

Au poker, le champion observe cartes et adversaires. Sa stratégie et ses tactiques évoluent selon sa lecture des signaux qu'il détecte. Le développement durable requiert la même mobilité. Attention cependant, l'analogie s'arrête là: le pari de la durabilité ne tolère absolument aucun bluff !

par Sarah Delpech

Vous acceptez le pari de devenir une entreprise durable ? Sachez d'abord qu'il s'agit d'un jeu collectif avec des partenaires plutôt que des adversaires.

la compétence, les processus et les produits de l'organisation en intégrant les connaissances et le savoir-faire des parties prenantes.

Qu'il s'agisse de vos employés, de vos clients, de vos fournisseurs, ou de représentants de votre communauté, tous sont à l'affut. Leur contribution à vos projets d'entreprise dépend des signaux que vous émettez. Dès maintenant, prenez en considération leurs intérêts et leurs besoins.



Culture d'entreprise : la carte maîtresse
Or, la façon dont une PME obtient puis traite l'information dépend en grande partie de sa culture. Chaque type de culture d'entreprise favorise des orientations de dialogue différentes et donc diverses façons de soutenir le développement durable.

Assurez-vous de déterminer la bonne configuration pour un dialogue constructif. Elle doit permettre une participation optimale des parties prenantes, selon la capacité d'intégration de votre entreprise et en accord avec votre stratégie de développement durable.

Les entreprises les plus flexibles, de type adhocratique ou de type clanique, encouragent et utilisent une forte participation des parties prenantes. Ces types de cultures correspondent respectivement aux

organisations entrepreneuriales et aux PME familiales.

Ne laissez surtout pas place au hasard pour tirer parti de la culture et de la structure de votre entreprise. Marlen Arnold, professeure à la Technische Universität München, de Munich en Allemagne, nous apprend que chaque type d'entreprise favorise différemment la participation des parties prenantes aux processus de durabilité.

Le jeu de l'apprentissage continu

Le défi de l'entrepreneur durable consiste à intégrer les préoccupations de ses parties prenantes à long terme et de façon évolutive dans sa démarche d'affaires.

Dans un environnement où les intérêts sont multiples, l'entreprise doit savoir traiter un éventail d'informations de plus en plus large. De fait, en s'engageant sur la voie de la durabilité, elle devient une organisation apprenante.

Dans ses formes les plus sophistiquées, le dialogue avec les parties prenantes vise à modifier et à enrichir

Objectifs du dialogue avec les parties prenantes

- Comprendre mutuellement les intérêts et positions de chacun
- Élargir la connaissance de base en intégrant les pratiques des parties prenantes
- Améliorer les routines et processus vers plus de durabilité
- Trouver et discuter de solutions réalisables
- Améliorer l'image de l'entreprise
- Favoriser la transparence de l'information
- Réduire les impacts sociaux et environnementaux

Par définition encline à s'adapter à son contexte d'affaires, la culture adhocratique permet généralement l'intégration maximale de la durabilité par la participation des parties prenantes. Elle favorise la communication des employés, les échanges, la confiance, et donc la mise en place de processus d'apprentissage nécessaires à la stratégie de durabilité.

Ainsi, la PME berlinoise fabricante de vélos, [Hawk Bikes](#) utilise le dialogue

avec ses parties prenantes dans le but de créer le meilleur vélo à moteur électrique qui soit. Des consommateurs sélectionnés participent à cette création en contribuant aux tests de produits, et en recommandant des modifications techniques.

Amener les parties prenantes à la bonne table de jeu

À chaque partie prenante correspond une forme de participation différente. La formule et la portée de la participation s'établissent en fonction de l'influence du

groupe concerné sur l'entreprise et de l'impact que l'entreprise a sur lui, de son ouverture au dialogue, de ses attentes et de ses enjeux. Les moyens de communication adéquats et l'attitude à adopter découlent de ces réalités.

Arnold relève trois formes d'engagement des parties prenantes : informatif, consultatif et décisionnel.

L'engagement informatif correspond à un transfert de connaissance simple. Les outils utilisés se matérialisent par des rencontres et une communication portant sur des orientations déjà adoptées. La co-construction n'est pas à l'ordre du jour de tels échanges. La communication vise l'amélioration de l'image, une meilleure compréhension mutuelle, ou encore la transparence des décisions et de l'information.

L'engagement consultatif vise à obtenir les



commentaires des parties prenantes sur des positions adoptés ou des projets futurs. Elle s'appuie sur des sondages, des comités spécialisés ou des débats.

L'engagement décisionnel représente la forme de participation des parties prenantes la plus sophistiquée. Ces dernières s'intègrent carrément aux processus décisionnels. Le dialogue est envisagé selon une perspective de réelle résolution de problèmes.

La durabilité nécessite un changement culturel...

Mais le dialogue avec les parties prenantes n'est pas suffisant pour ancrer la durabilité à long terme dans l'entreprise. L'intégration de l'information implique des changements à la fois culturels et structurels.

En règle générale, la culture de l'entreprise se trouve bousculée par les intentions de durabilité. En tenant compte des intérêts des parties prenantes, les connaissances de l'organisation et ses valeurs évoluent. Croyances, perspectives, symboles, valeurs, tous ces éléments se trouvent généralement remis en question.

...et des adaptations structurelles

Pour comprendre, intégrer et tirer parti de l'information, l'adaptation de la structure organisationnelle est aussi nécessaire. Pour que l'information obtenue devienne un savoir utilisable par l'ensemble de l'organisation, des changements favorisant la coopération et la diffusion d'informations s'imposent souvent.

Une structure flexible et souple, comme celle de Hawk Bikes, permet d'initier des modifications rapides sur un produit. Par contraste, dans les entreprises hiérarchiques, l'intégration des nouvelles connaissances ne se fait pas facilement. Même avec un manager qui s'adapte et qui innove, les systèmes formels et l'importance de la hiérarchie freinent le changement.

À vous de jouer !

S'asseoir à la même table de jeu que ses parties prenantes est une première étape à la mise en place de la durabilité. Bravo ! Assurez-vous aussi que la culture et la structure organisationnelle de votre entreprise correspondent à la forme de contribution souhaitée de la part de vos parties prenantes.

Surtout, veillez à vous adapter au fil du flux d'informations reçues. À vous de jouer... tout en faisant équipe !

Pratiques clés

@vigiepm #ddpme

La PME durable intègre les préoccupations de ses parties prenantes en ajustant sa culture et sa structure.

Pour en savoir plus

Marlen Arnold (2010). **Stakeholder Dialogues for Sustaining Cultural Change**. *International Studies of Management & Organization*, vol. 40, no. 3, Fall 2010, pp. 61–77.

- Hawk Bikes, fabricant allemand de bicyclettes : <http://www.hawkbikes.com>
- Technische Universität München : www.tum.de

À propos des auteurs

Sarah Delpéch est étudiante au programme de MBA de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR).

Sous licence Creative Commons redaction@vigiepm.com



Une initiative du Laboratoire de recherche sur le développement durable en contexte de PME – **Institut de recherche sur les PME de l'UQTR**.
Direction : François Labelle - Francois.Labelle@uqtr.ca – **Rédaction en chef et coaching** : Anne-Marie Pichette