

Divergence d'intérêts et conflits :

L'entreprise est « considérée comme un ensemble de contrats, de mécanismes de gouvernance permettant la sauvegarde des intérêts de chacune des parties prenantes, de les aligner et d'atténuer leurs pertes d'utilités respectives. Les conflits naissent de la création de la valeur et de sa répartition¹. »

Les conflits potentiels entre les stakeholders peuvent être regroupés dans la matrice qui suit. Cette matrice permet, donc, d'appréhender les conflits ainsi que les possibilités de convergences éventuelles d'intérêts sur un plan cognitif et / ou conceptuel. Ce tableau permet de distinguer deux zones d'intervention et trois types de relations. On a une zone qui représente l'intérieur de l'entreprise et une autre relative à l'extérieur de l'entreprise. Les relations peuvent, donc, être : interne / interne, interne / externe et externe / externe.

- Relations interne / interne : Ici on retrouve les actionnaires et les dirigeants. La relation est directe et s'intéresse à la conduite de l'entreprise. Ces deux parties sont impliquées par la responsabilité pour les dirigeants et par la propriété pour les actionnaires.
- Relations interne / externe : Ici, il s'agit de relations entre les dirigeants et les actionnaires, d'un côté et les autres parties prenantes (clients, fournisseurs et environnement) de l'autre.
- Relations externe / externe : Ici, la relation est entre les parties prenantes externes à l'entreprises (clients, fournisseurs et environnement).

¹ www.strategie-aims.com/events

Tableau N° 4 : Matrice des conflits potentiels entre les stakeholders²

	Dirigeants	Actionnaires	Clients	Fournisseurs	Environnement
Dirigeants	Conflits cognitifs entre dirigeants généraux - Intermédiaires Inférieurs Opportunité sur choix d'investissement	Type d'investissement, politique de financement Conflits contractuels et cognitifs	Qualité globale Coût Conflits contractuels et cognitifs	Coût Qualité industrielle Conflits contractuels et cognitifs	Engagement éthique, pollution, développement local... Conflits cognitifs
Actionnaires		Conflits cognitifs : Minoritaires / majoritaires, Individuels / collectifs Dividende, choix d'investissement, prix de cession	Conflits indirects en fonction des arbitrages opérés entre rentabilité et qualité des produits	Conflits contractuels et cognitifs Coûts	Rentabilité Engagement éthique, pollution, développement local... Conflits cognitifs
Clients			Conflits cognitifs Comportement du consommateur et critères de choix	Conflits cognitifs sur produit, matière première	Engagement éthique, pollution, développement local... Conflits cognitifs
Fournisseurs				Conflits cognitifs sur produit / organisation	Engagement éthique, pollution, développement local... Conflits cognitifs
Environnement					Conflits cognitifs entre groupes d'intérêts

² Extrait de : Chatelin C. et Trebucq S., 2003, « du processus d'élaboration d'un cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise », working paper, FARGO/LATEC, Université de Bourgogne, p 18.

