

# Les enjeux de la mobilisation des parties prenantes dans un processus de certification sociale. Le cas d'un centre d'appels

Manal El Abboubi and Annie Cornet

Volume 23, Number 3-4, 2010

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1012497ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1012497ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Presses de l'Université du Québec

ISSN

0776-5436 (print)

1918-9699 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

El Abboubi, M. & Cornet, A. (2010). Les enjeux de la mobilisation des parties prenantes dans un processus de certification sociale. Le cas d'un centre d'appels. *Revue internationale P.M.E.*, 23(3-4), 155-178.  
<https://doi.org/10.7202/1012497ar>

Article abstract

The purpose of this paper is to shed light on the stakeholder involvement process in a CSR certification project launched by an SME. Reviewing literature in stakeholder theory, we noticed that organisations usually receive pressure from their stakeholders ; however, they can also defend their positions by enacting requirements regulating stakeholder participation in the decision-making process. In this case, organisations tend to create alliances and involve their stakeholders around a common problem. Little is known about how organisations can get the involvement of their influential stakeholders. Combining literature on stakeholder management and the Actor Network Theory, we propose a new analytical framework, develop propositions and provide keys for the stakeholder involvement.

# Les enjeux de la mobilisation des parties prenantes dans un processus de certification sociale. Le cas d'un centre d'appels

Manal EL ABOUBI

*École supérieure de commerce du Groupe Sup de Co La Rochelle*

Annie CORNET

*HEC-École de gestion de l'Université de Liège*

---

## MOTS CLÉS

**Théorie des parties prenantes – Sociologie de la traduction –  
Responsabilité sociale des entreprises –  
Certifications sociales – Mobilisation**

---

## LES AUTEURES

*MANAL EL ABOUBI* est professeure associée à l'École supérieure de commerce du Groupe Sup de Co La Rochelle. Elle détient un doctorat en sciences économiques et de gestion de HEC, École de gestion de l'Université de Liège. Ses recherches sont surtout axées sur la transversalité de la RSE dans les disciplines de management, principalement en GRH et marketing. Elle a mené plusieurs recherches sur la place de la RSE et de l'implication des parties prenantes dans les PME et a publié plusieurs recherches sur les processus de certification RSE (notamment le SA8000, le label social belge et le label Égalité Diversité). Contact : Groupe Sup de Co La Rochelle, 102 rue de Coureilles–Les Minimes, 17024 La Rochelle Cedex 1 – France. Courriel : <elabboubim@esc-larochelle.fr>.

*ANNIE CORNET* est professeure à HEC-École de gestion de l'Université de Liège. Elle a créé le centre de recherche EGID (Étude sur le genre et la diversité en gestion). Elle est spécialiste dans les questions de diversité et de management des organisations et a publié plusieurs ouvrages et articles scientifiques qui sont devenus des références en cette matière. Elle a également mené plusieurs recherches sur l'entrepreneuriat au féminin mais aussi sur les discriminations dans l'emploi. Adresse : HEC-École de gestion de l'Université de Liège, 7, boulevard du Rectorat, 4000 Liège, Belgique. Courriel : <annie.cornet@ulg.ac.be>.

## RÉSUMÉ

*La présente recherche vise à comprendre le processus de mobilisation des parties prenantes dans une PME qui a initié un projet de certification sociale. La revue de littérature de la théorie des parties prenantes explore et analyse les relations entre l'organisation et ses parties prenantes en mettant l'organisation dans une posture de réactivité face aux différentes pressions qu'elle reçoit de ses parties prenantes. Nous nous plaçons à l'opposé de cette posture en mettant l'organisation dans un rôle proactif dans lequel elle tente de mobiliser ses parties prenantes autour d'un projet de responsabilité sociale initié par elle-même; très peu d'études académiques se sont intéressées à ce scénario, notre article souhaite ainsi combler le vide existant dans la littérature. En combinant différentes théories mobilisées pour analyser le positionnement des parties prenantes et la sociologie de la traduction, nous élaborons une grille d'analyse de ce processus d'implication qui débouche sur des propositions managériales.*

## ABSTRACT

*The purpose of this paper is to shed light on the stakeholder involvement process in a CSR certification project launched by an SME. Reviewing literature in stakeholder theory, we noticed that organisations usually receive pressure from their stakeholders; however, they can also defend their positions by enacting requirements regulating stakeholder participation in the decision-making process. In this case, organisations tend to create alliances and involve their stakeholders around a common problem. Little is known about how organisations can get the involvement of their influential stakeholders. Combining literature on stakeholder management and the Actor Network Theory, we propose a new analytical framework, develop propositions and provide keys for the stakeholder involvement.*

## RESUMEN

*La meta de la presente búsqueda es de comprender el proceso de movilización de los socios en las pequeñas y medianas empresas, cuales iniciaron un proyecto de certificación social. La literatura de la teoría de los socios explora y analiza las relaciones entre la organización y sus socios, la organización jugando aquí un papel de reactividad frente a las diferentes presiones que recibe de sus socios. Pero también es posible de concebir lo opuesto; la organización tiene un papel pro-activo por cual trata de movilizar sus socios para desarrollar un proyecto de responsabilidad social iniciado por ella misma. Muy pocos estudios académicos se han interesado a este escenario. Así, combinando diferentes teorías y la sociología de la traducción, elaboramos un cuadro analítico, desarrollamos propuestas y damos unas llaves para la implicación de los socios.*

## ZUSAMMENFASSUNG

*Die vorliegende Forschung untersucht den Prozess der Einbindung von Anspruchsgruppen eines kleinen und mittleren Unternehmens, das ein Projekt in der sozialen Zertifizierung initiierte. Die Literatur der Anspruchsgruppen analysiert die Beziehungen zwischen Organisation und Anspruchsgruppen, in dem die Organisation aufgrund ihrer Reaktion gegenüber den verschiedenen Ansprüchen betrachtet wird. Unsere Betrachtungsweise setzt sich dem entgegen. Wir fassen die Organisation als proaktiv auf, indem sie versucht ihre Anspruchsgruppen für ein eigen initiiertes Projekt zu mobilisieren. Selten hat die Literatur diese Perspektive eingenommen, daher glauben wir mit unserer Untersuchung eine Lücke zu schliessen. Durch die Kombination verschiedener Theorien zum Stakeholderansatz und der Soziologie entwickeln wir ein Analyseraster für diesen Prozess. Unser Beitrag endet mit Implikationen für die Managementpraxis.*

## Introduction

L'objectif de notre contribution est d'analyser le processus de mobilisation des parties prenantes dans des projets de certifications sociales. L'originalité de la démarche est de s'intéresser non pas aux pressions qu'exercent les parties prenantes sur l'entreprise mais à l'inverse. Dans un projet de certification sociale, l'entreprise n'est pas réactive mais proactive dans sa relation avec les parties prenantes, il s'agit de gagner leur adhésion et leur implication dans le processus de certification afin de répondre aux exigences des certificateurs. La capacité de l'organisation à obtenir l'adhésion de ses parties prenantes sur des enjeux de responsabilité sociale va dépendre d'un certain nombre de paramètres comme la taille et le pouvoir de l'entreprise dans son contexte socioéconomique. Nous étudions ici la situation bien spécifique d'une PME engagée dans un tel projet, PME qui ne va pas avoir les mêmes moyens de pression que si elle était une grande entreprise avec une dépendance forte de ses partenaires d'affaires.

Notre question de recherche principale se formule comme suit : *Comment une PME qui initie un projet de certification sociale arrive-t-elle à mobiliser ses parties prenantes ?* Autrement dit, nous nous posons les trois sous questions suivantes :

S-Q1 : Qui sont les parties prenantes influentes ?

S-Q2 : Comment sont-elles positionnées dans le projet en question ?

S-Q3 : Quel processus de mobilisation est mis en place ?

Pour répondre à ces trois questions, nous suivons une démarche qualitative à partir de l'étude de cas d'une PME impliquée dans un projet de

certification SA8000<sup>1</sup>. Une première analyse des enjeux de la certification sociale dans cette entreprise a été effectuée en 2007 (El Abboubi et Cornet, 2007) et a mis en évidence la fragilité de la PME à mener une certification d'envergure internationale. La présente contribution vient compléter la première analyse en tentant de comprendre la dynamique de mobilisation des parties prenantes autour de ce projet ; pour cela, nous avons utilisé le modèle de Preble (2005), qui propose une grille d'analyse processuelle du management des parties prenantes. Ce modèle a été complété par les grilles d'analyse de Mitchell, Agle et Wood (1997) et celle de Sobczack et Girard (2006), qui permettent de catégoriser les parties prenantes. Nous avons utilisé ensuite la théorie de la traduction (Akrich, Callon et Latour, 2006) pour explorer le processus de mobilisation.

Nous procédons en cinq étapes. Nous présentons, dans un premier temps, certains travaux théoriques clés relatifs à nos trois sous-questions de recherche. Nous exposons, dans un deuxième temps, la grille d'analyse proposée. Dans un troisième temps, nous décrivons la méthodologie suivie dans notre analyse et nous nous attardons dans un quatrième temps sur la présentation de notre étude de cas. La cinquième et dernière partie est consacrée à la discussion des résultats.

## 1. Cadre théorique

La théorie des parties prenantes place les entreprises au centre d'un ensemble de relations avec plusieurs catégories de parties prenantes. L'analyse des interactions entre ces acteurs nous pousse à une investigation conceptuelle des trois questions suivantes :

*Qu'est-ce qu'une partie prenante et comment les caractériser ?*

*Quelles sont les catégories de parties prenantes à considérer ?*

*Comment gérer au mieux les parties prenantes ?*

---

1. SA8000 : Social Accountability 8000. Le standard SA8000 repose sur les conventions de base et les recommandations principales de l'Organisation internationale du travail et de la Déclaration universelle des droits de l'homme et des conventions des droits des enfants des Nations Unies qui sont les suivantes : 1) Le travail des enfants, 2) Le travail forcé, 3) La sécurité et l'hygiène, 4) La liberté syndicale et le droit à la négociation collective, 5) La discrimination, 6) Les pratiques disciplinaires, 7) Le temps de travail, 8) La rémunération, 9) Le système de management. La norme SA8000 ne concerne pas les aspects environnementaux de l'activité de l'entreprise.

### 1.1. Qu'est-ce qu'une partie prenante ?

Dans son ouvrage fondateur, Freeman (1984) définit les parties prenantes comme tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de l'organisation. Cette première acception s'inscrit dans une perspective stratégique et managériale qui stipule que l'organisation doit prêter attention aux revendications des parties prenantes dont dépend sa survie ; Donaldson (2002), Donaldson et Preston (1995), Hill et Jones (1992) et Clarkson (1995) enrichissent le débat en s'intéressant aux propriétés, aux droits et aux intérêts des parties prenantes dans l'entreprise. Post, Preston et Sachs (2002) proposent une définition plus large. Les parties prenantes deviennent « tous les individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon **volontaire ou non** à la capacité de la firme à créer de la valeur, qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques ». Cette définition nous apparaît intéressante car elle englobe la dimension **non volontaire** et ne se limite pas à la posture des parties prenantes revendiquant des intérêts. Cette définition nous permet de prendre en compte les parties prenantes impliquées dans l'obtention d'une certification.

### 1.2. Quelles sont les catégories de parties prenantes à considérer ?

Freeman (1984) oriente ses propos vers les enjeux stratégiques de l'entreprise (*real strategic issues*) et suggère de distinguer les parties prenantes « *importantes* » pour la réalisation de ces enjeux stratégiques et celles qui sont « *non importantes* », sans proposer de critères opérationnels permettant de distinguer ces deux groupes. Clarkson (1995) affine cette typologie en distinguant les parties prenantes « primaires » (dont la participation est nécessaire à la survie de l'entreprise) et « secondaires » (dont la relation n'est pas considérée comme vitale pour l'entreprise). Mitchell, Agle et Wood (1997) vont plus loin en proposant une classification des parties prenantes autour de trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. À partir de ces attributs, ils identifient sept types de parties prenantes selon qu'elles possèdent un, deux ou trois attributs. Ils distinguent donc les parties prenantes discrétionnaires, dépendantes, dominantes, dormantes, urgentes, prégnantes et dangereuses. Le modèle de Mitchell *et al.* (1997) incite les managers à s'intéresser prioritairement aux parties prenantes « prégnantes » qui cumulent les trois attributs (pouvoir, légitimité et urgence). Le modèle est dynamique : des changements de positionnement peuvent s'opérer à tout moment. Plus récemment, Sobczak et Girard (2006) ont conçu un modèle de classification fondé sur le degré d'engagement des parties prenantes à l'égard de l'entreprise (engagement organisationnel) et à l'égard de la société (engagement sociétal). Cette segmentation fait apparaître quatre profils de parties prenantes : alliées,

engagées, passives, militantes. Dans le cadre du présent article, nous avons choisi de combiner les modèles de Mitchell, Agle et Wood (1997) et de Sobczak et Girard (2006). Les deux approches paraissent complémentaires; le premier modèle fait référence aux caractéristiques intrinsèques des parties prenantes (pouvoir, légitimité et urgence), alors que le second clarifie le lien entre l'organisation et ses parties prenantes en fonction du degré d'engagement organisationnel et d'engagement sociétal.

La mise en application de ces deux approches a suscité quelques ajustements. Tout en veillant à préserver le sens donné par les auteurs à leur modèle, nous en avons transposé certains paramètres afin d'adapter au mieux la méthodologie et le cadre d'analyse aux spécificités de notre étude. Nous avons ainsi privilégié, dans le premier modèle, la perception du chercheur à celle du manager (position adoptée par Mitchell, Agle et Wood (1997) afin de garantir une meilleure neutralité d'analyse. Dans le second modèle, nous avons choisi de remplacer l'engagement sociétal par l'engagement dans le processus de certification étudié, dans la mesure où nos deux études de cas sont analysées sous l'angle d'un projet spécifique et ne se placent pas dans un scénario d'engagement sociétal.

### **1.3. Quel processus de management des parties prenantes ?**

Les premiers travaux développés au sein du Stanford Research Institute ont considéré les parties prenantes comme des détenteurs d'une ressource élémentaire pour la survie de l'organisation; de ce fait, les travaux sur le management des parties prenantes ont été fortement influencés par cette posture. Deux courants de recherches ont été investigués: 1) comment les parties prenantes influencent le comportement organisationnel (Frooman, 1999; Rowley et Moldoveanu, 2003); 2) quelles réponses sont apportées par les managers aux attentes des parties prenantes (Aggeri et Acquier, 2005; Donaldson et Preston, 1995; Jones, 1995).

En développement du premier courant de recherche, Frooman (1999) conçoit une typologie des stratégies d'influence adoptées par les parties prenantes. Il se base sur la théorie de la dépendance des ressources pour définir quatre stratégies: un refus direct, un refus indirect, un usage indirect ou un usage direct. Dans la même lignée de travaux, Rowley et Moldoveanu (2003) construisent un modèle de mobilisation en se basant sur les intérêts légitimes incitant les parties prenantes à mener une action d'influence à l'égard de l'organisation. Le modèle d'Aggeri et Acquier s'inscrit dans une perspective relationnelle dans laquelle «le management des parties prenantes consiste à identifier les stakeholders les plus légitimes et influents, à cartographier

les pressions exercées par ces derniers, puis déployer des démarches managériales [...] à tous les niveaux de l'organisation ». Aggeri et Acquier (2005) ont construit leur modèle de management sur les propositions suivantes :

- P1 : Toute organisation a des parties prenantes qui ont des exigences à son égard ;
- P2 : Toutes les parties prenantes n'ont pas la même capacité d'influencer l'organisation ;
- P3 : La prospérité de l'entreprise dépend de sa capacité à répondre aux demandes des parties prenantes influentes ;
- P4 : La fonction principale du management est d'arbitrer entre les demandes potentiellement contradictoires des parties prenantes.

Preble (2005) enrichit ce débat en proposant un modèle de management des parties prenantes qui se veut dynamique. Il part d'un événement initial qui va entraîner un positionnement des parties prenantes pour s'intéresser ensuite, dans une chaîne d'actions-réactions, aux réponses organisationnelles qui vont entraîner un repositionnement des acteurs et une nouvelle réponse organisationnelle.

## **2. Proposition d'un cadre d'analyse pour l'analyse de la mobilisation des parties prenantes**

La grille d'analyse que nous mobilisons dans notre contribution se base sur les cadres conceptuels que nous venons de citer ci-dessus. Nous sommes partis du modèle dynamique de management des parties prenantes de Preble (2005), qui vise à analyser la mobilisation comme un processus fait d'actions et de réactions des différentes parties en présence.

Nous enrichissons ce modèle en utilisant les classifications de Mitchell, Agle et Wood (1997) et de Sobczak et Girard (2006). La compilation de ces deux grilles permet un regard sur leurs caractéristiques intrinsèques (pouvoir, légitimité et urgence) des parties prenantes et sur leur degré d'implication envers l'entreprise (engagement organisationnel et engagement sociétal).

Nous introduisons aussi la théorie de la traduction (Akrich, Callon et Latour, 2006). L'apport principal de cette grille est de montrer que la finalisation d'un projet (ici le projet de certification) ne dépend pas uniquement des propriétés intrinsèques des parties prenantes mais également du processus d'intéressement et de mobilisation qui a été mis en œuvre. Le processus de mobilisation passe par les étapes de « traduction » suivantes : contextualisation, problématisation, point de passage obligé, enrôlement et mobilisation.

- *La contextualisation* consiste à analyser les intérêts et les enjeux des actants en présence et leur degré de convergence. Les actants sont des acteurs humains mais aussi non humains tels que des objets techniques, des lois, des contraintes financières, etc.
- *La problématisation* s'intéresse à la formulation d'une interrogation susceptible de réunir les acteurs concernés et à faire passer chaque entité d'une position singulière à une acceptation de coopération, c'est-à-dire « la constitution d'un réseau ».
- *Le point de passage obligé* est un lieu ou un énoncé qui s'avère incontournable, par sa capacité à produire de la convergence dans la constitution d'un réseau. Il s'agit d'une condition nécessaire mais pas suffisante à l'irréversibilité du processus.
- *L' enrôlement* revient à attribuer des rôles aux actants pour obtenir leur  *mobilisation*. À travers cette étape d' enrôlement, les actants deviennent des parties intégrantes du réseau en constitution.

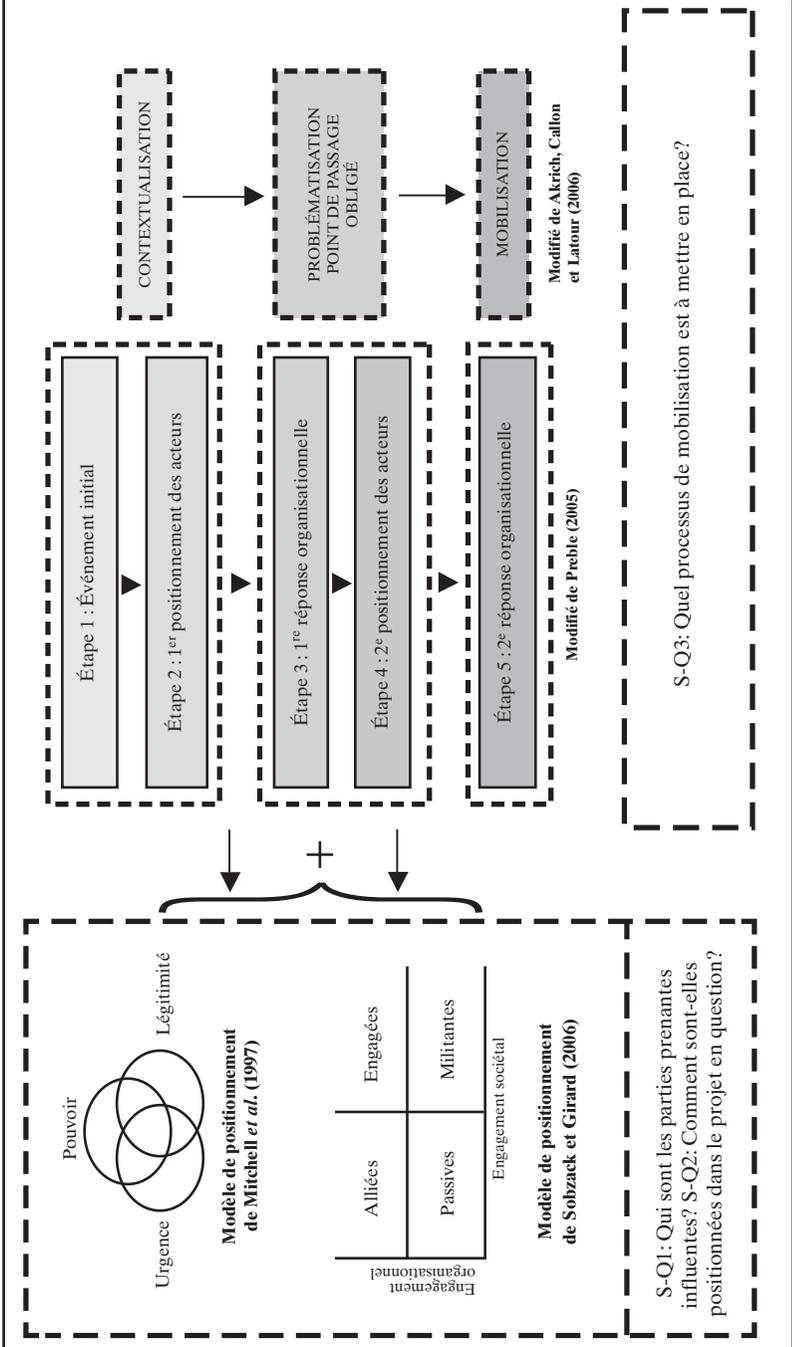
Au regard de ces éléments de théorie, nous proposons d'étudier le processus de mobilisation des parties prenantes dans un processus de certification en analysant les différentes actions posées par l'organisation et les réponses qu'elles suscitent chez les parties prenantes sollicitées. Notre grille d'analyse est résumée dans la figure 1.

### 3. Méthodologie

Pour répondre à nos trois questions de recherche, nous avons choisi d'analyser le cas d'une PME appelée Telecom, dans laquelle la mise en œuvre des procédures de certification sociale SA8000 a suscité la question de la mobilisation des parties prenantes. Notre analyse prendra en considération un ensemble de parties prenantes dans la zone d'influence de l'entreprise, qui ont posé des difficultés quant à leur mobilisation autour du projet de RSE de la PME. Nous analyserons les actions organisationnelles posées et les réponses des parties prenantes, en tentant de comprendre les blocages et les stratégies organisationnelles mises en œuvre par les parties en présence. Nous nous appuyons sur une première analyse du même cas, réalisée trois ans plus tôt (El Abboubi et Cornet, 2007).

Notre recherche tente de conceptualiser un phénomène complexe à partir d'une démarche de recherche qualitative, processuelle et longitudinale. La grille d'analyse a émergé des questions posées par les données, avec un aller et retour continu entre cadres théoriques disponibles et données de recherche. La méthodologie des études de cas a été privilégiée

FIGURE 1  
Grille d'analyse de la mobilisation des parties prenantes



dans la mesure où elle nous permettait d'étudier un cas en profondeur et de dégager la dynamique autour d'un processus complexe : l'obtention d'une certification sociale (Yin, 1994). Il s'agissait clairement d'une analyse processuelle et contextualiste (Pettigrew, 1990) avec l'objectif de décrire un processus au travers des stratégies des acteurs internes et externes, acteurs qui vont mobiliser dans ces stratégies des éléments de contexte interne et externe, qui constituent des contraintes (comme le cahier des charges du certificateur), mais sur lesquels les acteurs vont aussi tenter d'avoir une influence pour modifier éventuellement le processus (processus de co-construction des règles). Ce type de questionnement représente l'essence même de la méthode des études de cas (Schramm, 1971) dans la mesure où elles traitent des liens opérationnels qui doivent être tracés dans le temps plutôt que des événements ponctuels. Le choix du cas Telecom en particulier s'est basé sur les caractéristiques organisationnelles : il nous semblait intéressant d'étudier le cas d'une PME, plutôt que celui d'une plus grande entreprise (El Abboubi et Cornet, 2009).

La collecte des données s'est déroulée entre avril 2005 et septembre 2007. Elle s'est basée principalement sur l'observation participante et sur les entretiens semi-directifs. La première technique nous a permis d'observer les comportements au moment de leur production et de situer l'intervention des acteurs par rapport au déroulement du projet de certification. Notre observation a pris la forme d'une présence pendant les réunions de réflexion de l'équipe dirigeante, les audits sociaux internes ou externes, les réunions régionales et les négociations avec certaines parties prenantes. Les entretiens semi-directifs ont servi à approfondir notre compréhension de la dynamique des acteurs en nous focalisant sur certains d'entre eux. Nous avons mené 41 entretiens semi-directifs avec des acteurs divers : des membres de la direction de l'entreprise, des employés, des responsables de projet, des parties prenantes externes (principalement chez les sous-traitants) et un certificateur SA8000. Le tableau 1 précise le nombre d'entretiens conduits pour chaque catégorie d'acteurs.

Par ailleurs, une analyse documentaire est venue compléter notre compréhension de la stratégie de l'entreprise, plus particulièrement la différence entre le discours et la pratique. Nous avons analysé des documents internes tels que les manuels de procédures, les enquêtes de satisfaction, mais aussi des documents externes : contrats de sous-traitance, charte éthique, etc. Le tableau 2 donne un aperçu des différentes sources de données.

L'analyse des données s'est principalement basée sur une codification thématique permettant de rendre compte du processus étudié : Qui ? Fait quoi ? Avec quels effets ? Pourquoi ?

TABLEAU 1  
Répartition des entretiens en fonction des personnes interviewées

	Telecom		Sous-traitant		Certificateur	Total
	Membres de la direction	Managers	Employés	Membres de la direction		
Personnes interviewées/ total de l'entreprise	2/3	7/8	20/30	1/1	1/1	9/50
						1/1
						41

TABLEAU 2  
Source des données

	Telecom	
<b>Période de collecte des données</b>	Avril 2005 à octobre 2006	
<b>Interviews</b>	Personnes rencontrées	
	Nombre	Personnes rencontrées
	1	Le CEO.
	3	Des managers francophones.
	3	Des managers néerlandophones.
	1	Le responsable certification.
	10	Des employés francophones.
	10	Des employés néerlandophones.
	1	Le responsable du personnel.
	1	Le CEO sous-traitant.
	10	Des employés du sous-traitant.
	1	Le certificateur SA8000.
<b>Observation</b>	Quatre jours d'observation durant la période de certification. • Dix-huit mois d'observation avec le responsable de certification. • Trois réunions avec le management. • Trois jours d'observation chez le sous-traitant au Maroc.	
<b>Collecte documentaire</b>	Manuels de procédures. • Enquêtes de satisfaction internes. • Codes de conduite. • Contrats avec les sous-traitants. • Documents de la certification SA8000.	

## 4. Le cadre opératoire

«Telecom<sup>2</sup>» est une entreprise familiale lancée en 2001. C'est un centre d'appels (*call center*) qui opère dans le télémarketing et la relation clientèle. Créé depuis 2000, le siège social est à Paris alors que le site d'exploitation premier est en Belgique. L'activité principale est l'émission (*outbound*) et la réception (*inbound*) des appels pour des opérations téléphoniques de vente, de sondage, de prise de rendez-vous et de classification de dossier. Telecom a conclu, en 2004, un partenariat avec PhoneCall, un centre d'appels au Maroc. À cheval entre le «*outsourcing*» et le «*co-sourcing*», le partenariat présente des caractéristiques de hiérarchie bicéphale au niveau des opérateurs. En 2005, Telecom a ouvert un nouveau site d'exploitation en Flandre (région néerlandophone de la Belgique) dont l'activité principale est la production d'appels téléphoniques (*inbound* et *outbound*). Les clients de Telecom sont des grandes entreprises qui demandent des garanties sur le respect des conditions de travail sur les trois sites de production avec une attention particulière sur le site marocain. Cette pression des grands donneurs d'ordres, combinée avec des politiques de GRH largement informelles comme dans beaucoup de PME, amènent la direction à étudier l'intérêt de rentrer dans un processus de certification qui, d'une part, permettrait de rassurer les donneurs d'ordres sur la qualité des processus mis en œuvre et, d'autre part, de formaliser les procédures de travail et les politiques de ressources humaines. Après une étude des différentes possibilités, Telecom opte pour une certification sociale SA8000 (Social Accountability 8000) pour ses sièges d'exploitation en Wallonie et en Flandre (Belgique). Cette certification comprend un engagement de toute la chaîne de production, donc y compris le site du Maroc.

Les exigences de la norme SA8000 concernent particulièrement l'examen des dimensions suivantes: le travail des enfants, le travail forcé, la sécurité et l'hygiène, la liberté syndicale et le droit à la négociation collective, la discrimination, les pratiques disciplinaires, le temps de travail, la rémunération, le système de management qui renvoie, entre autres, à un contrôle permanent chez les fournisseurs et sous-traitants. Pour chaque point, Telecom devait vérifier l'adéquation entre ses propres pratiques et la réglementation belge en la matière. La démarche de certification prévoit la possibilité de vérifier le respect des mêmes exigences auprès de toute la chaîne de production. Pour cela, des demandes formelles ont été adressées à tous les clients, fournisseurs et sous-traitants pour envisager des procédures d'audit et de contrôle.

Le processus de certification a été officiellement lancé dans l'entreprise en janvier 2005. Ce projet est identifié comme un des axes stratégiques des années 2005-2006. Un budget de plus de 30 000 € a été alloué. Les six

---

2. Il s'agit d'un nom fictif.

premiers mois ont été consacrés à l'établissement d'un diagnostic général de la politique de GRH de l'entreprise à travers l'analyse de correspondance entre les exigences de la norme SA8000 et les pratiques appliquées, en collaboration avec un centre de recherche universitaire. À partir de juillet 2005, une série d'audits est lancée pour préparer les ajustements organisationnels et structurels répondant aux exigences de la norme SA8000. Cette opération nécessite la mobilisation des parties prenantes internes et externes. Il s'agit de mobiliser le personnel dans la rédaction de diverses procédures de production et de gestion des ressources humaines. Les parties prenantes externes étaient, quant à elles, sollicitées à s'engager dans le respect de la norme et à accepter des audits externes pour garantir leur engagement.

Au plan interne, la préparation au processus a démarré par la nomination d'une responsable certification qui assumera, à temps partiel, la fonction de superviseuse. Le cumul des deux fonctions n'est pas souhaité par les auditeurs SA8000, la direction s'est donc trouvée dans l'obligation de passer la responsable certification à un statut de manager qualifié, après quelques formations pointues en gestion de sécurité et d'hygiène et de réglementation de travail. La nouvelle fonction de la responsable certification vient compléter celle de la responsable production comme intermédiaire officiel entre la direction et le reste de l'entreprise, mais aussi avec l'environnement externe (sous-traitants, fournisseurs, etc.). Le processus de certification implique un diagnostic des modes d'organisation de travail et des politiques de GRH. Un diagnostic a été effectué par des entretiens individuels et des réunions d'équipe et un rapport d'audit a marqué les points forts et les points faibles de l'organisation du travail. À la suite de ce rapport, des améliorations ont été apportées, notamment dans les modes d'évaluation du personnel et la redéfinition des tâches. Un délégué du personnel a été élu pour chaque site d'exploitation.

Au niveau des parties prenantes externes, Telecom invite, en mars 2005, tous ses fournisseurs et sous-traitants à signer un engagement sur base de la charte éthique de l'entreprise. Toutes les parties prenantes acceptent cet engagement. Trois mois plus tard, Telecom augmente le seuil d'engagement en demandant un engagement relatif à un ensemble de pratiques concrètes, validées par un audit externe. La réaction des parties prenantes a été moins unanime. Ces réactions donnent un nouvel éclairage sur le processus de mobilisation et sur les rapports de force existant entre les différentes parties prenantes.

À titre d'exemple, Net'Tois, un fournisseur de service de nettoyage a manifesté son désaccord et refusé très rapidement son engagement dans la

deuxième étape ; comme ce refus ne semblait pas critique, Telecom a décidé dès lors de ne plus l'impliquer dans le processus SA8000, en construisant une argumentation vis-à-vis du certificateur qui justifiait cette position.

Quant au sous-traitant marocain, PhonCall, après avoir soumis ses locaux à plusieurs contrôles de sécurité et à des audits de conformité en matière de règlement de travail, de rémunération et de lois sociales nationales, il a bloqué sa coopération en septembre 2006 pour les suivis qui lui ont été imposés. Après des négociations de plusieurs mois, Telecom propose à PhonCall un nouveau type de partenariat : plus de statut de sous-traitance mais de partenaire avec la création d'un nouveau site d'exploitation au Maroc conjointement avec PhonCall.

Un autre partenaire externe est Secury, le secrétariat social qui gère les contrats de travail pour Telecom ; celui-ci est considéré comme le premier conseiller en matière de législation de travail, de sécurité, d'hygiène et de gestion des ressources humaines. Secury accepte volontairement de s'engager dans le processus de certification et répond à toutes les requêtes qui lui ont été formulées. Il importe cependant de signaler qu'aucune demande de contrôle de conformité *in situ* n'a été formulée par le certificateur.

Telecom a su dépasser le cap des audits externes de certification officielle pour devenir, en mai 2006, le premier centre d'appels européens à obtenir le label social SA8000. Une telle position est certes un argument commercial de taille qui aurait pu servir d'impulsion pour la pénétration de nouveaux marchés, cependant, l'entreprise ne s'est guère servie de son certificat social pour sa promotion commerciale. Telecom est certifiée «entreprise responsable socialement», et ce, jusqu'en 2008 ; entre-temps, elle se trouve dans l'obligation de prouver des avancées stratégiques dans sa politique de gestion des ressources humaines et de suivi de ses relations avec ses parties prenantes, notamment les fournisseurs et les sous-traitants pour pouvoir prolonger sa certification.

## 5. Résultats

L'objectif de notre contribution est de mettre en lumière la dynamique complexe mise en œuvre pour mobiliser les parties prenantes internes et externes autour du projet de certification SA8000. Notre analyse vise dans un premier temps l'identification des parties prenantes et l'analyse de leur positionnement, en regard des stratégies mobilisées par chacune des parties en présence. L'analyse montre très clairement que ce positionnement est dynamique.

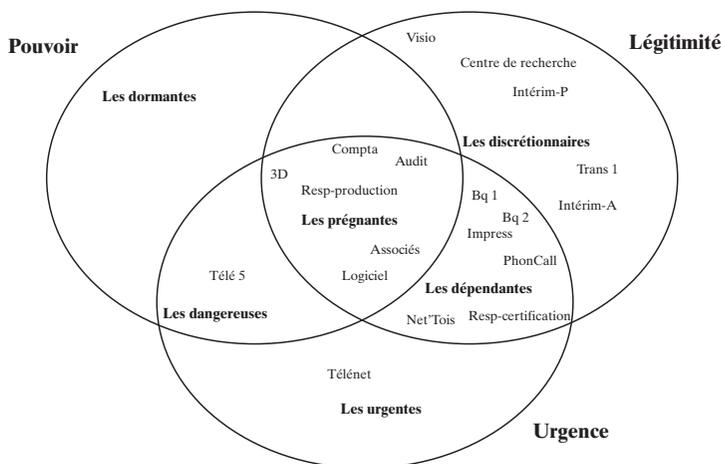
## 5.1. Positionnement des parties prenantes

L'élément déclencheur du projet de certification est une conviction personnelle du manager de l'entreprise qui voit une opportunité stratégique à obtenir une certification SA8000. Il est certain que cette préoccupation rejoint les souhaits formulés par quelques clients influents d'obtenir des garanties quant aux conditions de travail chez le sous-traitant au Maroc, toutefois, la conviction personnelle du manager reste un élément déterminant. Cela éclaire déjà le positionnement d'une partie prenante clé dans un projet de certification, à savoir l'équipe de direction. Le fait que le projet soit porté clairement par la direction est sans aucun doute une condition de succès et un élément qui va jouer dans le processus de mobilisation des autres parties prenantes.

L'événement initial (Preble, 2005) a été l'annonce du lancement du projet de certification avec un appel à la mobilisation de toutes les parties prenantes. Cet événement nous met dans la posture d'une revendication impulsée par l'entreprise envers ses parties prenantes donc, dans un scénario inverse à celui le plus documenté dans la littérature, où ce sont les parties qui ont des revendications envers l'entreprise.

Nous avons réalisé un positionnement des différentes parties prenantes de l'entreprise selon la grille de Mitchell, Agle et Wood (1997) comme le montre la figure 2.

FIGURE 2  
Premier positionnement de toutes les parties prenantes  
de Telecom, selon Mitchell *et al.* (1997)



La figure suivante positionne quelques parties prenantes internes et externes en regard du modèle de Sobczak et Girard (2006).

FIGURE 3  
Premier positionnement de toutes les parties prenantes de Telecom, selon Sobczak et Girard (2006)



Dans les étapes qui vont s'enchaîner autour du projet de certification, la position de certaines parties prenantes et les réponses de Telecom sont tout à fait intéressantes à analyser. Nous nous focaliserons sur certaines parties prenantes ayant constitué un réel blocage à la certification et dont l'enrôlement a témoigné de la complexité de leur mobilisation.

Prenons l'exemple de Net'Tois (prestataire de service de nettoyage) et de PhonCall (sous-traitant marocain qui assure plus de 40 % de la production francophone). La première partie prenante est dépendante/passive alors que la deuxième est dépendante/alliée. Malgré la différence de positionnement, elles reçoivent deux exigences similaires de Telecom : la première est une demande d'engagement sur les valeurs de la norme SA8000 qu'elles acceptent volontiers et la deuxième est une demande d'engagement sur les pratiques qu'elles refusent formellement ; ce refus leur accorde du pouvoir dans la mesure où elles bloquent la certification de Telecom. Le deuxième positionnement de PhonCall et de Net'Tois devient respectivement : Prégnante/alliée et Prégnante/passive. La figure suivante montre ce glissement de positionnement.

La différence dans le deuxième positionnement va susciter deux réactions différentes de Telecom. Vu le positionnement passif de Net'Tois, Telecom décide de ne pas aller plus loin dans les actions demandées à ce fournisseur car il a été estimé coûteux d'engager des négociations à la recherche d'un consensus. Telecom va plutôt tenter de convaincre le certificateur du peu d'influence qu'il a sur cet acteur et donc de son impossibilité à exiger de lui de subir un audit de conformité. L'argument principal évoqué est la petite taille de l'entreprise et donc son point très faible comme client de Net'Tois.

Par contre, la collaboration avec PhonCall (sous-traitant marocain) a été considérée comme stratégique. Le haut potentiel d'engagement organisationnel de ce sous-traitant (prise en charge de 40 % de la production de Telecom) a nécessité une stratégie de négociation où le sous-traitant marocain a bien compris la position de force que lui conférait le partenariat demandé pour que Telecom obtienne la certification. Il a ainsi obtenu une renégociation des contrats de sous-traitance pour les remplacer par du « co-sourcing ».

Au plan interne, les parties prenantes représentées par les employés de l'entreprise ont été impliquées principalement à travers la responsable certification. L'ancien statut de cette dernière ne lui permettait pas d'avoir un pouvoir d'action fort sur la gestion des ressources humaines. Elle demeurait ainsi un acteur *dépendant*. Cependant, les restructurations exigées par les éléments normatifs du SA8000 imposaient un élargissement du champ d'action de la responsable certification vers des domaines plus stratégiques. En réponse à cela, le nouveau statut de « manager qualifié » lui a accordé plus de pouvoir en la glissant vers la catégorie des parties prenantes *définitives*. Ce glissement de position a imposé une nouvelle distribution du pouvoir au plan interne, particulièrement vis-à-vis de la responsable de production, positionnée comme définitive/alliée. Afin de dynamiser l'ensemble des employés par l'intermédiaire des deux responsables production et certification, Telecom a articulé sa réponse organisationnelle autour d'une clarification des rôles et des compétences. En visant la fluidité de l'information et la clarté des positions hiérarchiques, il a été plus facile de mobiliser la responsable production dans le projet de certification ainsi que les employés qui en dépendent hiérarchiquement. Elle devient donc une définitive/engagée.

Les deux figures suivantes montrent le glissement de positionnement pour les parties prenantes considérées dans les exemples ci-dessus.

FIGURE 4  
**Deuxième positionnement de certaines parties prenantes de Telecom, selon Mitchell *et al.* (1997)**

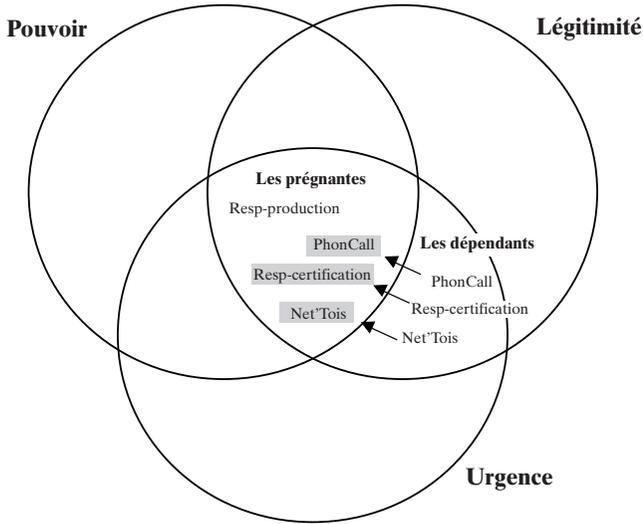


FIGURE 5  
**Deuxième positionnement de certaines parties prenantes de Telecom, selon Sobczack et Girard (2006)**

Engagement organisationnel		Engagement sociétal	
Agents PhonCall	Compta	Resp-certification Agents	
<b>Les alliées</b>		<b>Les engagées</b>	
Associés	BD	Audit	
Resp-production		Centre de recherche	
Impress	Bq 2		
Net'Tois	Bq 1		
Intérim-P	Télé 5		
<b>Les passives</b>		<b>Les militantes</b>	
Visio	Intérim-A		
Logiciels	Trans 1		

## 5.2. L'analyse du processus de mobilisation

Au-delà du simple repérage des parties prenantes, nous souhaitons mettre en évidence les modalités de leur mobilisation. C'est à ce stade que nous déployons la théorie de la traduction. Le cadre d'analyse fourni par la théorie de la traduction (Akrich, Callon et Latour, 2006) propose de décomposer l'analyse d'un processus de changement en quatre moments principaux : la contextualisation, la problématisation, le point de passage obligé et la mobilisation.

### 5.2.1. La contextualisation

Les porteurs du projet de certification, sous la conduite du directeur général, ont atrophie la phase d'analyse des enjeux des différents actants pouvant être mobilisés dans le projet. Plusieurs facteurs ont contribué à ce résultat ; notons que Telecom est une PME de petite taille avec peu de moyens humains et financiers à investir dans le projet de certification ; notons aussi son manque d'expertise en gestion de projets et les impératifs permanents de production qui ne mettaient pas la certification en ordre prioritaire. Cette démarche a orienté l'attention de l'entreprise vers les attentes des acteurs internes (employés) à travers des études de satisfaction, mais a négligé l'étude des arguments à utiliser avec les acteurs externes (fournisseurs, sous-traitants), ainsi que leur importance pour le processus de certification. Cela a pour effet que cette phase de contextualisation, atrophiee dans un premier temps pour les parties externes, a été réalisée après le refus de certaines des parties prenantes d'autoriser un audit interne visant à vérifier leur mise en conformité avec les normes du SA8000. Nous constatons donc que la contextualisation restreinte de Telecom n'a pas permis aux gestionnaires de garantir la mobilisation des parties prenantes externes. Les réponses négatives de certains acteurs (Net'Tois et PhonCall par exemple) n'ont pas été anticipées, l'entreprise a opté pour une stratégie réactive et non proactive ; cela a compliqué la phase de mobilisation et aurait pu handicaper l'octroi de la certification. Il n'y a pas eu suffisamment d'études préalables des différents intérêts et enjeux en présence et de construction d'une stratégie visant à obtenir l'adhésion des parties prenantes au processus en cours.

### 5.2.2. La problématisation

La phase de problématisation consiste en la formulation d'une question ou d'une interrogation, susceptible de produire la convergence des acteurs concernés (Akrich, Callon et Latour, 2006). Pour Telecom, nous constatons que cette phase s'est déroulée en deux temps en fonction des acteurs ciblés. Au plan externe, Telecom a opté pour une stratégie de prudence en présentant

son projet sous la forme d'un engagement sur les valeurs. Une requête qui ne reflète pas les enjeux réels de la certification SA8000, dans la mesure où la norme dépasse le discours sur les valeurs pour exiger des pratiques concrètes. Telecom se trouve donc dans l'obligation de reformuler son annonce avec une mise en évidence de la nécessité de mettre en place des pratiques contrôlables, donc des procédures de travail qui répondent aux exigences de la norme. On voit clairement que la norme en elle-même est un acteur (les auteurs de la théorie de la traduction parlent d'actant), productrice de règles contraignantes. Le personnel a vite compris l'opportunité que pouvait alors constituer le processus de certification pour obtenir une formalisation de la GRH, jugée par beaucoup d'entre eux comme arbitraire, comme en témoignent les enquêtes menées à l'époque. Du côté des partenaires externes, dans cette phase, l'entreprise s'est contentée dans un premier temps de formuler les demandes comme une demande d'adhésion à des valeurs (lettre 1) avec un réajustement nécessaire dans un deuxième temps car il est apparu que l'engagement allait jusqu'à accepter un audit de conformité. La première problématisation a été facilement acceptée par les parties prenantes externes; par contre, la problématisation, qui a pris la forme d'une possibilité d'audit sur les pratiques, a été beaucoup plus difficile à accepter.

### *5.2.3. Le point de passage obligé*

La théorie de la traduction part du constat que la mobilisation des parties prenantes suppose un basculement de la problématisation à la mobilisation qui se structure autour d'un point de passage obligé (PPO). Ce PPO fut, pour les partenaires externes, les deux lettres demandant l'adhésion de ces parités prenantes au processus de certification, sur les valeurs dans un premier temps, ensuite sur les pratiques. Cet énoncé va produire la convergence dans un premier temps mais ensuite des négociations bien plus dures car il n'y avait plus convergence d'intérêt. Pour Sécury dans cette deuxième phase, la convergence a été facile car Sécury avait lui aussi intérêt à montrer qu'il respectait les normes SA8000, pour PhonCall et Net'Tois, ce point de passage a été bien plus difficile. Au plan interne, le point de passage a été la nomination officielle d'une responsable certification avec un statut de manager. Cet énoncé a contribué à rassembler les employés autour de cette personne qui leur inspirait confiance. Ainsi, la distribution des rôles a pris une forme plus fluide dans laquelle les intérêts des employés convergeaient vers une réelle restructuration de la GRH.

#### 5.2.4. *L'enrôlement et la mobilisation*

La phase d'enrôlement vise à distribuer les rôles aux différents acteurs en présence dans la recherche de solution au problème commun identifié dans la phase de problématisation. Cette phase cherche à assurer la mobilisation des parties prenantes dans la recherche d'une solution commune qui réponde à leurs intérêts.

Au plan interne, Telecom a attribué de nouveaux rôles et en a clarifié d'autres. Le nouveau statut de « manager » de la responsable certification lui a accordé une plus grande légitimité dans ses actions. Elle est passée de la position de dépendante/engagée à une prégnante/engagée. Ce nouveau positionnement lui a permis d'enrôler certains de ses collaborateurs : un délégué du personnel, par exemple. Pour la responsable production, elle a pris en charge la restructuration de certaines procédures de recrutement et de suivi, en liaison avec les exigences de la norme SA8000. Ce nouveau rôle a augmenté son engagement sociétal ; elle est donc devenue une prégnante/engagée.

Au plan externe, le PPO a contribué à la désignation des acteurs non intéressés par le projet. Telecom décide alors de ne pas enrôler certains d'entre eux, comme Net'Tois. L'entreprise a estimé qu'une négociation spécifique à Net'Tois dépasserait ses capacités financières et humaines. Par contre, en regard du deuxième positionnement de PhonCall (prégnante/alliée), Telecom décide de lui attribuer un rôle plus important que celui d'un sous-traitant. Il a été convenu d'établir un nouveau contrat de co-sourcing avec PhonCall dans lequel la responsabilité organisationnelle et sociétale de ce dernier est engagée. Cet enrôlement a augmenté la mobilisation de PhonCall dans le projet de certification.

## **Discussion et conclusion**

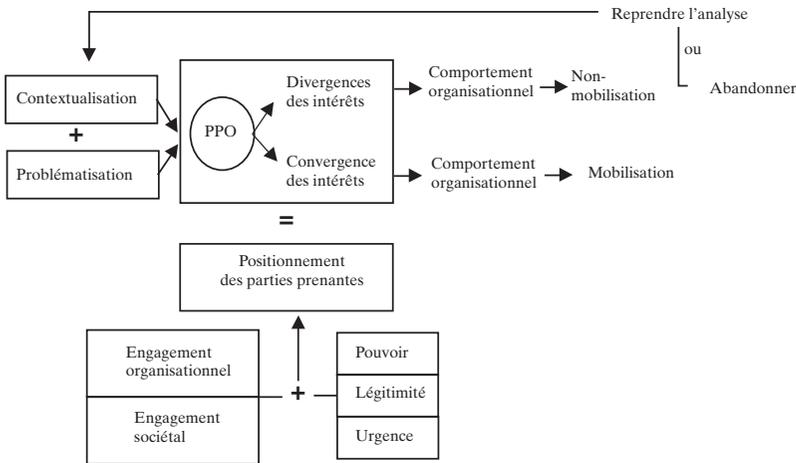
Notre contribution vise à comprendre le mécanisme de mobilisation des parties prenantes dans un projet organisationnel de RSE initié par une PME.

Notre analyse nous renseigne sur les réponses organisationnelles susceptibles de susciter la motivation ou, à l'inverse, d'écarter l'une ou l'autre des parties prenantes, jugée comme non stratégique en regard des objectifs poursuivis. La contextualisation, qui prévoit d'analyser, au début du processus, les intérêts des parties prenantes en présence et leur pouvoir, s'avère une phase importante. Elle permet de maîtriser, en amont, les attentes des parties prenantes et d'articuler les réponses organisationnelles pour atteindre une conciliation des intérêts. Cette phase devrait permettre une problématisation susceptible de remporter l'adhésion des parties prenantes en présence : dans

le cas étudié, la problématisation autour des valeurs était une étape mais elle était insuffisante, il aurait fallu mieux travailler le discours visant à montrer l'intérêt pour les parties prenantes de dépasser le stade de l'énonciation des valeurs pour s'orienter vers un engagement sur des pratiques. Les différentes contraintes de la PME (manque de ressources et d'expertise) ont eu pour effet d'atrophier la phase de contextualisation, ce qui n'est pas sans conséquence sur la mobilisation. Les grilles de Mitchell, Agle et Wood (1997) et de Sobczak et Girard (2006) s'avèrent utiles pour réfléchir à ce positionnement des acteurs et préparer la phase d'enrôlement et de mobilisation. Il est en effet essentiel de s'interroger sur le degré de pouvoir et sur la légitimité de chacune de ces parties prenantes ainsi que sur leur degré d'engagement sociétal et d'engagement organisationnel. L'analyse du positionnement à travers ces deux grilles contribue à aiguiller l'entreprise dans les stratégies à mettre en œuvre pour susciter la mobilisation.

Le mécanisme de mobilisation que nous avons tenté de comprendre à travers notre analyse peut donc se traduire par la figure suivante :

**FIGURE 6**  
**Mécanisme de mobilisation des parties prenantes**



Notre analyse nous montre que le positionnement des acteurs est dynamique puisqu'il se base sur des caractéristiques contextuelles et temporelles: le pouvoir, la légitimité, l'urgence, l'engagement organisationnel et l'engagement sociétal.

Notre approche va au-delà d'une vision réductrice basée sur une analyse réactive des actions posées par les organisations autour de la mobilisation de ses parties prenantes autour d'un projet de RSE. Elle plaide avant tout pour une observation minutieuse des acteurs et intérêts en présence afin d'opter pour les stratégies les plus pertinentes pour obtenir la mobilisation du plus grand nombre. Notre recherche serait encore plus riche si on avait pu donner la parole aux parties prenantes, au même titre que l'entreprise. La dynamique de mobilisation aurait pu concerner aussi d'autres acteurs. Cette limite ouvre une piste d'investigation future dans laquelle nous souhaitons enrichir notre grille d'analyse à travers une deuxième étude de cas.

## Bibliographie

- AGGERI, F. et A. ACQUIER (2005), « La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ? », Présentation à la VII<sup>e</sup> Conférence internationale en gestion stratégique.
- AKRICH, M., M. CALLON et B. LATOUR (2006), *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris, Presses de l'École des Mines de Paris, coll. « Sciences sociales ».
- CLARKSON, M.B.E. (1995), « A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, p. 92-117.
- DONALDSON, T. (2002), « The stakeholder revolution and the Clarkson principles », *Business Ethics Quarterly*, vol.12, n° 2, p. 107-111.
- DONALDSON, T., et L.E. PRESTON (1995), « The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications », *Academy of Management Review*, vol. 20 n°1, p. 65-91.
- EL ABOUBI, M. et A. CORNET (2007), « La PME dans un processus de certification sociale SA 8000. Le cas de Web Tel. », *Revue internationale des PME*, vol. 20, n°s 3-4, p. 95-119.
- EL ABOUBI, M. et A. CORNET (2009), « L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'Acteur-Réseau (ANT) », Présentation à la Conférence d'Audencia « L'implication des parties prenantes ».
- FREEMAN, R. (1984), « A stakeholders approach », *Strategic Management*, Boston, Pitman.
- FROOMAN, J. (1999), « Stakeholder influence strategies », *Academy of Management Review*, vol. 24, p. 191-205.
- HILL, C.W.L. et T.M. JONES (1992), « Stakeholder-Agency theory », *Journal of Management Studies*, vol. 29, n° 2, p. 131-154.
- JONES, T.M. (1995), « Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 2, p. 404-437.

- MITCHELL, R.K., B.R. AGLE et D.J. WOOD (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, p. 853-886.
- PETTIGREW, A.M. (1990), «Longitudinal field research on change: theory and practice», *Organization Science*, vol. 3, p. 267-292.
- POST, J., L. PRESTON et S. SACHS (2002), «Managing the extended enterprise. The new stakeholder view», *California management review*, vol. 45, n° 1, p. 6-28.
- PREBLE, J.F. (2005), «Toward a comprehensive model of stakeholder management», *Business and Society Review*, vol. 110, n° 4, p. 407-431.
- ROWLEY, T.J. et M. MOLDOVEANU (2003), «When will stakeholder groups act? An interest and identity-based model of stakeholder group mobilization», *Academy of Management Review*, vol. 28, n° 2, p. 204-219.
- SCHRAMM, W. (1971), «Notes on case studies for instructional media projects», Working Paper for the Academy for Educational Development, Washington.
- SOBCZAK, A. et C. GIRARD (2006), «Des parties prenantes aux parties prenantes engagées: pour une nouvelle lecture de la théorie des stakeholders», Présentation au premier au 1<sup>er</sup> Congrès du Réseau international de recherches sur les organisations et le développement durable.
- YIN, R.K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, 2<sup>e</sup> édition, Beverly Hills, Sage.