

# **Organisation, stratégie et éthique**

## **Master CGAO - Parcours Management de la Performance**

### **SÉANCE 1 : INTRODUCTION**



**Nathalie Lallemand-Stempak**

# DE L'ÉTHIQUE DANS LES FORMATIONS EN MANAGEMENT?

## WHERE? WILL THEY LEAD?

MBA STUDENT  
ATTITUDES  
ABOUT BUSINESS  
& SOCIETY

PERMISSION TO REPRODUCE AND  
DISSEMINATE THIS MATERIAL HAS  
BEEN GRANTED BY

*S. Ralston*

TO THE EDUCATIONAL RESOURCES  
INFORMATION CENTER (ERIC)

1



U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION  
Office of Educational Research and Improvement  
EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION  
CENTER (ERIC)

- This document has been reproduced as received from the person or organization originating it.
- Minor changes have been made to

EXECUTIVE SUMMARY

---

**« The most important thing this research shows is that business education does socialize and shape students' views. It teaches them about what is possible, and about what is appropriate. This tells me that business schools cannot hide behind the old story that they are merely about technical and managerial skills. They have always been in the business of shaping values and attitudes whether they want to admit it or not. »**

---

**« Do you act in a socially responsible way because it contributes to business success or because it is the 'right' thing to do? Students aren't clear on this but many business leaders aren't either. »**

**« The MBA curriculum needs to find a way to link social responsibility to bottom line business markers such as profit or cost of capital. »**

---

**« MBA students believe that if they were in positions of leadership, they would take a more balanced approach to managing stakeholders. »**

---

**« Future business leaders lack the tools to manage values conflicts and dilemmas they believe they will face in their business careers. Business education needs to help them bridge the gap. »**

---

**« There is a flaw in business education if students say they will leave a company when faced with a values conflict. Business schools are supposed to be in the business of training leaders. They should be teaching them to raise the issues not bail out. That is the only way we are going to see change happen if people actually ask the tough questions within their organizations. »**

# QU'EST-CE QU'UNE ORGANISATION ?

---

« L'organisation est une réponse au problème de l'action collective. » (Crozier et Friedberg, 1977)

« La somme totale des façons de diviser le travail entre ses membres et de celles de coordonner les résultats des tâches ainsi découpées. » (Mintzberg, 1971)

=> Les sociétés modernes sont des sociétés organisées (Scott, 1987)

=> « L'entreprise » est l'idéaltype de l'organisation contemporaine

**Un ou des buts ? Une coordination rationnelle ? Une forme hiérarchique ?**

« une organisation est la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes pour l'atteinte d'un but explicite commun, via une division du travail et une hiérarchie de l'autorité et des responsabilités » E.H. SCHEIN, *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1970, p. 9.

« une entité de coordination possédant des frontières identifiables et fonctionnant de façon durable pour atteindre un ou des objectifs partagés par les participants » S.P. ROBBINS, *Organization Theory*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 2<sup>nd</sup>, 1987.



# GUILDES ET FRATERNITÉS AU BAS MOYEN-ÂGE : ANCÊTRES DE L'ENTREPRISE EN EUROPE

---

Des fraternités rassemblant marchands ou artisans

Fonctions: Religieuse, économique (monopole de marché : fixation des prix, contrôle de la qualité, gestion des approvisionnements...), politique, militaire, juridictionnelle, sociale (protection)

Principes: égalité des membres, indissociabilité entre les individus et l'organisation, moralité (notamment: non recherche de profit) et rejet des innovations : **“No man should think of or invent something new or use it, but everyman should follow his neighbour in brotherly love”** can often be found in guild constitutions (Braun, 1968: 257).

Déclin à partir de la fin du 15ème siècle :

- Rigidité structurelle
- Concurrence d'organisations alternatives (ex. Manufactures)
- Poids des fonctions non-économiques
- Evolution de la société

# L'ORGANISATION COMME NŒUD DE CONTRATS : LA THÉORIE DE L'AGENCE AU SERVICE D'UN BUT UNIQUE

---

La **relation d'agence** est un « contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique la délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent. » (Jensen et Meckling, 1976)

**Principes et mécanismes** : l'agent cherche a priori à maximiser son utilité (satisfaire ses intérêts). Par construction, il existe une asymétrie d'information dans la relation entre le principal et l'agent, dont l'agent peut tirer partie aux dépens du principal (aléa moral). Le principal doit donc s'efforcer de réduire l'asymétrie d'information (contrôle) et d'aligner les intérêts de l'agent avec ses propres intérêts (incitation).

# « MULTIPLE OBJECTIVES IS NO OBJECTIVE »

---

« Issue #1: Purposeful Behavior Requires the Existence of a Single-Valued Objective Function.

Consider a firm that wishes to increase both its current-year profits and its market share. Assume, as shown in Figure 1, that over some range of values of market share, profits increase. But, at some point, increases in market share come only at the expense of reduced current-year profits—say, because increased expenditures on R&D and advertising, or price reductions to increase market share, reduce this year’s profit. Therefore, it is not logically possible to speak of maximizing both market share and profits.

In this situation, it is impossible for a manager to decide on the level of R&D, advertising, or price reductions because he or she is faced with the need to make tradeoffs between the two “goods”—profits and market share—but has no way to do so. While the manager knows that the firm should be at the point of maximum profits or maximum market share (or somewhere between them), there is no purposeful way to decide where to be in the area in which the firm can obtain more of one good only by giving up some of the other. »

Jensen, M. C. (2010). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 22(1), 32-42.

# « TOTAL FIRM VALUE MAXIMIZATION MAKES SOCIETY BETTER OFF »»

---

Issue #2: Total Firm Value Maximization Makes Society Better Off.

Given that a firm must have a single objective that tells us what is better and what is worse, we then must face the issue of what that definition of better is. Even though the single objective will always be a complicated function of many different goods or bads, the short answer to the question is that 200 years' worth of work in economics and finance indicate that social welfare is maximized when all firms in an economy attempt to maximize their own total firm value. The intuition behind this criterion is simple: that value is created—and when I say “value” I mean “social” value—whenever a firm produces an output, or set of outputs, that is valued by its customers at more than the value of the inputs it consumes (as valued by their suppliers) in the production of the outputs. Firm value is simply the long-term market value of this expected stream of benefits.

Jensen, M. C. (2010). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 22(1), 32-42.

# « TOTAL FIRM VALUE MAXIMIZATION MAKES SOCIETY BETTER OFF »»

---

## Issue #2: Total Firm Value Maximization Makes Society Better Off

Given that a firm must have a single objective that tells us what is better and what is worse, we then must face the issue of what that definition of better is. Even though the single objective will always be a complicated function of many different goods or bads, the short answer to the question is that **200 years' worth of work in economics and finance indicate that social welfare is maximized when all firms in an economy attempt to maximize their own total firm value.** The intuition behind this criterion is simple: that **value is created— and when I say “value” I mean “social” value— whenever a firm produces an output, or set of outputs, that is valued by its customers at more than the value of the inputs it consumes (as valued by their suppliers) in the production of the outputs.** Firm value is **simply** the long-term market value of this expected stream of benefits.

Jensen, M. C. (2010). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 22(1), 32-42.

# OÙ EN EST-ON AUJOURD'HUI ?

---

## ENTRETIEN AVEC JULIE BATTILANA – VERS UNE AUTRE GESTION, LLL, 2020

Julie Battilana est Joseph C. Wilson Professor of Business Administration à la Harvard Business School, Alan L. Gleitsman Professor of Social Innovation à la Harvard Kennedy School, et fondatrice et directrice de la « Social Innovation and Change Initiative » à la Harvard Kennedy School. Propos recueillis le 22 juillet 2020.

« NLS : [L'enseignement supérieur en gestion a] un rôle important à jouer au sujet de la transition écologique et sociale. Comment abordez-vous ces questions à la Harvard Business School?

Julie Battilana : **Cela fait maintenant quinze ans que j'ai rejoint la Harvard Business School en tant que professeure. Indéniablement, les contenus ont évolué. Nous sommes passés d'un monde dans lequel le dogme de la maximisation de la valeur pour les seuls actionnaires restait encore largement dominant à un monde où de plus en plus de professeurs, élèves et parties prenantes engagées dans la vie d'école – d'anciens élèves aussi – demandent que soit désormais prise en compte la performance sociale et environnementale en plus de la traditionnelle performance financière des entreprises. La grande question est de savoir comment on passe de velléités, de changement affichées à de véritables changements. Selon moi, cela implique la refonte du curriculum et du contenu de chaque discipline au sein des écoles de gestion. (...) Cet axe [autour de l'impact social et environnemental] est appelé à devenir fondamental.**

**Toutefois, nous sommes encore dans une phase de transition. Aujourd'hui, les entreprises qui essaient véritablement de poursuivre des objectifs à la fois environnementaux, sociaux et financiers font face à des arbitrages difficiles. Il est de notre responsabilité de les aider, notamment en faisant évoluer notre environnement institutionnel pour qu'enfin toutes les formes de performances soient valorisées, et non plus seulement la performance financière. »**

# OÙ EN EST-ON AUJOURD'HUI ?

---

## ENTRETIEN AVEC JULIE BATTILANA – VERS UNE AUTRE GESTION, LLL, 2020

Julie Battilana est Joseph C. Wilson Professor of Business Administration à la Harvard Business School, Alan L. Gleitsman Professor of Social Innovation à la Harvard Kennedy School, et fondatrice et directrice de la « Social Innovation and Change Initiative » à la Harvard Kennedy School. Propos recueillis le 22 juillet 2020.

« NLS : [L'enseignement supérieur en gestion a] un rôle important à jouer au sujet de la transition écologique et sociale. Comment abordez-vous ces questions à la Harvard Business School?

Julie Battilana : **Cela fait maintenant quinze ans que j'ai rejoint la Harvard Business School en tant que professeure. Indéniablement, les contenus ont évolué. Nous sommes passés d'un monde dans lequel le dogme de la maximisation de la valeur pour les seuls actionnaires restait encore largement dominant à un monde où de plus en plus de professeurs, élèves et parties prenantes engagées dans la vie d'école – d'anciens élèves aussi – demandent que soit désormais prise en compte la performance sociale et environnementale en plus de la traditionnelle performance financière des entreprises. La grande question est de savoir comment on passe de velléités, de changement affichées à de véritables changements. Selon moi, cela implique la refonte du curriculum et du contenu de chaque discipline au sein des écoles de gestion. (...) Cet axe [autour de l'impact social et environnemental] est appelé à devenir fondamental.**

**Toutefois, nous sommes encore dans une phase de transition. Aujourd'hui, les entreprises qui essaient véritablement de poursuivre des objectifs à la fois environnementaux, sociaux et financiers font face à des arbitrages difficiles. Il est de notre responsabilité de les aider, notamment en faisant évoluer notre environnement institutionnel pour qu'enfin toutes les formes de performances soient valorisées, et non plus seulement la performance financière. »**

# LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES (TPP) : « STAKEHOLDER » VS « STOCKHOLDER »

---

Point de départ : L'entreprise doit équilibrer les intérêts concurrents de ses différents participants dans le but de maintenir leur coopération nécessaire.

À partir de 1984, devient une alternative aux théories contractuelles des organisations (théorie de l'agence et économie des coûts de transaction) pour reformuler la théorie de la firme.

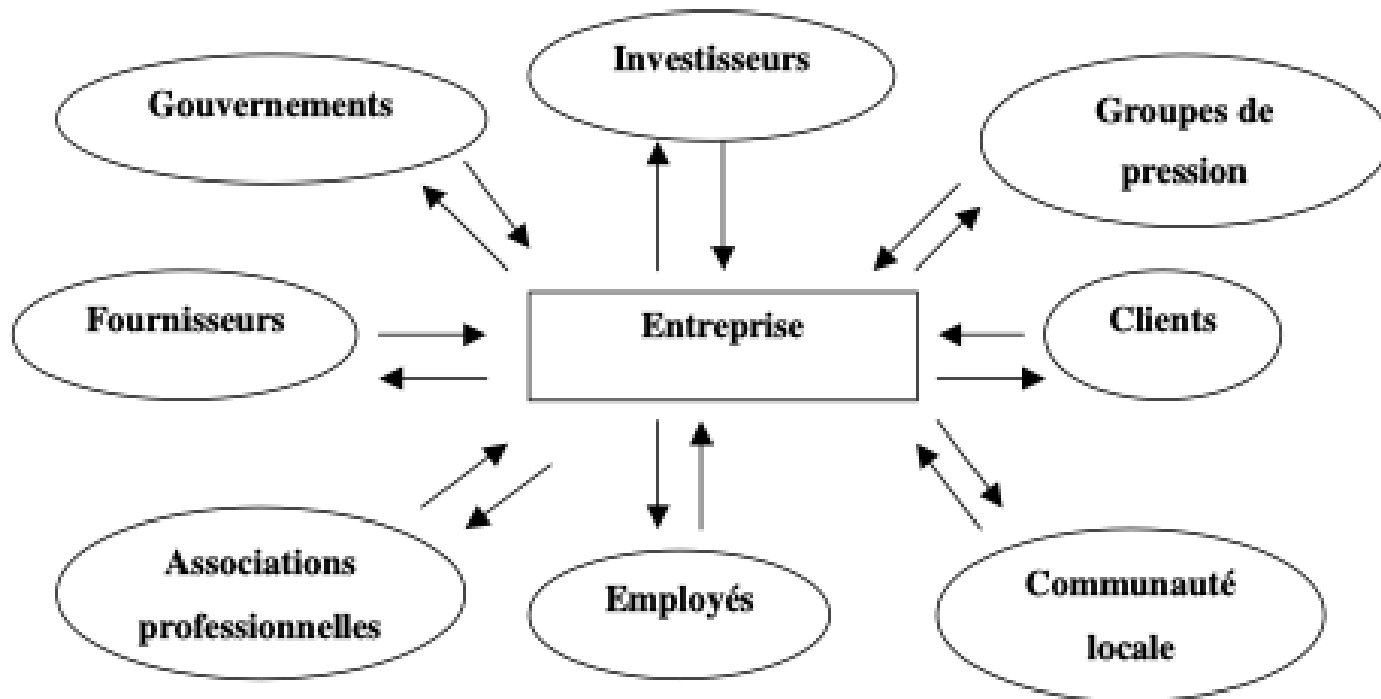
=> Les dirigeants de la firme ont des obligations éthiques envers leurs PP

Freeman, R. (1984). Strategic Management : A Stakeholder Approach. Cambridge University Press.



# LA THÉORIE DES PARTIES PRENANTES (TPP) : « STAKEHOLDER » VS « STOCKHOLDER »

« Une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » (Freeman, 1984)



Source : adapté de Donaldson et Preston, 1995, p. 69.

# UNE NÉCESSAIRE HIÉRARCHISATION ?

---

Rappel de la définition de Freeman: « Une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »

Problème: « Le fait que les entreprises puissent être affectées de façon critique ou affecter presque n'importe qui, complexifie grandement le rôle des dirigeants. »  
(Mercier, 2001, p. 5)

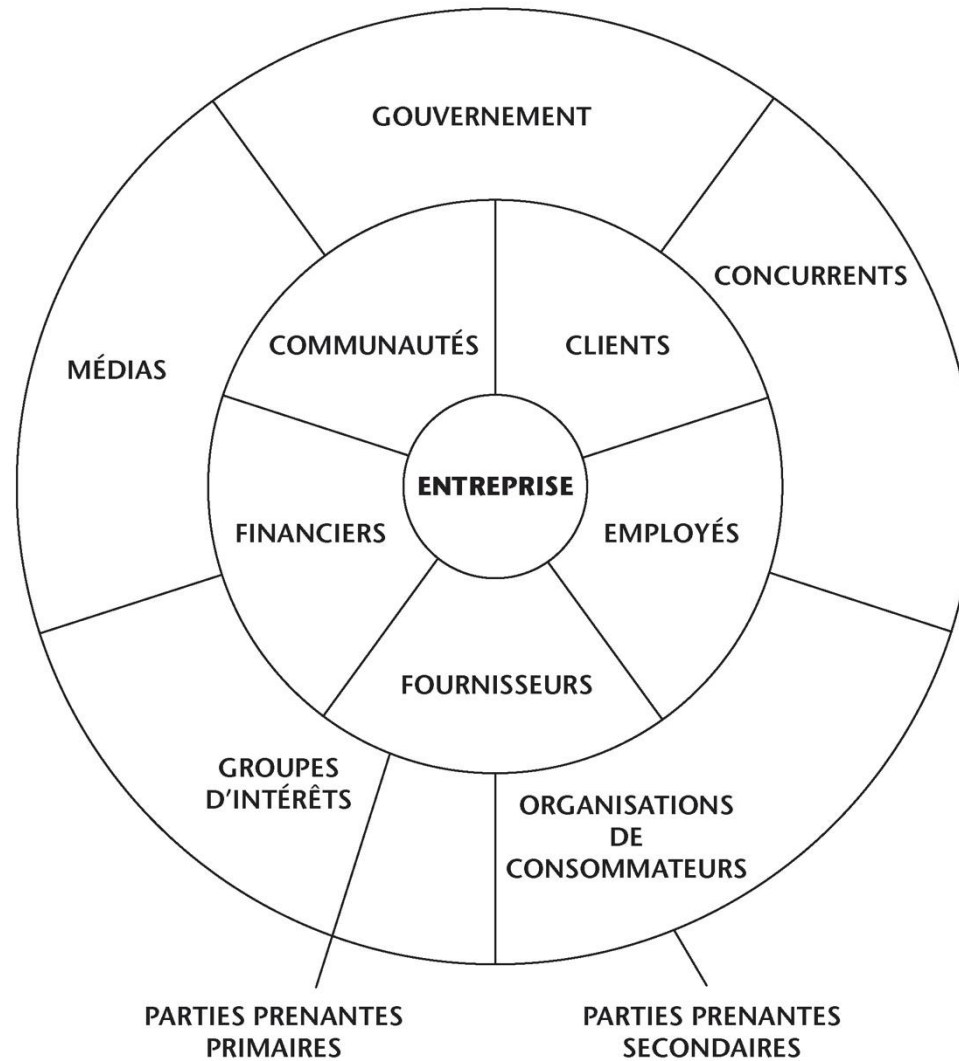
Hill et Jones (1992, p. 133): Les PP sont les participants possédant un « droit légitime » sur l'entreprise. Ces droits légitimes se fondent sur l'existence d'une relation d'échange avec l'entreprise, sous forme de contribution / rétribution.

Stanford Research institute (1963): Les PP sont les groupes indispensables à la survie de l'entreprise.

# UNE NÉCESSAIRE HIÉRARCHISATION ?

## LA ROUE DES PARTIES PRENANTES

---



# TYPLOGIES DES PARTIES PRENANTES

<p><b>Internes:</b> propriétaires, dirigeants, employés</p>	<p><b>Externes:</b> concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, media, communauté et environnement naturel</p>
<p><b>Primaires (ou volontaires):</b> propriétaires, employés, fournisseurs et clients; elles acceptent d'être exposées à un certain risque en nouant une relation contractuelle et formelle avec l'entreprise</p>	<p><b>Secondaires (ou involontaires):</b> consommateurs, gouvernements, concurrents, public et société; elles sont, de facto, exposées à un certain risque en lien avec l'activité de l'entreprise sans avoir noué de relation avec elle</p>

# LES COMITÉS DE PARTIES PRENANTES : DE LA THÉORIE À L'ENJEU DE CONFORMITÉ

---



## Pourquoi instaurer un dialogue avec ses parties prenantes ?

Si l'entreprise veut assurer sa pérennité sur le long terme, elle doit comprendre les attentes de ses parties prenantes internes et externes, afin de les anticiper et de les adresser de manière proactive et positive.

Parfois, les attentes seront naturellement positives : les parties prenantes exprimeront des souhaits, des opportunités ou des idées d'innovation. Parfois à l'inverse, le dialogue instauré avec elles permettra d'identifier des tensions, des conflits ou des sujets de controverse potentielle. Dans les deux cas, il serait dommage de se priver de la possibilité d'anticiper ces avis pour les gérer au mieux.

Le tout est de choisir les parties prenantes qui sauront exprimer des avis constructifs, et de les animer de manière à bâtir une dynamique profitable pour l'entreprise.

## En quoi consiste un comité de parties prenantes ?

Originaire des pays anglo-saxons, le concept des « comités de parties prenantes » a vu le jour il y a une vingtaine d'années en France (2000 pour EDF, 2003 pour Lafarge, 2013 pour Véolia...), et continue de prendre de l'ampleur ces dernières années, par exemple avec Carrefour et SNCF en 2018 ou FDJ en 2020.

Les comités de parties prenantes regroupent généralement entre 10 et 20 participants de profils variés, en présence de la Direction de l'entreprise, pour échanger 1 à 2 fois par an sur des sujets stratégiques. Nous pouvons distinguer trois grands types d'objectifs pour ces comités :

- **S'inspirer / se projeter :**
- **Valider des idées ou des projets :**
- **Renforcer la coopération et l'intelligence collective**

# LES COMITÉS DE PARTIES PRENANTES : DE LA THÉORIE À L'ENJEU DE CONFORMITÉ

---

Décret n° 2020-1455 du 27 novembre 2020 portant réforme de la responsabilité élargie des producteurs

« Paragraphe 2

« Comité des parties prenantes

« Art. D. 541-90.-Le comité des parties prenantes prévu au I de l'article L. 541-10 est composé de quatre collèges, comprenant un nombre égal de membres et au moins deux membres chacun. Ces collèges sont composés respectivement :

« 1° De représentants des producteurs des catégories de produits pour lesquels l'éco-organisme est agréé. Lorsque ce collège compte deux membres, l'éco-organisme désigne au moins un représentant des producteurs indépendant des membres de l'instance de gouvernance. Lorsque le collège compte plus de deux membres, il désigne une majorité de représentants des producteurs indépendants des membres de l'instance de gouvernance. Cette exigence peut toutefois être écartée si elle se heurte à une impossibilité pratique tenant aux caractéristiques du secteur économique concerné ;

« 2° De représentants d'opérateurs de la prévention et de la gestion des déchets issus des produits relevant de son agrément, dont au moins un représentant de l'économie sociale et solidaire lorsque des opérations de gestion des déchets assurées ou soutenues par l'éco-organisme sont réalisées par ce secteur économique ;

« 3° De représentants des collectivités territoriales ou de leurs groupements compétents en matière de planification ou de gestion des déchets ;

« 4° De représentants des associations de protection de l'environnement agréées en application de l'[article L. 141-1 du code de l'environnement](#) et des associations de défense des consommateurs agréées en application de l'[article L. 811-1 du code de la consommation](#).

« Lorsque l'éco-organisme est agréé pour plusieurs des filières à responsabilité élargie des producteurs énumérées à l'article L. 541-10-1, il met en place un comité des parties prenantes pour chacune de ces filières.

« Lorsqu'une obligation de reprise des produits usagés s'applique aux distributeurs, un représentant des distributeurs de ces produits au moins est invité à participer au comité des parties prenantes. Ce ou ces représentants ne prennent pas part aux votes.

# LES ÉCOSYSTÈMES COMME PARTIE PRENANTE ?

Le Monde

Consulter  
le journal

Actualités ▾

Économie ▾

Vidéos ▾

Débats ▾

Culture ▾

Le Goût du Monde ▾

Madrid - 20 NOV 2024 - 20:47 CET

TRIBUNAL CONSTITUCIONAL

## El Constitucional avala que el mar Menor goce de personalidad jurídica para su mayor protección

La sentencia, aprobada por 7 votos a 5, razona que respalda “una técnica ignota hasta ahora en nuestro derecho ambiental” para garantizar la preservación del medio natural

DÉBATS · BIODIVERSITÉ

## Maria Teresa Vincente Giménez : « La loi sur la Mar Menor montre qu'accorder une personnalité juridique à un écosystème en Europe est possible »

La lagune espagnole est devenue une personnalité juridique en septembre. De quoi mieux la protéger contre les agressions, explique, dans un entretien au « Monde », Maria Teresa Vincente Giménez, qui a participé à cette reconnaissance par l'Etat.

Propos recueillis par Claire  
Publié le 21 octobre 2022 à

MAR MENOR >

## La abogada que impulsó la ley que da personalidad jurídica al mar Menor gana el premio Goldman, el Nobel del ecologismo

Teresa Vicente asegura que gracias a esta norma la laguna murciana está ya representada en tres procesos judiciales como acusación particular y está “ejerciendo sus derechos”

