

CHOISISSEZ VOS PARTIES PRENANTES AVANT QU'ELLES NE VOUS CHOISISSENT !

Choisissez-vous vos alliés en affaires comme vous choisissez vos amis ou bien menez-vous une double vie ? Charade en trois phrases pour repérer vos partenaires : mon allié partage mes valeurs, mon allié est crédible et mon allié renforce mon impact entrepreneurial !

par Scheherazade Assefsaf, Alexia Caruana et Anne-Marie Pichette

En tant qu'entrepreneur engagé dans la voie de la durabilité, vous avez la responsabilité d'évaluer les implications sociales, écologiques et économiques qu'engendre l'opportunité d'affaires dans laquelle vous êtes investi.

Les parties prenantes, qu'elles évoluent à la périphérie de votre entreprise ou qu'elles œuvrent à l'interne, devraient jouer un rôle fondamental dans cette analyse. Mieux, celles-ci pourraient vous aider à propulser votre organisation.

Savoir les identifier, les sélectionner et les gérer de manière pertinente représente donc une activité stratégique. Lutz E. Schlange, professeur à l'Université des sciences appliquées de Chur, en Suisse, nous apprend même que l'entrepreneur durable a avantage à s'y intéresser le plus tôt possible dans sa démarche d'affaires.

Mettre la table dès le démarrage

À l'étape de démarrage d'une entreprise, encore sans impact et sans relations contractuelles, vous êtes en effet en position de choisir vos parties prenantes.

Face à un nombre important d'intervenants potentiels, vous pouvez sélectionner ceux qui vous aideront à transformer vos intentions en actions entrepreneuriales à forte valeur ajoutée, dans le respect de votre communauté d'implantation.

Or, la nature tridimensionnelle de la durabilité nécessite une bonne connaissance de son environnement d'affaires. Une première étape de la réflexion stratégique consiste à qualifier les activités de votre entreprise et y associer les groupes d'intervenants potentiels.

Montres-moi ton menu, je te dirai qui inviter à ta table

Peu importe le motif entrepreneurial qui les anime, économique, social ou écologique, tous les types d'organisation partagent, à des degrés divers, le même ensemble de parties prenantes.

Car ces dimensions ne s'excluent pas mutuellement. Les firmes à but lucratif ont tout intérêt à se préoccuper de leurs impacts et apports socio-écologiques, alors que les entreprises sociales ne peuvent exister sans une dimension économique. Les phénomènes écologiques, pour leur part, ne prennent leur sens

qu'observés par une société. Et toute entreprise recherche la rentabilité économique qui lui permet de poursuivre ses activités.

Addition ou fusion ?

Cependant, selon la vocation de l'entreprise, les parties prenantes déterminantes varient.

Le modèle de l'entreprise à **but lucratif** l'invite d'abord à se préoccuper des investisseurs, de ses clients et de ses fournisseurs tout en s'intéressant aux autorités réglementaires

D'après Schlange, 2009.

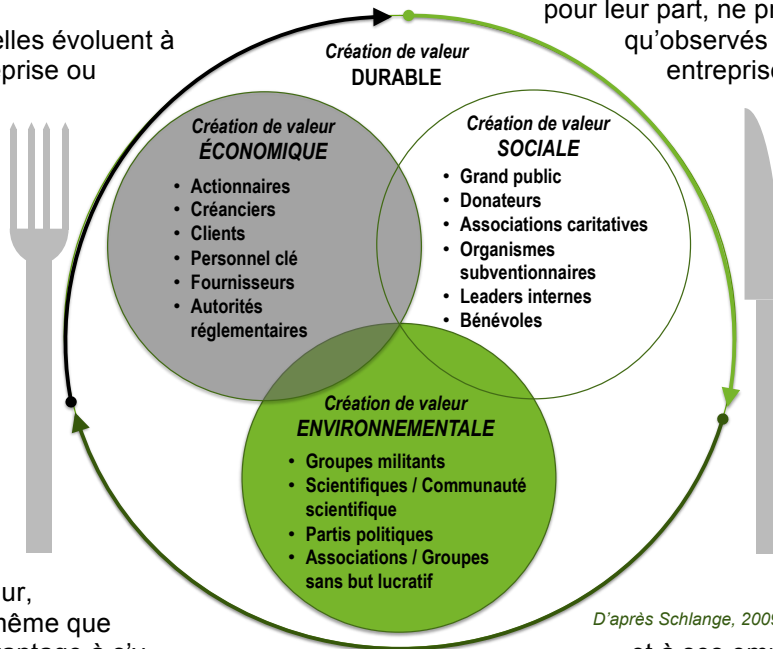
et à ses employés. Une entreprise poursuivant un **objectif social** cultivera plutôt des relations avec des organisations caritatives, des organisations gouvernementales ou encore des donateurs potentiels, sans oublier ses propres bénévoles et le grand public. Si l'opportunité d'affaires relève de l'**environnement**, écologistes militants, scientifiques et partis politiques figureront sur la liste des parties prenantes.

Et l'entreprise durable ? Doit-elle simplement additionner les parties prenantes ? Conjuguant un triple objectif, la sélection des parties prenantes déterminantes pour sa performance peut s'avérer un véritable casse-tête sans les critères appropriés.

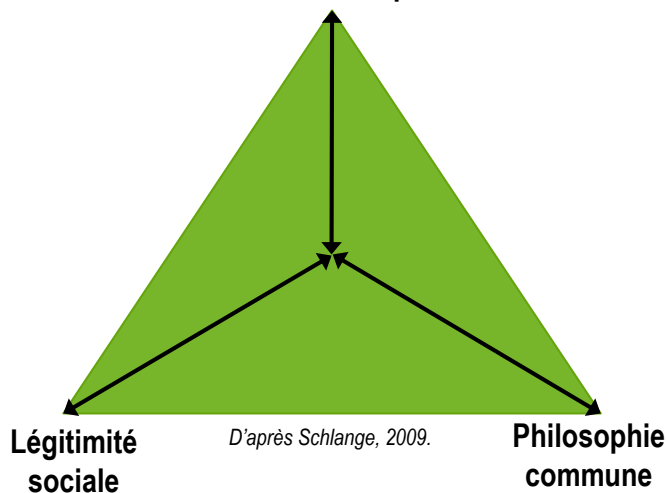
La liste d'épicerie stratégique

Dans cet exercice, le modèle cognitif proposé par Lutz E. Schlange vous aide à caractériser les parties prenantes afin d'identifier celles avec lesquelles établir un dialogue. Ce modèle propose trois critères d'évaluation : la légitimité, la philosophie commune et le potentiel d'impact.

La légitimité d'une partie prenante constitue un premier critère à considérer, quasi incontournable. La légitimité réfère d'abord aux normes sociales reconnues telles que



Potentiel d'impact



D'après Schlange, 2009.

Un choix stratégique - En phase de démarrage, l'entreprise a le loisir de sélectionner les parties prenantes avec qui elle établira un dialogue suivi. Celles qui compteront pour son développement **sont crédibles, partagent ses valeurs et possèdent le potentiel d'augmenter son rayonnement entrepreneurial.**

reflétées par la crédibilité accordée à une organisation par la société en général. Elle touche aussi à la cohérence du lien entre la partie prenante et votre entreprise : inutile en effet de rechercher un partenaire qui ne possède pas d'influence sur votre organisation, ou qui n'est pas non plus touché par les activités de votre entreprise.

La philosophie commune, deuxième critère, correspond à votre vision du monde ainsi qu'à vos valeurs personnelles telles qu'exprimées à travers les politiques et les activités de votre entreprise. À la recherche de partenaires en phase de démarrage, il vaut mieux miser sur un système de valeurs commun. L'entreprise **myclimate**, spécialisée dans la compensation des émissions de carbone, a ainsi orienté son analyse des parties prenantes en retenant le partage des mêmes valeurs comme critère de sélection central.

L'entrepreneur établit ses relations externes à partir de critères qui reflètent sa vision du monde.

myclimate affirme « avoir considéré ses parties prenantes en fonction de l'idéologie partagée. Notre philosophie

est fondée sur la conviction que la réduction de l'empreinte écologique individuelle est nécessaire pour ralentir le changement climatique ; il est essentiel que nos parties prenantes partagent ce point de vue. »

L'impact, enfin, c'est ce que recherche toute entreprise, et encore plus l'entreprise durable dont la contribution vise amélioration et progrès. Quelles sont les parties prenantes qui possèdent le potentiel d'augmenter votre impact entrepreneurial global ? Assurez-vous que celles que vous sélectionnerez

contribueront, à des degrés divers, à élargir l'influence et la portée positive des activités de votre entreprise.

Lancer les invitations aux bons invités

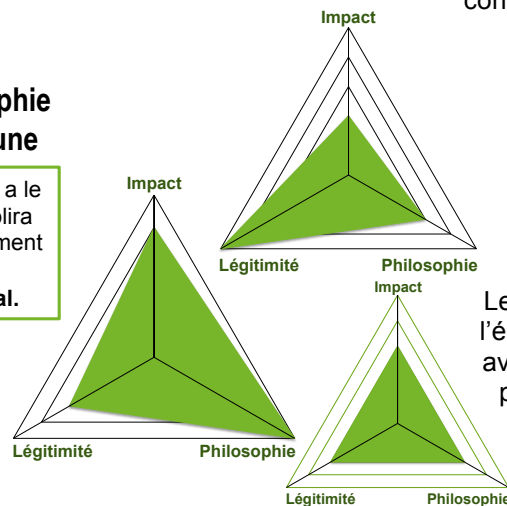
Les relations basées sur l'échange et le dialogue avec un groupe choisi de parties prenantes permettront tout à la fois d'enrichir votre offre d'entreprise et de soigner votre réputation.

Mais ces

relations ne sont pas statiques. Elles se modifient au fil du temps, de la même manière que vos enjeux, au gré des succès, des moments de faiblesses et des intérêts.

Ces relations évoluent aussi selon les phases de maturité de l'entreprise. Vous ne serez pas toujours en position de sélectionner vos parties prenantes, d'où l'importance de cet exercice d'identification à l'étape de démarrage. Les liens tissés au lancement de l'entreprise vous serviront à long terme. À vous de lancer les invitations aux bons partenaires !

Pour identifier les parties prenantes **répondant à sa stratégie**, l'entrepreneur durable peut **établir leur profil** selon les trois critères proposés, puis les comparer.



Pratiques clés

@vigiepme #ddpme

Au démarrage, l'entrepreneur durable est en position de choisir ses parties prenantes selon trois critères.

Pour en savoir plus

Schlange, Lutz E. (2009). **Stakeholder Identification in Sustainability Entrepreneurship : The role of Managerial and organisational Cognition**. In Greener Management International, Issue: 55, Pages: 13-33, Greenleaf Publishing Ltd.

- Université des sciences appliquées de Chur (Suisse) : www.fh-htwchur.ch/en/htw/
- myclimate, organisation de protection climatique : www.myclimate.org/fr.html

À propos des auteurs

Sous licence Creative Commons



Scheherazade Assefsaf et Alexia Caruana sont étudiantes à la maîtrise en administration à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). **Anne-Marie Pichette**, MBA, est coordonnatrice du projet de vulgarisation de Vigie-PME. redaction@vigiepme.org