

Gestion des parties prenantes, un élément décisif au service du déploiement d'une stratégie environnementale proactive au sein d'une entreprise

Stakeholder management, a decisive element in the deployment of a proactive environmental strategy within a company

Samira BOUNID, (Enseignante-Chercheuse)
Faculté des Sciences Juridique, Économiques et Sociales de Fès
Université sidi Mohamed Ben Abdellah, Maroc

Mourad EL HAMMOUTI, (Doctorant en Sciences de Gestion)
Laboratoire : Gestion, Droit, Interculturel et Mutations Sociales
Faculté Polydisciplinaire de Larache,
Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté Polydisciplinaire de Larache, Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BOUNID, S., & EL HAMMOUTI, M. (2024). Gestion des parties prenantes, un élément décisif au service du déploiement d'une stratégie environnementale proactive au sein d'une entreprise. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(2), 585-599. https://doi.org/10.5281/zenodo.10727974
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: January 04, 2024

Accepted: February 28, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME
ISSN: 2658-8455
Volume 5, Issue 2 (2024)

Gestion des parties prenantes, un élément décisif au service du déploiement d'une stratégie environnementale proactive au sein d'une entreprise

Résumé :

Dans un monde où la conscience environnementale prend de plus en plus d'ampleur à l'échelle planétaire, l'adoption d'une stratégie environnementale proactive est devenue un impératif pour les entreprises souhaitant maintenir leur performance et leur pérennité. Cette évolution découle de la prise de conscience croissante que la rentabilité à long terme est inextricablement liée à la responsabilité environnementale. Ainsi, il est essentiel pour les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'intégrer de manière cohérente les considérations environnementales dans leur stratégie globale.

La mise en œuvre efficace d'une stratégie environnementale repose sur la gestion efficace d'une multitude d'acteurs, allant des parties prenantes internes telles que les employés et les actionnaires aux parties prenantes externes telles que les gouvernements, les ONG, les fournisseurs, les clients et les communautés locales. Ces parties prenantes jouent un rôle crucial dans la détermination des décisions et des actions de l'entreprise en matière d'environnement. Par conséquent, pour réussir, les entreprises doivent être en mesure de naviguer dans un paysage complexe d'intérêts contradictoires tout en identifiant et en exploitant les opportunités commerciales liées à la durabilité.

Dans ce contexte, notre article adopte une approche conceptuelle en s'appuyant sur une revue exhaustive de la littérature existante. Nous cherchons à explorer les arguments en faveur de l'implication des parties prenantes dans le processus de développement et de déploiement d'une stratégie environnementale, tout en examinant les bases du dialogue et de la collaboration avec ces parties prenantes. Nous soulignons notamment l'importance de la transparence, de la confiance et de l'engagement mutuel dans ces interactions.

Mots clés : Stratégie environnementale, Parties prenantes, Légitimité, Pouvoir, Durabilité.

JEL Classification : M41, M42

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract:

In a world where environmental awareness is growing on a global scale, the adoption of a proactive environmental strategy has become imperative for companies wishing to maintain their performance and sustainability. This development stems from the growing awareness that long-term profitability is inextricably linked to environmental responsibility. Thus, it is essential for companies of all sizes and in all sectors to consistently integrate environmental considerations into their overall strategy.

Effective implementation of an environmental strategy relies on the effective management of a multitude of stakeholders, ranging from internal stakeholders such as employees and shareholders to external stakeholders such as governments, NGOs, suppliers, customers and local communities. These stakeholders play a crucial role in determining the company's environmental decisions and actions. Therefore, to be successful, businesses must be able to navigate a complex landscape of conflicting interests while identifying and exploiting sustainability-related business opportunities.

In this context, our article adopts a conceptual approach based on an exhaustive review of the existing literature. We seek to explore the arguments for involving stakeholders in the process of developing and deploying an environmental strategy, while examining the basis for dialogue and collaboration with these stakeholders. In particular, we emphasize the importance of transparency, trust and mutual commitment in these interactions.

Keywords: Environmental Strategy, Stakeholders, Legitimacy, Power, Sustainability.

Classification JEL : M41, M42

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Depuis la publication du rapport Brundtland en 1987 et du deuxième sommet de la Terre à Rio de Janeiro en 1992, les organisations ont pris conscience de leur responsabilité cruciale dans la préservation de l'environnement, face aux défis du changement climatique, de l'épuisement des ressources naturelles et de la perte de biodiversité. La nécessité de favoriser la durabilité et le succès à long terme s'est affirmée comme une obligation incontournable. Cette prise de conscience a incité de nombreuses entreprises à élaborer des stratégies environnementales proactives, visant à réduire leur empreinte carbone et à adopter des pratiques plus durables.

Cependant, le succès de ces stratégies dépend largement de l'intégration efficace des parties prenantes dans le processus décisionnel. La théorie des parties prenantes, développée par Freeman en 1984, offre une approche opérationnelle et managériale pour analyser les relations entre une entreprise et les divers groupes d'acteurs avec lesquels elle interagit. Les travaux ultérieurs de Freeman, Mitchell, Agle et Wood (1997) fournissent des directives pratiques pour engager, collaborer et communiquer efficacement avec les parties prenantes, afin de créer des stratégies environnementales crédibles, efficaces et alignées sur les attentes de toutes les parties concernées.

Dans cette perspective d'amélioration des connaissances en gestion environnementale, notre étude vise à éclairer théoriquement le rôle de la gestion des parties prenantes dans le déploiement de la stratégie environnementale au sein d'une entreprise.

La problématique de notre recherche s'articule autour de la question suivante :

Dans quelle mesure la gestion des parties prenantes peut-il contribuer au déploiement d'une stratégie environnementale proactive au sein de l'entreprise ?

Dans cette étude, nous entreprenons une exploration approfondie du cadre conceptuel et théorique dans lequel s'inscrivent la gestion des parties prenantes et le déploiement de la stratégie environnementale au sein des entreprises. Nous débuterons par une mise en contexte des principes fondamentaux de la gestion des parties prenantes et de la stratégie environnementale en mettant en lumière leur interrelation et leur importance managériale, par la suite, nous procéderons à une analyse approfondie des arguments en faveur de la priorisation et de l'intégration des parties prenantes tout au long du processus de déploiement de la stratégie environnementale d'une entreprise. Cette analyse inclura une évaluation des différentes approches et des modèles de prise de décision utilisés pour équilibrer les intérêts des différentes parties prenantes. Enfin, nous présenterons un cadre conceptuel détaillé du processus managérial de déploiement de la stratégie environnementale au sein d'une entreprise. Ce cadre mettra en évidence les étapes clés, les rôles et responsabilités des parties prenantes internes et externes, ainsi que les mécanismes de suivi et d'évaluation pour assurer une mise en œuvre efficace et durable de la stratégie environnementale. Nous discuterons également des outils et des techniques de communication et de mobilisation des parties prenantes pour favoriser leur engagement et leur soutien tout au long du processus, les typologies existantes et les finalités associées à ces deux aspects cruciaux de la gestion d'entreprise. En conclusion, nous synthétiserons les principales contributions de notre analyse et nous identifierons les limites du management des parties prenantes dans la mise en œuvre d'une stratégie environnementale proactive au sein d'une entreprise.

2. Les parties prenantes d'une entreprise : Essai de définition et de catégorisation

2.1. Eclairages historiques et précisions terminologiques du concept « parties prenantes »

L'origine du concept de "partie prenante", ou "Stakeholder" en anglais, remonte aux travaux de Berle et Means en 1932, Ils ont mis en lumière la pression sociale exercée sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leur responsabilité envers tous ceux dont le bien-être peut être impacté par les décisions de l'entreprise. La première utilisation officielle du terme stakeholder a été enregistrée lors d'une conférence au Stanford Research Institute en 1963. À cette occasion, une partie prenante a été définie comme "tout groupe dont une organisation dépend pour sa survie". La définition formelle de Freeman en 1984 la décrit comme "un individu ou un groupe d'individus pouvant affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels". La difficulté inhérente à déterminer a priori qui est une partie prenante repose sur une analyse contextuelle spécifique à chaque organisation, transformant celle-ci en un système socio-économique ouvert qui doit répondre aux exigences de pérennité et de flexibilité, tout en cherchant à satisfaire les objectifs des différentes parties prenantes. La définition de la notion de "parties prenantes" pose un défi, car elle prend différentes significations en fonction des disciplines, des acteurs impliqués et des objets analysés. Les définitions les plus fréquemment évoquées dans la littérature managériale sont synthétisées dans le tableau suivant:

Tableau 1: Récapitulatif des principales définitions des "Parties Prenantes"

Auteurs	Définition proposée
Freeman (1984)	Individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels.
Evan et Freeman (1988)	Qui ont un intérêt légal dans la firme.
Hill et Jones (1992)	Les parties prenantes possèdent un droit légitime sur l'entreprise.
Clarkson (1995)	Personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités.
Mitchell, Agle et Wood (1997)	Les parties prenantes possèdent au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence.
Kochan et Rubinstein (2000)	Les parties prenantes apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise.
Post, Preston et Sachs (2002)	Individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques.
Girard & Sobczak (2010)	Les parties prenantes sont celles qui ont un engagement sociétal ou organisationnel.

Source : Travail individuel

En résumé, les diverses contributions autour de ce concept témoignent de sa richesse théorique.

2.2. Critères de catégorisation des parties prenantes d'une entreprise

Plusieurs auteurs ont tenté d'identifier et de catégoriser les parties prenantes en se basant sur différents critères, tels que leur statut et la nature de leurs relations avec les organisations. Bien que nous ne prétendions pas à l'exhaustivité de ces typologies, nous en mentionnons quelques-unes :

2.2.1. Typologie selon la localisation et la sphère d'action par rapport à l'entreprise

Carroll & Näsi (1997), cités par Mercier (2001) distinguent entre : *Les parties prenantes internes* qui regroupent les personnes et les groupes internes à l'entreprise, tels que les propriétaires, les dirigeants et les employés et *les parties prenantes externes* qui comprennent les personnes et les groupes externes à l'entreprise, tels que les concurrents, les consommateurs, les gouvernements, les groupes de pression, les médias, la communauté et l'environnement naturel.

2.2.2. Typologie selon leur importance et degré de priorité pour l'entreprise

Clarkson (1995), distingue entre les parties prenantes primaires et secondaires en fonction de leur importance et de priorité pour l'entreprise : *Les parties prenantes primaires* ayant une relation contractuelle et formelle avec l'entreprise, indispensables à son fonctionnement et à sa survie (Propriétaires, employés, clients, fournisseurs, etc...) et *les parties prenantes secondaires* qu'elles puissent influencer l'entreprise et sa performance, elles ne sont pas essentielles à sa survie. Il s'agit des médias, des consommateurs, des groupes de pression, des gouvernements, des concurrents, du public et de la société.

2.2.3. Typologie trois dimensions de la responsabilité sociale de Carroll (1979)

Pellé-Culpin (1998), basée sur les trois dimensions de la responsabilité sociale de Carroll (1979), propose la classification suivante : *Les parties prenantes institutionnelles* provenant des lois, des réglementations et des organismes inter-organisationnels ou propres à une industrie, *les parties prenantes économiques* qui englobent les différents acteurs opérant sur les marchés où l'entreprise est positionnée et *les parties prenantes éthiques* qui regroupent les organismes de pressions éthiques.

2.2.4. Typologie selon les trois dimensions de la théorie des parties prenantes

Donaldson et Preston, dans leur article de 1995 intitulé "*La théorie des parties prenantes de l'entreprise : concepts, preuves et implications*", ont élaboré une classification fondée sur les trois dimensions de la théorie des parties prenantes : La dimension descriptive, instrumentale et normative. Ils identifient huit catégories de parties prenantes, à savoir : Les gouvernements, les investisseurs, les groupes de pression, les clients, la communauté locale, les employés, les associations professionnelles et les fournisseurs.

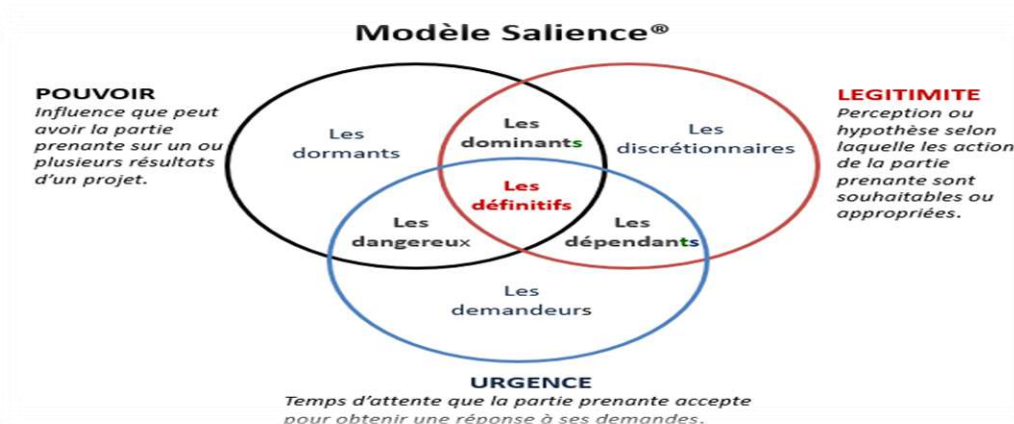
2.2.5. Typologie selon les attributs des parties prenantes

Mitchell, Agle et Wood (1997) introduisent une classification dynamique des parties prenantes fondée sur trois attributs clés : *le pouvoir*, *la légitimité* et *l'urgence*. Ils établissent ainsi sept catégories de parties prenantes, réparties en trois classes en fonction de leur importance, laquelle est positivement liée au nombre cumulatif d'attributs qu'elles possèdent aux yeux des gestionnaires :

- **Les parties prenantes "latentes" ou de faible importance :** Caractérisées par un seul attribut, à savoir le pouvoir, la légitimité ou l'urgence, les parties prenantes peuvent être classées en trois catégories distinctes. Tout d'abord, on retrouve *les parties prenantes demandeuses*, définies par leur caractère urgent. Ensuite, *les parties prenantes discrétionnaires* se distinguent par leur légitimité, tandis que *les parties prenantes dormantes* sont caractérisées par le pouvoir.
- **Les parties prenantes "en attente" ou de moyenne importance :** Ce groupe englobe les parties prenantes qui présentent simultanément deux des attributs suivants : *Parties prenantes dangereuses*, *parties prenantes dépendantes* et *parties prenantes dominantes*. Les parties prenantes dominantes sont caractérisées par la détention à la fois du pouvoir et de la légitimité, conférant ainsi une influence significative au sein de l'entreprise.

- **Les parties prenantes "définitives" ou de haute importance** : Cette catégorie regroupe les parties prenantes qui détiennent les trois attributs essentiels, à savoir le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Les gestionnaires doivent accorder une priorité élevée à ces parties prenantes et établir des relations privilégiées avec elles afin de répondre à leurs besoins.

Figure 1 : Classification des PP selon Mitchell & Al. (1997)



Source : Mitchell & Al. (1997)

3. La stratégie verte proactive d'une entreprise : Une réponse partenariale aux préoccupations environnementales

Tout comme la stratégie générale d'une entreprise, la stratégie environnementale a été décrite de nombreuses façons. Bien qu'il n'existe pas encore de paradigme dominant dans la littérature dite de management environnemental des organisations, divers auteurs ont examiné la notion de stratégie environnementale, proposant différentes définitions. Par exemple, Azzone et al. (1997) la décrivent comme « les orientations établies par une entreprise afin de faire face aux pressions internes ou externes et d'anticiper les évolutions de l'environnement concurrentiel, des réglementations et de la demande ». Renaud (2015) la définit comme « l'ensemble des choix et actions liés à l'environnement, permettant de répondre aux attentes des parties prenantes et d'obtenir un avantage concurrentiel durable ». La stratégie verte formalise les engagements environnementaux des dirigeants envers les parties prenantes et sert de référentiel pour la construction d'un système de contrôle de gestion environnemental. Parmi les travaux précurseurs sur les stratégies environnementales qui ont contribué à l'établissement de ces principes généraux, on peut citer les typologies proposées par Roome (1992) et Hart (1995).

La typologie de Roome (1992) est une des plus citées en management environnemental et qui distingue cinq options environnementales présentées le long d'un continuum : Les stratégies "Non Compliance", "Compliance", "Compliance Plus", "Commercial and Environmental Excellence" et "Leading Edge", le tableau ci-après illustre les caractéristiques de chaque type des stratégies environnementales selon cet auteur.

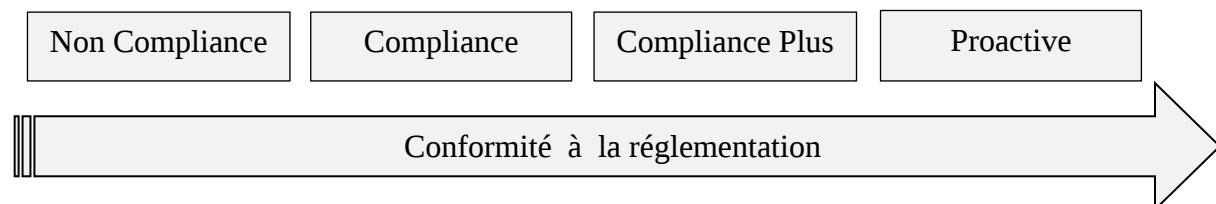
Tableau 2: Modèle de classification des stratégies environnementales de Roome (1992)

Stratégies environnementales (la conformité à la réglementation)	Caractéristiques
Non Compliance	- Absence de réponse face à l'évolution des normes environnementales.

Compliance	- Adoption d'une approche réactive guidée par la conformité à la législation environnementale. - Élaboration de solutions pour résoudre des problèmes environnementaux ponctuels. - Utilisation de techniques de gestion et de technologies imposées par la loi.
Compliance Plus	- Réflexion environnementale allant au-delà des normes et standards établis. - Mise en place de systèmes de gestion environnementale intégrés. - Possibilité de changements organisationnels.
Commercial and Environmental Excellence Proactive Leading edg	- La gestion environnementale est une bonne gestion. - Leader environnemental dans l'industrie. - « Etat de l'art » en gestion environnementale.

Source : Adapté de Roome (1992)

La classification proposée par Roome (1992) des stratégies environnementales s'est fondée sur la conformité à la réglementation environnementale. Ainsi, les stratégies environnementales ont pour objectif d'aller au-delà des réglementations afin d'être proactifs et d'intégrer l'environnement naturel comme un facteur clé de la stratégie de l'entreprise.



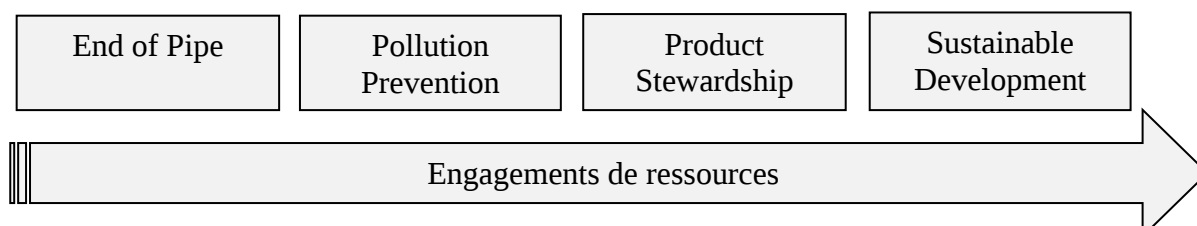
Hart (1995) a également élaboré une typologie avec quatre stratégies environnementales : "End of Pipe", "Pollution Prevention", "Product Stewardship" et "Sustainable Development".

Tableau 3 : Modèle de classification des stratégies environnementales de Hart (1995)

Stratégies environnementales (Engagement de ressources)	Caractéristiques
End of Pipe	- Absence d'investissement de ressources pour résoudre les problèmes environnementaux. - Non-utilisation de la stratégie environnementale pour obtenir un avantage concurrentiel.
Pollution Prevention	- Allocation de ressources pour ajuster les processus de production en vue de réduire la pollution. - Développement de stratégies visant à diminuer les coûts de production afin de bénéficier d'un avantage concurrentiel.
Product Stewardship	- Investissement de ressources dans la réduction des coûts environnementaux lors du développement et de la croissance de l'entreprise, avec une vision à long terme.
Sustainable Development	- Mise en place de stratégies pour développer des technologies et des produits respectueux de l'environnement afin d'attirer les Investissements Socialement Responsables (ISR) comme avantage concurrentiel. - Développement de stratégies environnementales visant à réduire l'impact environnemental tout au long du cycle de production, créant ainsi un avantage concurrentiel par la différenciation des produits.

Source : Adapté de Hart (1995)

La vision de Hart est basée sur la théorie des ressources des organisations, qui considère la firme comme une articulation entre ses ressources, ses capacités et enfin l'avantage concurrentiel tiré de ces deux premiers éléments. Pour construire sa typologie, Hart étudie les ressources mises en place par les organisations face aux problèmes environnementaux.



Le déploiement d'une stratégie environnementale proactive repose sur l'analyse des attentes de toutes les parties prenantes identifiées.

4. Gestion des parties prenantes : pourquoi et comment ?

L'approche partenariale trouve ses fondements dans les travaux de Berle et Means (1932), qui ont observé une pression sociale croissante sur les dirigeants, l'incitant à prendre conscience de leur responsabilité envers tous ceux dont le bien-être peut être impacté par les décisions de l'entreprise.

4.1. Approches théoriques et référentiels internationaux de l'intégration des parties prenantes

La légitimité et le pouvoir émergent comme les deux justifications principales de la validité du THT (Andriof et Waddock, 2002). Ces deux concepts offrent une réponse à la question soulevée dans le principe de Freeman (1994) : « *Qui et qu'est-ce qui compte vraiment ?* ».

▪ La reconnaissance de la légitimité des parties prenantes

La légitimité est interprétée dans son sens "stratégique" et sociologique, englobant l'adaptation culturelle aux attentes de la société au sein de laquelle l'entreprise opère, ainsi que les processus de mise en conformité avec les pratiques considérées comme légitimes dans le champ organisationnel spécifique où l'entreprise évolue (DiMaggio et Powell, 1983).

De cette perspective, le concept des parties prenantes trouve une solide justification et assise dans les écrits néo-institutionnalistes, qui mettent en avant la nécessité pour une entité organisationnelle de se conformer aux pressions normatives externes.

▪ La reconnaissance du pouvoir des Stakeholders

La deuxième catégorie d'arguments s'inscrit dans une logique très stratégique, cherchant à justifier l'existence du Stakeholder par l'existence de rapports de force entre les différents groupes qui composent et interagissent avec l'entreprise et son environnement (Andriof et Waddock, 2002).

R. Edward Freeman (1984) a élaboré la théorie des parties prenantes, soutenant que les entreprises doivent prendre en compte les intérêts et les besoins de toutes les parties prenantes, tant internes qu'externes, lors de la prise de décisions stratégiques. L'intégration des parties prenantes est considérée comme un impératif éthique et une source de valeur à long terme pour l'entreprise.

Mitchell et al. (1997) ont développé un cadre théorique essentiel dans l'analyse des parties prenantes, répondant à la question de savoir « *comment certaines parties deviennent prenantes?* » (Bonneveux et Saulquin, 2009). L'objectif est d'identifier les différentes parties prenantes et leur poids respectif (Gond et Mercier, 2005). Ces auteurs suggèrent d'établir une hiérarchie entre les parties prenantes, qui, dans la pratique, ne sont pas sur un même pied

d'égalité. Pour l'action managériale, la satisfaction des parties prenantes demeure un facteur déterminant pour le choix et la mise en œuvre des pratiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Leur visibilité dépend de la combinaison de leur pouvoir d'influence sur l'entreprise, de leur légitimité et de la relation avec l'entreprise, ainsi que de l'urgence de leurs revendications (Spence et al., 2007).

- **Le pouvoir** : Selon Gond et Mercier (2004), la notion de pouvoir se réfère à une interdépendance entre l'entreprise et les divers groupes composant son environnement, avec lesquels elle interagit. Il s'agit d'une relation de dépendance vis-à-vis des ressources, illustrant ainsi le rapport au pouvoir d'une partie prenante, et constituant ainsi un fondement théorique essentiel pour enrichir la théorie des parties prenantes.

- **La légitimité** : Dans son acception stratégique et sociologique, la légitimité renvoie à l'adaptation culturelle aux attentes de la société dans laquelle opère l'entreprise, ainsi qu'au processus de conformité aux pratiques considérées comme légitimes dans le contexte de la firme (DiMaggio et Powell, 1983).

- **L'urgence** : Conformément à Gond et Mercier (2004), l'urgence confère au modèle un aspect dynamique, car les deux premiers critères ne tiennent pas compte de la dimension temporelle, correspondant ainsi à des "critères statiques" (Laarraf et al., 2015). L'urgence n'existe que lorsqu'une relation ou une revendication revêt une nature temporelle et une importance significative (Mitchell et al., 1997). L'importance d'une partie prenante est évaluée en fonction du nombre cumulatif de ces trois critères.

Le dialogue avec les parties prenantes est promu par des référentiels internationaux tels que l'ISO 26000, le GRI (Global Reporting Initiative) et l'AA1000 Stakeholder Engagement Standard. Deux modes de gestion des parties prenantes sont identifiés : l'orientation parties prenantes et le management différencié des parties prenantes.

Le mode de gestion des parties prenantes renvoie à la stratégie adoptée par l'entreprise pour répondre aux intérêts de ses parties prenantes (Berman et al., 1999). Deux approches sont distinguées : l'orientation parties prenantes, qui se réfère à la capacité de l'entreprise à établir des relations étroites avec une grande variété de parties prenantes (Sharma et Vredenburg, 1998), et le management différencié des parties prenantes, qui consiste à privilégier un nombre restreint de parties prenantes en fonction d'une hiérarchie "stratégique" établie par l'entreprise (Porter et Kramer, 2006).

4.2. Dialogue avec les parties prenantes : Vers une approche convergente des intérêts divergents

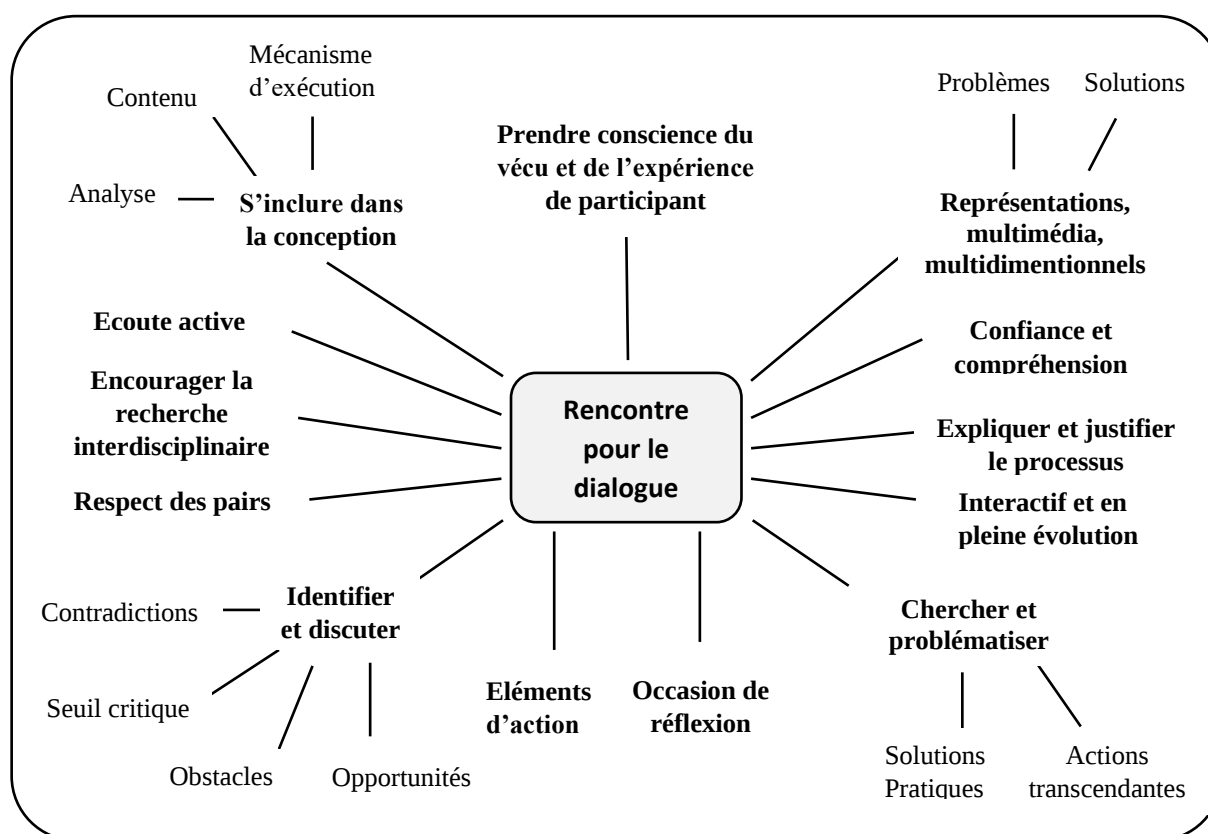
Le dialogue n'est pas un phénomène récent, et il semble que les entreprises aient toujours eu le désir de légitimer leurs actions et de se réhabiliter auprès de leurs principales parties prenantes. Ainsi, ce dialogue peut revêtir différentes formes d'une entreprise à l'autre dans le but de rendre compte des impacts sociaux et environnementaux (Pedersen, 2006). Les dirigeants sont ainsi appelés à mobiliser divers canaux de dialogue, tels que des comités de concertation, des panels d'experts, des groupes de travail, des conférences-débats, des tables rondes, des journées portes ouvertes, des visites de sites, ainsi que des échanges informels.

Selon Sobczak (2011), « Une telle démarche permet de dépasser le dialogue traditionnel bilatéral entre les dirigeantes et chacune des catégories de parties prenantes et peut favoriser une approche plus transversale des enjeux économiques, sociaux et environnementaux ». Les entreprises s'engagent en matière de durabilité envers les parties prenantes en cherchant à préserver leurs droits (Brown & Dillard, 2014). Ainsi, le dialogue contribuerait à réduire les problèmes de mauvaise communication, de compréhension et d'incertitude entre l'entreprise et ses parties prenantes. Il pourrait également accroître l'acceptation des activités de l'entreprise par la société civile tout en rendant le cadre réglementaire plus prévisible pour la compagnie (Holliday Jr et al, 2002, cité par Gendron & de la Porte, 2009).

Le dialogue avec les parties prenantes est un processus interactif et proactif structuré visant à créer des stratégies durables. Il ne s'agit pas d'un exercice dénué de valeur. En optant pour ces discussions avec les parties prenantes, les entreprises expriment leur respect envers elles, tout en assurant leur survie et leur croissance (Bonnafous-Boucher & Pesqueux, 2006; Rendtorff, 2006). Kaptein & Van Tulder (2017) suggèrent qu'un dialogue approprié renforce non seulement la sensibilité d'une entreprise à son environnement, mais améliore également la compréhension des problématiques auxquelles fait face l'organisation. Il peut également favoriser une pression accrue des parties prenantes, par exemple en donnant accès à l'information sur les droits de participer à la prise de décision (Gouldson & Bebbington, 2007). Ainsi, les enjeux de cette question du dialogue couvrent à la fois les outils et les individus concernés stipulent (Benoit & Chatelain-Ponroy 2019).

Dès lors, les parties prenantes sont considérées comme des participants à un processus communicatif visant à assurer la légitimité croissante de l'organisation. En établissant un dialogue formalisé avec les parties prenantes, il devient possible de s'engager dans un échange plus intense et productif avec l'environnement de l'entreprise. Ce dialogue englobe diverses pratiques de relations sociales, telles que l'information, la négociation, la consultation, la concertation et la participation (Gond & Igalens, 2018). Selon Thomson et Bebbington (2005) ainsi que Bebbington et al. (2007b), une rencontre pour le dialogue avec les parties prenantes problèmes devrait inclure plusieurs éléments clés pour assurer son efficacité et sa pertinence, la figure ci-après récapitule quelques-uns :

Figure 2 : Les éléments d'une rencontre pour le dialogue avec les parties prenantes problèmes



Source : Adapté de Thomson et Bebbington, 2005 ; Bebbington et al., 2007b

Le dialogue avec les parties prenantes est un processus interactif et proactif visant à créer des stratégies durables. Il favorise une compréhension mutuelle des enjeux et contribue à légitimer les activités de l'entreprise.

5. Déploiement d'une stratégie environnementale proactive : quel processus ?

Selon Bouquin (2010) « Décliner la stratégie ne signifie pas appliquer. En fait, le plus souvent, les managers terminent la formulation de la stratégie en le rendant concrète pour la mettre en œuvre ». Le processus de déploiement de la stratégie environnementale d'une organisation peut être subdivisé en quatre étapes principales, à savoir :

1^{ère} étape: Implication de la direction :

Il n'est pas possible d'orienter durablement l'organisation vers un objectif environnemental sans un engagement formel des dirigeants (Gendron ,2004). Selon Sobczak (2011), les dirigeants doivent « identifier les principales parties prenantes concernées par les activités de l'entreprise et leurs représentants, puis analyser leurs attentes et leurs contributions potentielles à la démarche de l'entreprise. Ce travail permet de repérer les enjeux spécifiques de l'entreprise, liés notamment à son secteur d'activité et sa taille pour élaborer ensuite une stratégie adaptée comportant des objectifs précis et un plan d'action détaillé ».

Depuis les années 1990, les études de terrain, telles que celles menées par Ambec et Lanoie en 2007, mettent en évidence le rôle crucial de la direction dans le processus d'implémentation de la stratégie environnementale.

2^{ème} étape: Définition de la stratégie environnementale :

Le rôle des dirigeants dans la gestion environnementale d'une organisation revêt une importance cruciale, car ils sont responsables de la définition de la stratégie environnementale et de l'allocation des ressources nécessaires (financières, humaines ou matérielles) pour atteindre les objectifs environnementaux établis par l'organisation. Concrètement, en premier lieu, les dirigeants ont l'obligation de définir la stratégie environnementale de l'organisation en impliquant divers acteurs dans ce processus.

L'élaboration d'une stratégie environnementale pour une organisation implique inévitablement la nécessité d'avoir une direction générale sensibilisée à l'importance d'une stratégie environnementale, le respect des phases d'appropriation des enjeux environnementaux par l'équipe projet, comprenant des réunions, voire des séminaires ou des formations au début du processus, la définition commune des objectifs de la stratégie.

3^{ème} étape: Mettre en œuvre une stratégie environnementale :

L'engagement des employés est essentiel à la réussite des initiatives environnementales (Renaud, 2011). La mobilisation des employés permet de comprendre la stratégie environnementale définie par la direction et de la mettre en œuvre à travers leurs actions quotidiennes. Ils participent également à l'évaluation périodique des performances environnementales en effectuant des audits internes avec le service environnement pour vérifier la conformité des pratiques de l'entreprise aux réglementations en vigueur et aux exigences de la norme ISO 14001.

Pierre Baret (2006) a élaboré une méthodologie visant à optimiser la mise en œuvre et l'efficacité d'une stratégie environnementale au sein des organisations. Cette méthodologie se décompose en six étapes :

1. Identifier clairement les enjeux environnementaux et formaliser une stratégie cohérente pour les gérer ;
 2. Organiser des formations appropriées, comprenant des sensibilisations, des formations et des séminaires en interne, ainsi qu'en externe ;
 3. Gérer les connaissances en assurant l'acquisition, la diffusion et la capitalisation.
- L'équipe de projet joue un rôle central pour irriguer l'ensemble de l'entreprise, avec une

responsabilité particulière du chef de projet dans l'acquisition et la capitalisation des connaissances ;

4. Valoriser les initiatives individuelles ou collectives qui contribuent à la stratégie environnementale ;

5. Intégrer la stratégie environnementale dans la culture d'entreprise, un processus qui nécessite une collaboration à long terme des membres de l'équipe projet, sensibilisés et mobilisés depuis longtemps sur les enjeux environnementaux.

6. Intégrer la stratégie environnementale dans la politique.

4^{ème} étape: Evaluation et pilotage de la stratégie environnementale :

Le recours à une comptabilité environnementale révèle l'étendue des impacts externes générés par l'entreprise. De manière schématique, la comptabilité environnementale s'inscrit dans trois logiques (Christophe, 2003): Premièrement, adapter la comptabilité générale en intégrant la consommation du patrimoine naturel dans le calcul du résultat comptable de l'entreprise à travers le mécanisme des provisions pour risque et charge. Cette démarche peut nécessiter le développement d'outils nouveaux tels que la valeur ajoutée négative (Antheaume et Teller, 2001), deuxièmement, permettre une comptabilité analytique en établissant des cadres comptables visant à isoler les informations liées aux dépenses environnementales. Cela s'accomplit à travers des comptes spéciaux "verts" (Raimbault-Guilbaud, 1995) identifiant les taxes et les frais liés à l'environnement, et enfin, obtenir un coût environnemental complet en réalisant une étude du coût du cycle de vie d'un produit (Abrassart et Aggeri, 2002).

6. Conclusion

L'intégration réussie des parties prenantes dans le déploiement d'une stratégie environnementale proactive est cruciale pour anticiper les défis, identifier les opportunités et justifier les décisions environnementales. En impliquant les parties prenantes dès les premières étapes de la planification stratégique, les entreprises peuvent bénéficier de perspectives variées et d'une compréhension approfondie des enjeux environnementaux et sociaux. Cette implication précoce permet également d'anticiper les réactions potentielles des parties prenantes et de mettre en place des mesures d'atténuation appropriées. C'est un processus continu qui nécessite une communication transparente, une écoute attentive et une action collective pour créer un impact significatif sur l'environnement et la société dans son ensemble. La durabilité environnementale ne peut être réalisée que par un engagement à long terme et une collaboration étroite entre les parties prenantes. La transparence dans la communication garantit que toutes les parties prenantes sont informées des décisions prises, des progrès réalisés et des défis rencontrés. L'écoute attentive permet de comprendre les préoccupations et les besoins de chaque partie prenante, favorisant ainsi une prise de décision éclairée et inclusive. Enfin, l'action collective implique que toutes les parties prenantes s'engagent à mettre en œuvre les mesures nécessaires pour atteindre les objectifs environnementaux convenus.

Malgré les défis liés au dialogue des parties prenantes, la recherche sur ce sujet reste un domaine prometteur en sciences de gestion. Les avancées dans ce domaine ont permis de mieux comprendre les dynamiques complexes des relations entre les entreprises et leurs parties prenantes, ainsi que les meilleures pratiques pour favoriser un dialogue constructif et productif.

Références :

- (1). Abrassart C., Aggeri, F. (2002). La naissance de l'éco-conception. Du cycle de vie du produit au management de l'éco-conception , Responsabilité et environnement.
- (2). Ambec S., Lanoie, P (2007). When and why does it pay to be green?, HEC Montreal Discussion Paper IEA-07-04.
- (3). Andriof J., Waddock S., Husted, B., Rahman, S. (2002). Unfolding stakeholder thinking theory , Responsibility and Engagement, Greenleaf, Sheffield.
- (4). Angele, R. (2013). Promouvoir un management environnemental participatif, Gestion, Revue internationale de gestion -Vol 36 N° 3,2011, P.13.
- (5). Angele,R. (2015), Management et contrôle de gestion environnemental, Editions EMS, 2015.
- (6). Antheaume N., Teller, R. (2001). Quel regard vers d'autres formes de comptabilité : Comptabilité sociétale et environnementale , In Faire de la recherche en comptabilité Discussion Paper IEA-07-04, épreuve, n° 7, 5^{ème} édition, Dunod, P.15.
- (7). Azzone, G., Bianchi, R., Mauri, R. and Noci, G. (1997). Defining operating environmental strategies: programmes and plans within Italian industries, Environmental Management and Health, Vol. 8 No. 1,4-19.
- (8). Baret P., Petit, F. (2006). L'apprentissage organisationnel de la RSE : Un cheminement structuré pour prévenir le risque de non appropriation par les acteurs ?, 4^{ème} Colloque.
- (9). Bebbington J., Brown, J., Frame, B., Thomson, I. (2007). Theorizing engagement: the potential of a critical dialogic approach , Accounting, Auditing & Accountability Journal, 20, n° 3, 356-381.
- (10). Benoit B., Chatelain-Ponroy, S. (2019). Le dialogue, élément central du contrôle capacitant. Le cas d'une organisation publique en réseau , Gestion et management public, 7, n° 1, 71-96.
- (11). Berle A.A.J., Means, G.C. (1932). The Modern Corporation and Private Property, Harcourt, B., World.Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S., Jones,T.M. (1999).Does Stakeholder Orientation Matter? , Academy of Management Journal, vol. 42, 488-506.
- (12). Bonnafeus-Boucher, M., Pesqueux, Y. (2006). Décider avec les parties prenantes: approches d'une nouvelle théorie de la société civile, La Découverte, Paris, France.
- (13). Bonneveux, E. et Saulquin, J.Y. (2009). L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial, Management & Avenir, Vol. 3, n° 23, 170-186.
- (14). Bouquin, H. (2010). Le contrôle de gestion ,9^{ème} éd., Presss Universitaires de France,Paris.
- (15). Brownm, J., Dillard, J. (2014). Integrated reporting: On the need for broadening out and opening up , Accounting, Auditing & Accountability Journal.
- (16). Carrol, A.B.et Nasi J. (1997). Understanding stakholderthinking:themes from a finnish conference , Busniss Ethics:A European Review,Vol.6, n°1, 46-51.
- (17). Carroll, A.B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, Academy of Management Review, 4, n° 4, 497-505.
- (18). Christophe, B. (2003). La comptabilité verte ou comment mieux informer pour contribuer au développement durable , Revue française de comptabilité, n° 356, juin.
- (19). Clarkston, M.B.E. (1995). A stakeholder framework for analazing and avaluating corporate social performance .Academy of management Review,20(1), 92-117.
- (20). DiMaggio, P.J., Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, American Sociological Review, 48, 147- 160.

- (21). Donaldson, T., Preston, L.E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications, *Academy of Management Review*, vol 20, n° 1, 65-91.
- (22). Evan, W.M., Freeman, R.E. (1988). A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism.
- (23). Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- (24). Gendron, C.(2004). *La gestion environnementale et la norme ISO 14001*, Les presses Universitaires de Montréal, Montréal.
- (25). Gendron, C., Porte, C.A. (2009). *La participation des parties prenantes dans la réalisation des rapports de développement durable*, Université du Québec à Montréal, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable.
- (26). Girard, C., Sobczak, A. (2010). Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement: une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française, *Management & Avenir*, 33, n° 3, 157-174.
- (27). Gond, J. P., Mercier, S. (2004). Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature, Gond J.P., Mercier, S. (2004). *Actes de la 15ème conférence de l'Association de Gestion des Ressources Humaines (AGRH)*, Montréal, Canada.
- (28). Gond, J. P., Mercier, S. (2005). Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature, LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.
- (29). Gond, J.P., Igalens, J. (2018). *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Presses universitaires de France, Humensis, Paris, France.
- (30). Gouldson, A., Bebbington, J. (2007). Corporations and the governance of environmental risk , *Environment and Planning C: Government and Policy*, 25, n° 1, 4-20.
- (31). Hart, S.L., (1995). Natural-resource-based view of the firm, *Academy of Management Review*, vol.20 (4), 986-1014.
- (32). Henri, I., Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal*,42(1), 87-99.
- (33). Hill, C.W.L., Jones, T.M. (1992). Stakeholder Agency-Theory, *Journal of Management Studies*, 29 (2), 131-154.
- (34). Holliday, C.O., Schmidheiny, S., Watts, P. (2002). *Walking the Talk: The Business Case for Sustainable Development*, JSTOR.
- (35). Jade Glaeula, P.M (2021), *Le recours au dialogue avec les parties prenantes dans l'exercice de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) : proposition d'une typologie*, Université Bourgogne Franche-Comté, p.101.
- (36). Kaptein, M., Van Tulder, R. (2017). Toward effective stakeholder dialogue.
- (37). Kochan, T. A., Rubinstein, S. A. (2000). Towards a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership , *Organization Science*, 11 (4), 367-386.
- (38). Laarraf, Z., Valant Gandja, S., Tchankam, J. P. (2015). RSE et PME : Eclairage par la théorie des parties prenantes à partir de la grille de Mitchell, Agle et Wood, *Gestion* 2000, Vol. 32, n°1, 35-53.
- (39). Mercier, S. (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature, ResearchGate.
- (40). Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D.J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : DKochan, T. A., Rubinstein, S.A. (2000). Towards a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership, *Organization Science*, 11 (4), 367-386.

- (41). Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, *Academy of Management Review*, Vol. 22, n 4, 853-886.
- (42). Pedersen, E.R. (2006). Making corporate social responsibility (CSR) operable: How companies translate stakeholder dialogue into practice, *Business and Society Review*, 111, n° 2, 137-163.
- (43). Pellé, C. (1998). Du paradoxe de la diffusion d'informations environnementales par les entreprises européennes, Thèse de Doctorat, Université de Paris IX Dauphine.
- (44). Pierre, B. (2006). Quatre temps pour implémenter une stratégie environnementale *Management & Avenir*, Ed, Management Prospective Editions 2009, n° 29, 442-257.
- (45). Porter, M.E., Kramer, M.R. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, vol. 84, n° 12, 78-92.
- (46). Post, J.E., Preston, L.E., Sachs, S. (2002). Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth, Stanford University Press.
- (47). Raimbault- Guilbaud, F. (1995). Environnement et garanties financières : les nouvelles Obligations, *Revue Française de Comptabilité*, n° 272, novembre, 22-25.
- (48). Renaud, A. (2011). Promouvoir un management environnemental participatif, *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, Vol.36, n °3, 80-89.
- (49). Roome. N, (1992). Developing environmental management systems, *Business Strategy and the Environment*, vol. 1, 11-24.
- (50). Sharma, S., Vredenburg, H. (1998). Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Organizational Capabilities, *Strategic Management Journal*, vol. 19, n° 8, 728-753.
- (51). Sobczak A. (2011). Responsabilité globale. Manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises, Vuibert, Paris.
- (52). Spence, L. (2007). CSR and Small Business in a European Policy Context: The Five - Cls of CSR and Small Business Research Agenda 2007, *Business and Society Review*, Vol. 112, n°4, 533–552.