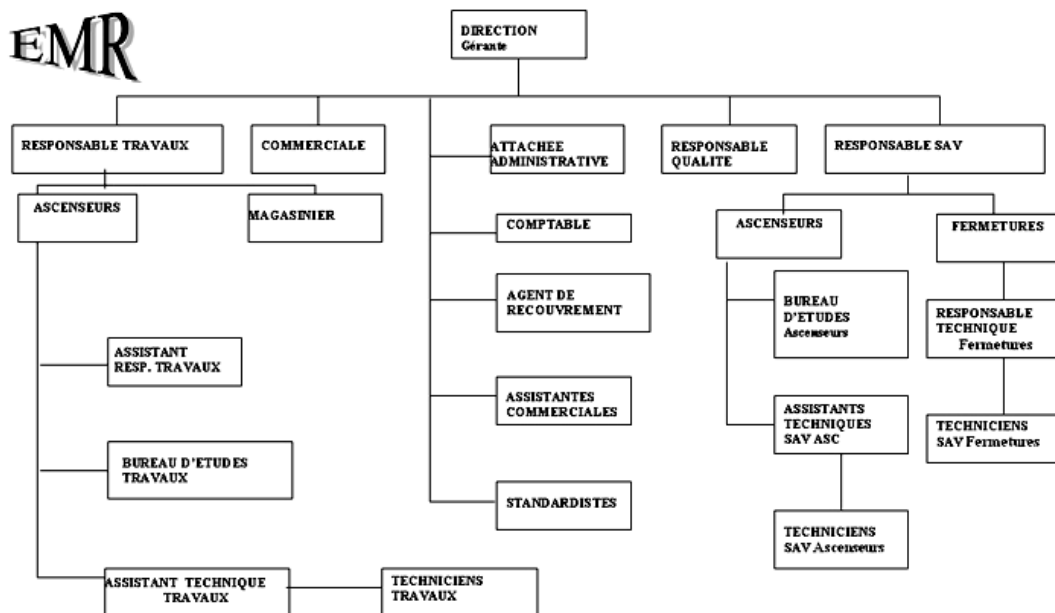
Les parties prenantes



A – L'organisation interne de l'entreprise

a) - L'organisation d'une PME à travers son organigramme

1. Pour gérer une entreprise, il faut l'organiser et diviser les tâches, coordonner le travail, répartir les responsabilités et les pouvoirs. La structure d'une entreprise permet l'organisation de ses activités. Toute structure qui décompose une entreprise en parties et sous-parties doit permettre de mieux cerner les tâches, de faciliter le travail de chaque acteur et de préciser le type de relation entre chaque service.
2. Un organigramme est la représentation graphique de la structure d'une entreprise, d'un établissement ou d'un service avec ses divers éléments et leurs relations. L'organigramme décrit les différents services internes à l'entreprise organisés de façon hiérarchique. Il fait apparaître pour une PME :
 - Les relations fonctionnelles qui mettent en contact les différents services :
 - ✓ Le service administratif qui s'occupe de la comptabilité, des factures, du contact avec les clients, des relations avec les administrations publiques...
 - ✓ Le service commercial qui est chargé de faire connaître l'entreprise au public et de démarcher de nouveaux clients.
 - ✓ Le service technique chargé de la production, de la maintenance, du contrôle qualité en liaison avec le service après-vente et le service commercial.
 - Les relations hiérarchiques qui décrivent la transmission des ordres :
 - ✓ Le premier niveau est celui de la direction générale qui prend les grandes décisions qui engagent l'entreprise à long terme : type de statut juridique, organisation interne, investissements, rachat d'autres entreprises...
 - ✓ Le second niveau est celui des responsables d'un service (les directeurs). Il regroupe des cadres supérieurs dirigeants qui mobilisent leurs équipes pour atteindre les objectifs fixés par la direction.
 - ✓ Le troisième niveau concerne les personnes qui encadrent directement les salariés d'exécution (le chef d'atelier, le chef d'équipe, le contremaître, le chef de rayon...). Ils sont choisis pour leur expérience et leur qualification.
 - ✓ Le quatrième niveau est celui des salariés d'exécution qui travaillent à la fabrication (ouvriers) ou ont des tâches administratives (employés). Ils peuvent avoir une certaine qualification (CAP/BEP) mais doivent obéir aux ordres.

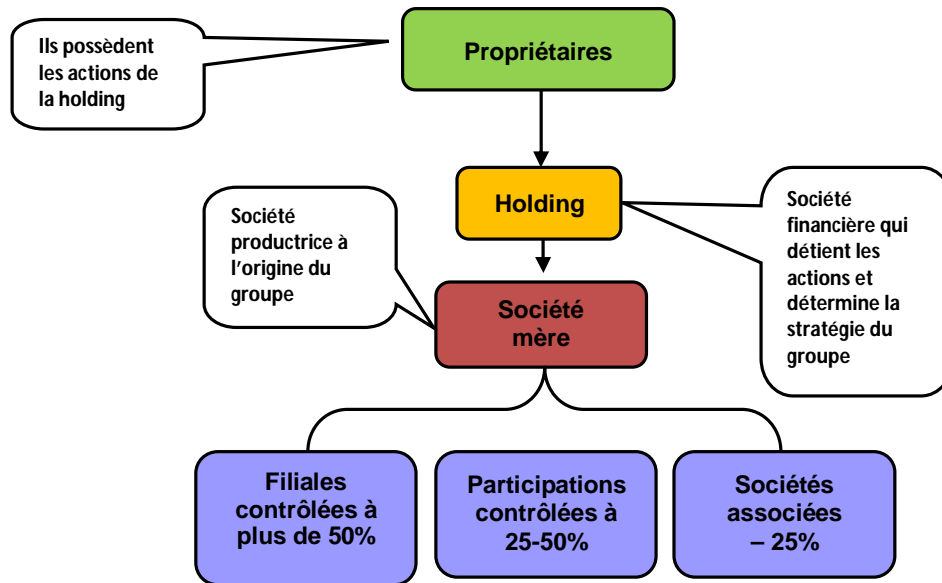


3. Quelle est l'utilité d'un organigramme ?
 - Pour le personnel : Il permet de se situer, de savoir "qui fait quoi", "qui dépend de qui", et ainsi d'améliorer l'efficacité du travail. L'accueil des personnes nouvellement embauchées dans les établissements d'une certaine taille prévoit souvent la distribution et le commentaire de l'organigramme général et de l'organigramme détaillé du service d'affectation. C'est un moyen de communication interne.
 - Pour la Direction de l'établissement : Il peut être un moyen d'analyse car il peut faire apparaître des dysfonctionnements et inciter à une meilleure organisation.

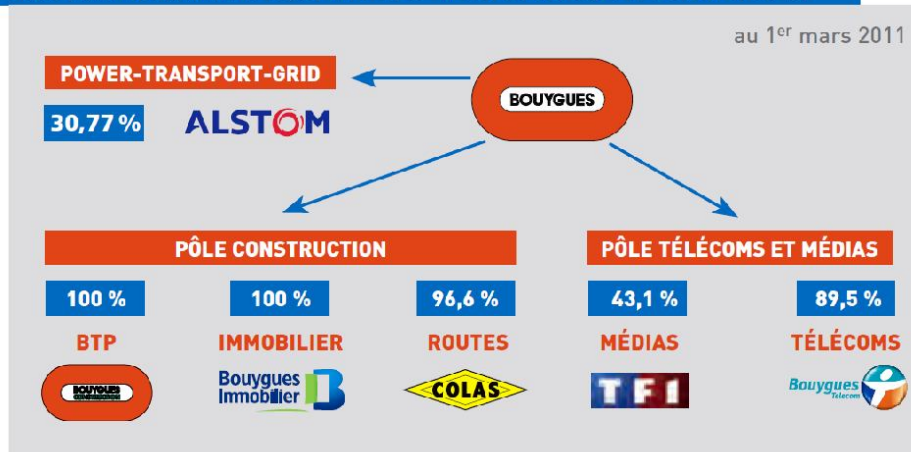
- **Pour les usagers ou les partenaires** : Il permet de connaître les différents services et personnes de l'établissement, de les situer les uns par rapport aux autres et ainsi de s'adresser au service le plus approprié. C'est un moyen de communication externe. Cependant, il faut savoir que, en marge de l'organisation officielle transcrite dans l'organigramme, d'autres relations s'installent, variant selon les personnalités, les habitudes...qui peuvent court-circuiter les relations officielles.

b) - L'organisation d'une grande entreprise à travers son organigramme

1. **Un groupe financier** est un *ensemble coordonné de sociétés* (la maison-mère, des filiales...). Il est contrôlé par une société **holding** qui détient les actions des sociétés du groupe et définit sa stratégie. Il est composé d'une **société mère** qui est la société fondatrice du groupe, de **filiales** qui sont des sociétés contrôlées à plus de 50% et de **participations** (sociétés contrôlées à plus de 25% du capital et à moins de 50%).



ORGANIGRAMME SIMPLIFIÉ DU GROUPE BOUYGUES

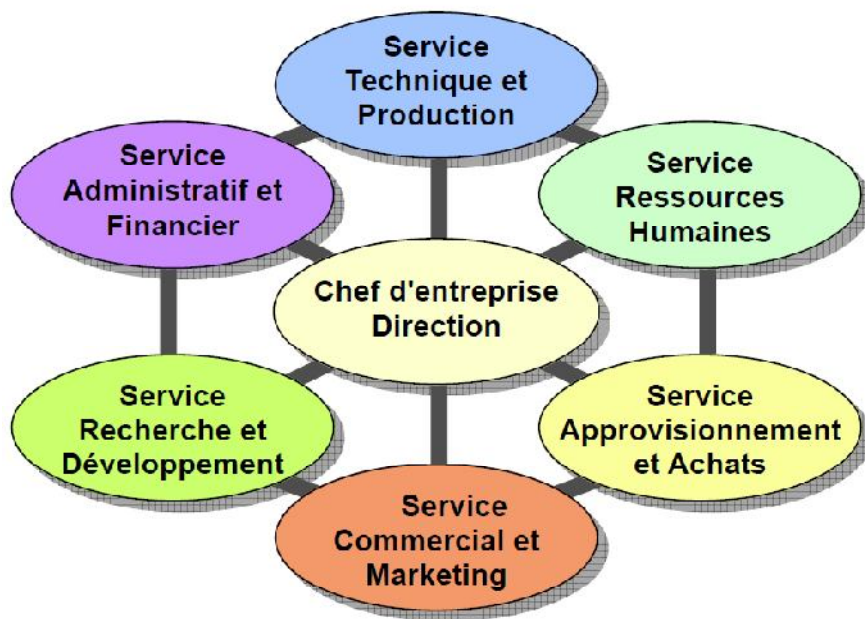


2. **L'organigramme d'un groupe est donc beaucoup plus complexe.** Il fait apparaître à la fois la **structure capitalistique** du groupe, c'est-à-dire le pourcentage des actions des sociétés contrôlées par le groupe (le groupe Bouygues détient 96,6% de la société Colas mais a un contrôle minoritaire sur TF1, 43,1% des actions et sur Alstom, 30,7% des actions), et la **structure fonctionnelle et hiérarchique**, c'est-à-dire la répartition des postes de direction dans les sociétés et dans les différents services.

L'équipe dirigeante du groupe Bouygues

Fonctions	BOUYGUES SOCIÉTÉ MÈRE	Fonctions	DIRIGEANTS DES CINQ METIERS
PDG	Martin Bouygues	Bouygues construction	Yves Gabriel
Directeur général délégué	Olivier Bouygues	Bouygues Immobilier	François Bertière
Secrétaire général	Jean-françois Guillemin	Colas	Hervé Le Bouc
Directeur financier	Philippe Marien	TF1	Nonce Paolini
Directeur général TIC	Alain Pouyat	Bouygues Télécom	Olivier Roussat
DRH et administration	Jean-Claude Tostivin		

3. **Les services d'une grande entreprise sont plus diversifiés que dans une PME.** On doit ajouter aux services techniques de production et au service administratif :
- **Le service de recherche et développement** composé d'ingénieurs et de chercheurs qui mettent au point de nouveaux produits ou de nouveaux procédés de production en liaison avec le service commercial et le service technique.
 - **Le service de la direction des ressources humaines (DRH)** composé de juristes et de gestionnaires qui s'occupe des embauches, des licenciements, de la promotion et de la formation interne, de l'évaluation des salariés, de la négociation des augmentations de salaires et des conditions de travail du personnel.
 - **Le service des approvisionnements et des achats** qui est chargé de négocier au meilleur prix la fourniture des consommations intermédiaires nécessaires à la production de l'entreprise et de gérer les stocks.
 - **Le service financier** qui doit évaluer les coûts par produits, les réduire au maximum et gérer les liquidités ("cash flow") pour en tirer le maximum de revenus financiers qui s'ajouteront aux bénéfices d'exploitation tirés de la production et de la vente.



B – Les partenaires extérieurs à l'entreprise

a) - Les relations avec les fournisseurs

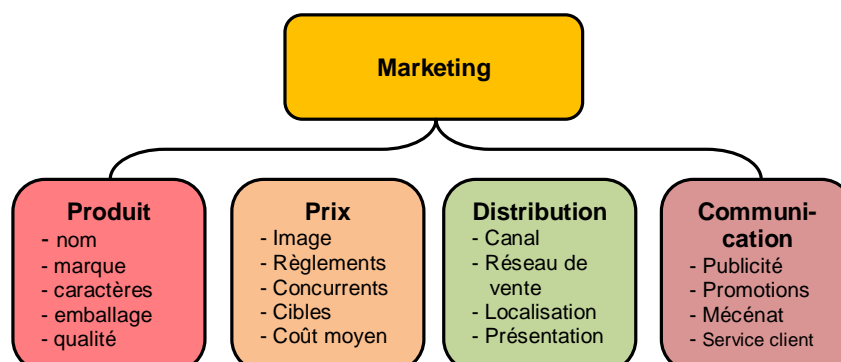
1. **Pour réaliser sa production, la grande entreprise a deux solutions : faire soi même ou faire faire.** Or, de nos jours, les grandes entreprises ont préféré **externaliser** une partie, voire la totalité, de leur production en la confiant à des entreprises sous-traitantes. **Un contrat de sous-traitance** est un *contrat par lequel une entreprise "donneuse d'ordre" demande à une entreprise "sous-traitante" de réaliser pour elle un composant ou une partie de sa production selon des normes et des prix négociés à l'avance.* Cette solution présente plusieurs avantages pour les grandes firmes :
 - **Elles peuvent mettre en concurrence les fournisseurs et les sous-traitants pour obtenir la meilleure qualité au plus bas prix possible.** Elles n'hésiteront pas à recourir aux entreprises des pays émergents dont les salaires sont plus faibles pour faire baisser les coûts de production ce qui correspond à une **délocalisation** (destruction d'emplois sur le sol national et création d'emplois à l'étranger).
 - **Elles diminuent leur masse salariale et leurs coûts salariaux** en ayant recours à une main-d'œuvre externe qui ne bénéficie pas des mêmes avantages sociaux que ceux de la grande entreprise. Les PME ne peuvent pas offrir à leurs salariés les mêmes avantages (13ème mois, primes, œuvres sociales...) que ceux des grandes entreprises.
 - **Elles amortissent le choc des baisses de commandes** en rompant les contrats de sous-traitance le plus rapidement possible ce qui fait supporter aux PME le poids de la crise.
2. **Les PME qui acceptent les contrats de sous-traitance prennent deux types de risques :**
 - **Elles sont obligées d'accepter des marges bénéficiaires très réduites** si elles veulent emporter le contrat ce qui les amènent à rogner sur la qualité du produit ou à délocaliser une partie de leur production lorsque cela est possible.

- Elles sont dépendantes du donneur d'ordre qui peut mettre fin à l'activité de la PME s'il rompt le contrat au moment de son renouvellement. C'est la raison pour laquelle, les sous-traitants essayent d'avoir plusieurs donneurs d'ordre afin de ne pas dépendre d'un seul.
3. Les grandes entreprises prennent également un certain nombre de risques en ayant recours à des sous-traitants et à la délocalisation :
- La qualité des fournitures peut se dégrader : les grandes entreprises ont compris qu'une trop grande pression économique exercée sur leurs fournisseurs pouvait avoir des effets contre productifs comme une baisse de qualité des produits ou la faillite de certains fournisseurs et donc la perte de savoirs faire parfois difficiles à trouver ailleurs dans des délais compatibles avec les besoins de l'entreprise. La tendance est donc plutôt à la recherche de partenariats à long terme pour bénéficier de produits ou de services de qualité constante, quitte parfois à soutenir un fournisseur dans une passe délicate afin de s'assurer d'un optimum économique dans les achats à moyen et long terme.
 - L'image sociale et environnementale peut se dégrader : les affaires des ballons de football d'Adidas produits par des enfants ou des ordinateurs d'Apple fabriqués par des salariés chinois surexploités ont terni l'image de ces firmes auprès du grand public. Les conditions sociales et environnementales de production chez le fournisseur peuvent devenir des critères de choix pour les grandes entreprises. Par ailleurs, une question délicate pour les grandes entreprises est celle des responsabilités en cascade : une entreprise engagée dans une politique socialement responsable qui sélectionne ses fournisseurs selon des critères sociaux et environnementaux a souvent du mal à s'assurer que ses sous traitants en font de même avec leurs propres sous traitants. La vérification des méthodes et des conditions de travail le long de la chaîne de sous-traitance est au cœur des enjeux de RSE dans certains métiers. Le recours à la sous-traitance a donc des coûts de contrôle importants.
 - Enfin, la délocalisation a parfois des effets pervers : délais de livraison non respectés, normes de qualité ou normes environnementales non respectées, divulgation des procédés de fabrication et contre-façons... Certaines entreprises en viennent à relocaliser leur production et à l'internaliser.
4. L'Etat accompagne ces relations entre entreprises clientes et fournisseurs. Il essaye de faire signer des chartes de bonne conduite et de réduire les impôts et les charges sociales des entreprises sous-traitantes afin d'éviter la délocalisation des emplois et la perte du savoir faire.

<http://www.minefe.gouv.fr/actus/10/charte-pme.html>

b) - Les relations avec les clients

1. Le marketing est une discipline commerciale qui cherche à adapter l'offre des produits à la demande des consommateurs dans le but de maximiser les bénéfices. La connaissance du marché et des consommateurs va permettre à l'entreprise de définir et mettre en œuvre une politique commerciale pour accroître la demande qui lui est adressée. Les politiques de produit, de prix, de distribution et de communication, autour desquelles s'articule la stratégie marketing définissent les choix à opérer pour chacune de ces variables :
- produit : décisions portant sur la définition et les caractéristiques du produit et de sa meilleure adéquation possible aux besoins.
 - prix : déterminé à partir des coûts de revient, il dépend de la politique commerciale. Il sera vendu cher, même si le coût de production est faible, dès lors que la clientèle visée est haut de gamme. L'entreprise peut aussi décider de toucher un maximum de consommateurs en comprimant ses marges et en vendant à un prix bas.
 - distribution : choix du circuit et des zones de distribution.
 - communication : actions à entreprendre pour faire connaître et informer les consommateurs des qualités et des avantages du produit.



2. **En amont, le marketing passe par des études de marché.** Une étude de marché est *un travail de collecte et d'analyse d'informations ayant pour but d'identifier les caractéristiques d'un marché*. Le terme d'étude de marché recouvre dans la pratique de nombreux types d'études de nature différentes.

- L'étude de marché peut se situer sur un plan général et **aborder les grandes composantes d'un marché existant** (demande, concurrence, produits, environnement, distribution, taille du marché, etc.).
- Elle peut également se situer dans une logique de projet commercial et viser à **mesurer les chances de réussite du lancement d'un nouveau produit et les potentialités de ce futur marché**. Dans la démarche de validation d'un projet, l'étude de marché peut porter sur le domaine de l'acceptabilité du produit ou service à travers notamment l'utilisation de données quantitatives ou qualitatives ou être davantage orientée vers la mesure du potentiel d'un marché avec une utilisation de données statistiques relatives aux comportements de consommation.
- **Les études quantitatives** sont les études de marché les plus courantes. Elles consistent à interroger un échantillon d'individus appartenant au marché qui nous intéresse afin d'obtenir leur avis sur un produit, un service, ou plus généralement connaître leurs attentes, leurs habitudes, leur état d'esprit à un moment donné... On les qualifie de quantitatives car elles permettent de quantifier sous forme de pourcentage les réponses aux questions et d'effectuer des tris croisés et différentes analyses sur ces résultats. Par exemple, on pourra aboutir à la conclusion que 47% des femmes ont acheté au moins un produit issu du commerce équitable au cours des 12 derniers mois.
- **Les études qualitatives** sont menées par des spécialistes ayant de bonnes connaissances en psychologie et de ce fait capables non seulement de mettre à l'aise et faire parler les personnes interrogées, mais aussi d'analyser les comportements non verbaux. Elles peuvent passer par des réunions de groupe dans lesquelles on fait parler les consommateurs qui sont filmés, par des entretiens individuels pour comprendre la psychologie du consommateur ou par l'observation des comportements dans les magasins (caméra, observateur..).

3. **En aval, le marketing relationnel** est une politique destinée à établir des relations individualisées et interactives avec les clients, en vue de créer et d'entretenir chez eux des attitudes positives et durables à l'égard de l'entreprise et des marques. L'objectif est de mesurer le **degré de satisfaction du client**, de l'améliorer et d'augmenter la **fidélité** du client vis-à-vis de la marque ou de l'entreprise. La gestion de la relation clients (GRC) passe par plusieurs étapes :

- **Identifier** les clients en collectant les informations pertinentes. L'usage d'Internet a facilité la tâche des entreprises car les pages des réseaux sociaux ou des fournisseurs de requête permettent de suivre le consommateur à la trace et de lui proposer des produits adaptés à ses goûts.
- **Segmenter** la clientèle à travers une base de données clients en fonction des attitudes et des comportements observés mais également en fonction de leur potentiel (technique de scoring).
- **Adapter** le service et la communication auprès du client en fonction du segment ou de la cible retenu et, si possible, individualiser la relation.
- **Echanger** avec le clients dans une démarche proactive (contact et relance) ou dans une démarche réactive en les faisant participer à des enquêtes, des forums, des évaluations du service rendu.

Le consommateur devient ainsi un collaborateur de l'entreprise soit parce qu'il participe à l'élaboration du produit ou de sa présentation, soit parce qu'il participe à l'évaluation du produit ou de la prestation fournie (l'évaluation des hôtels sur Internet par exemple). Le consommateur risque d'être ainsi **conditionné** et **aliéné** au produit sans percevoir tous les risques que comporte le produit (l'affaire du médiateur par exemple).

c) - Les relations avec les associations de défense de l'environnement

1. **Les entreprises ont des effets négatifs sur l'environnement** qui sont dénoncés par les associations de défense de l'environnement. Consommatrices de ressources naturelles, productrices de déchets et génératrices de pollutions, leurs activités modifient plus ou moins profondément l'environnement. Les associations pour dénoncer ces activités destructrices utilisent différentes méthodes :

- **La médiatisation** : elles dénoncent sur la place publique les dégâts environnementaux afin de dégrader l'image de l'entreprise ou de la mettre en contradiction avec ses engagements en matière de développement durable (exemple, l'image de BP après la pollution du golfe du Mexique).
- **La judiciarisation** : les associations portent l'affaire en justice lorsque le comportement des entreprises est en infraction avec la loi ou les règlements en vigueur (exemple, le procès de Total après le naufrage de l'Erika et la pollution maritime qu'il a engendré).
- **La sensibilisation** : ainsi, les écologistes deviennent actionnaires d'une société pour sensibiliser les autres propriétaires aux risques environnementaux et les inciter à adopter des résolutions en faveur du développement durable.

2. Les entreprises, pour ne pas voir leur image se dégrader auprès du public ont réagi en affichant leur volonté de **prendre en compte le développement durable**. La responsabilité sociétale des entreprises est un concept par lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, voire de bonne gouvernance dans leurs activités et dans leur interaction avec leurs parties prenantes sur une base volontaire. En effet, à côté des obligations réglementaires et législatives, existe tout un champ d'actions possibles sur la base du volontariat et qui peut s'appuyer notamment sur des normes : à citer cependant en France, une loi relative aux nouvelles régulations économiques (NRE) qui incite les entreprises cotées en bourse à inclure dans leur rapport annuel une série d'informations relatives aux conséquences sociales et environnementales de leurs activités. Au cours de ces dix dernières années, bon nombre d'entreprises se sont dotées de Directions du développement durable. Elles ont engagé des politiques souvent ambitieuses pour faire évoluer les comportements internes et incarner de manière tangible leurs responsabilités sociale et environnementale.

Conclusion : la gouvernance d'entreprise

1. **La gouvernance de l'entreprise** (ou "corporate governance") *recouvre l'ensemble des règles et des processus et qui permettent de contrôler l'action des dirigeants*. Au sens strict, la gouvernance d'entreprise désigne l'articulation entre l' actionnaire et la direction de la société c'est à dire le fonctionnement du conseil d'administration, ou du directoire et du conseil de surveillance . « *Le régime de gouvernement d'entreprise doit intégrer l'idée que reconnaître les intérêts des parties prenantes et leur contribution à la réussite à long terme de l'entreprise est dans l'intérêt même de cette dernière* » (Ocde 2004).
 - **D'une part, les excès de certaines entreprises** (Shell, Union Carbide...) ont rendu nécessaires la mise en place de dispositifs destinés d'une part à assurer la confiance entre actionnaires, dirigeants et salariés, mais aussi à accompagner la convergence entre les pratiques des entreprises et les aspirations de la société civile : en effet la recherche légitime du profit n'est pas perçue comme l'unique responsabilité sociale de l'entreprise ; de même une entreprise qui dégrade l'environnement ou produit grâce au travail d'enfants ou de prisonniers n'est pas nécessairement considérée comme performante. Ce mouvement s'est accentué avec la prise en compte du développement durable et avec l'émergence de la notion de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).
 - **D'autre part, la gouvernance d'entreprise est encadrée par des lois, des usages ou des conventions comme par des règles comptables**. Elle a pour objectif de garantir les intérêts des principales parties prenantes (actionnaires majoritaires et dirigeants) mais aussi les prêteurs (banques), les actionnaires minoritaires, les salariés, les fournisseurs, les clients et les autres partenaires comme les sous-traitants. Aux USA, la loi Sarbanes-Oxley, adoptée en 2002 à la suite du scandale Enron, impose à toutes les entreprises cotées de présenter à la Securities and Exchange Commission (SEC, l'équivalent de l'AMF en France) des comptes certifiés personnellement par leur dirigeant. Elle rend les dirigeants pénalement responsables des comptes publiés. En France, la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE) de mai 2001 modifie le fonctionnement du conseil d'administration des SA, en dissociant les fonctions exécutive et de contrôle. Elle renforce l'indépendance des administrateurs par rapport au président. Dans la foulée, le rapport Bouton (avril 2002) montre la nécessité d'inscrire l'action de l'entreprise dans un cadre éthique. Plus récemment le MEDEF a adopté un « code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées » (AFEP MEDEF décembre 2008).
2. En conclusion, la prise en compte des parties prenantes permet d'identifier deux types de gouvernance d'entreprise :
 - **Le modèle actionnarial ou modèle shareholder** : ce modèle privilégie la création de valeur pour l'actionnaire. La firme est un actif financier dont il convient d'accroître la valeur à court terme, en maximisant le cours boursier de ses titres. Les intérêts des dirigeants sont alignés sur ceux des actionnaires par un système de distribution d'actions, ou stock options (l'intérêt du dirigeant étant alors de faire croître le cours de celles-ci).
 - **Le modèle partenarial ou modèle stakeholder** : les dirigeants cherchent ici à identifier les parties prenantes dont l'entreprise est responsable (actionnaires, salariés, clients fournisseurs, associations de protection de l'environnement, etc.), à identifier leurs attentes, à définir un engagement et à mettre en œuvre des réponses appropriées. Cette démarche (sélection, identification, définition et mise en œuvre) constitue l'élément distinctif de ce modèle. Ce type de gouvernance vise à favoriser le développement des capitaux de la firme : le capital financier, mais aussi le capital humain, et le capital sociétal (reconnaissance de l'action de la firme par la société civile).

