

# **L'avenir des études d'impact dans le contexte de la CSRD : vers un management stratégique plus perméable aux attentes des parties prenantes ?**

## **Résumé**

Le renforcement des attentes réglementaires en matière de communication extra-financière va contraindre de nombreuses organisations privées à évaluer les incidences de leurs activités sur la nature et l'homme. La pratique d'évaluation d'impact est appliquée dans de nombreux champs, dont celui des politiques publiques, depuis plusieurs décennies. Les organisations pourraient donc s'inspirer de l'expérience acquise dans ces champs précurseurs. Considérant que l'information extra-financière concerne la responsabilité sociétale de l'entreprise, nous inscrivons notre recherche dans le cadre conceptuel de la théorie des parties prenantes et proposons de répondre à la problématique suivante : quels enseignements retenir de l'expérience des acteurs historiques de l'EI pour utiliser cette pratique au service du management stratégique des organisations ? Notre approche qualitative applique la méthodologie Gioia et al. (2013). D'un point de vue opérationnel, nos résultats présentent d'abord une catégorisation des attentes des parties prenantes de l'EI pour ensuite proposer des pistes de mise en œuvre efficiente de l'EI dans les organisations. Enfin, d'un point de vue théorique, ils ré-interrogent la légitimité des attentes des parties prenantes.

## **Mots clés**

Évaluation d'impact, Parties prenantes, Méthode Gioia, Responsabilité, Attentes

## **1 INTRODUCTION**

Le dernier rapport du GIEC publié en 2021 est sans équivoque sur la responsabilité des activités humaines sur le réchauffement climatique. Shrivastava et al. (2019) démontrent que notre système économique sous-tend la plupart des impacts sociaux et humains sur la Terre. Chiapello (2013) souligne que l'organisation actuelle des modes de production et de consommation est considérée comme non soutenable socialement, écologiquement et économiquement. C'est ainsi,

qu'il est nécessaire de repenser à une transformation profonde des organisations (Aggeri et Cartel, 2017). Les rapides évolutions sociétales auxquelles nous participons et auxquelles nous devons nous adapter, conduisent donc à réinterroger les pratiques de management stratégique et leur adéquation à celles-ci.

Dans le même temps, à l'échelle européenne, les obligations des organisations en matière de communication extra-financière se renforcent, notamment avec la récente Directive 2022/2464 du Parlement et du Conseil Européen du 14 décembre 2022, dite CSRD. Celle-ci entrera en application progressivement à partir de janvier 2024. La réglementation prend le pas sur les déclarations volontaires pour donner à voir, au moins partiellement, les conditions d'exercice des activités économiques et les responsabilités sociétales associées. Il s'agit dorénavant d'inclure dans « *le rapport de gestion les informations qui permettent de comprendre les incidences de l'entreprise sur les questions de durabilité, ainsi que les informations qui permettent de comprendre la manière dont les questions de durabilité influent sur l'évolution des affaires, les résultats et la situation de l'entreprise.* » (Art.19 bis). Contrairement à sa version anglophone, la traduction française de la CSRD n'emploie pas spécifiquement le terme d'impact auquel elle préfère celui d'incidence : « incidences sur la population et l'environnement » ou « incidences des entreprises sur les questions de durabilité ». Il s'agit toutefois d'évaluer les répercussions plus ou moins directes des organisations privées sur la nature et l'humain, c'est-à-dire révéler leur responsabilité en matière d'impacts sociaux et environnementaux.

## **CSRD et incidences en matière de durabilité**

La Directive 2022/2464 du Parlement et du Conseil Européen du 14 décembre 2022, dite CSRD pour *Corporate Sustainability Reporting Directive*, concerne la publication d'informations en matière de durabilité par les organisations.

Cette notion de durabilité avait été précédemment définie par la taxinomie européenne (Règlement UE 2020/ du 18 juin 2020). Pour être considérée comme durable sur le plan environnemental, une activité économique doit remplir 4 conditions cumulatives :

- « - *Contribuer substantiellement à un ou plusieurs des six objectifs environnementaux fixés par l'UE (atténuation du changement climatique, adaptation au changement climatique, utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines, transition vers une économie circulaire, prévention et réduction de la pollution, protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes) ;*
- *Ne causer de préjudice important à aucun des 5 autres objectifs environnementaux ;*
- *Être exercée dans le respect des garanties minimales en matière de gouvernance et de droits de l'Homme ;*
- *Être conforme aux critères d'examen technique établis par la Commission par voie d'actes délégués... »*

Les exigences de publication varient en fonction de la taille des organisations, mais comprennent *a minima* :

- « *a) une brève description du modèle commercial et de la stratégie de l'entreprise ;*
- b) une description des politiques de l'entreprise en ce qui concerne les questions de durabilité ;*
- c) les principales incidences négatives, réelles ou potentielles, de l'entreprise sur les questions de durabilité et toute mesure prise pour les recenser, surveiller, prévenir, atténuer ou corriger ;*
- d) les principaux risques pour l'entreprise qui sont liés aux questions de durabilité et la manière dont l'entreprise gère ces risques ;*
- e) les indicateurs clés nécessaires pour les informations à publier visées aux points a) à d). »*

Certains champs d'activité, tels que celui des politiques publiques, celui de la normalisation ou de la régulation, celui de l'Économie Sociale et Solidaire, ont développé une pratique régulière et parfois obligatoire de l'évaluation d'impact (EI). Ils ont en commun d'orienter leurs objectifs vers l'utilité collective ; l'EI apparaît ici comme une pratique d'évaluation de la capacité d'une activité, d'une loi, d'une politique à tendre vers ces objectifs.

La littérature concernant la notion d'EI et ses variantes, étude d'impact ou mesure d'impact, est relativement abondante. Elle révèle des conceptions et des applications multiformes de cette pratique d'évaluation.

Dans un contexte d'amplification des exigences relatives à la communication extra-financière pour les organisations privées, nous pensons que l'évaluation « d'incidences » devenue obligatoire

devrait pouvoir se nourrir de l'expérience des acteurs des champs historiques de l'EI. Notre recherche s'intéresse aux conditions de réalisation et d'utilisation de l'EI dans les organisations et, plus spécifiquement aux conditions nécessaires à une meilleure compréhension, voire une meilleure satisfaction des attentes de leurs parties prenantes.

Partant du postulat que l'information extra-financière concerne la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), nous nous inscrivons dans le cadre conceptuel de la théorie des parties prenantes (TPP). Ancrée dans le management stratégique, elle fournit avec le concept de *Stakeholder* « une grille de lecture pertinente des relations qui se développent entre l'entreprise et ses parties prenantes (PP), une sorte de contrat global se nouant entre l'entreprise et la société » (Mercier, 2010). Elle défend également l'idée selon laquelle apporter des réponses adaptées aux attentes des PP conforte les intérêts d'une entreprise et de ses actionnaires (Freeman, 1984).

Nous nous proposons donc de répondre à la problématique suivante : à l'aune de la théorie des parties prenantes, quels enseignements retenir de l'expérience des acteurs historiques de l'EI pour utiliser cette pratique au service du management stratégique des organisations ?

La réponse à cette problématique nous permettra de développer des apports managériaux afin d'identifier comment le management stratégique pourrait se saisir de l'EI pour renforcer sa prise en compte des enjeux sociétaux actuels.

Les contributions attendues sont premièrement de nature opérationnelle ou managériale, nous questionnons l'EI en tant que pratique d'analyse stratégique pour améliorer l'efficacité de son usage au regard des enjeux sociétaux. En second lieu, nous envisageons une contribution d'ordre théorique, l'EI pouvant en effet être comprise comme une preuve de l'interdépendance des acteurs et du renforcement des attentes démocratiques des parties prenantes, c'est-à-dire la reconnaissance d'une forme de légitimité en matière de participation aux prises de décision stratégiques.

Dans une première partie de revue de littérature, nous reviendrons sur les concepts d'impact, d'évaluation et de mesure d'impact et définirons les acteurs des évaluations d'impact puis, sous l'éclairage de la TPP, nous décrirons en quoi l'EI peut être une pratique au service de la stratégie d'une organisation.

Notre étude portera par la suite sur une analyse d'entretiens réalisés avec des acteurs de l'EI afin d'y déceler les attentes et usages de l'EI. Nous discuterons alors d'une transposition de ces attentes en termes de conditions de mise en œuvre de l'EI au service de la nouvelle réglementation en matière de communication extra financière et d'une meilleure prise en compte des attentes des PP de l'organisation ou de l'activité évaluée.

## **2 REVUE DE LITTÉRATURE**

### **2.1 DEFINITIONS DE L'ETUDE D'IMPACT**

L'étude d'impact (EI) est un objet complexe à définir et qui trouve ses origines dans les mouvements de protection de l'environnement dans les années 1970. Le domaine de la réglementation a également été précurseur, aux Etats-Unis notamment. Il est donc préférable de définir d'abord la notion d'impact et ensuite de délimiter la notion d'étude d'impact par ses objectifs, sa temporalité et ses champs d'application multiples.

L'OCDE (2002a) définit les impacts comme « les effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non » ; l'effet étant, toujours selon l'OCDE 2002b, « un changement escompté ou non, attribuable directement ou indirectement à une action ». Pour la Commission européenne (2006), «L'impact est un terme général utilisé pour décrire les effets d'une intervention dans la société».

Cette première définition donnée par l'OCDE a du sens car le développement des EI a été d'abord promulgué et permis par cette institution internationale. L'OCDE relie la notion d'effet et d'impact

mais d'autres auteurs définissent plus largement la notion d'impact ; “un effet, un résultat, un changement, une conséquence ou encore une externalité” (Stievenart et Pache, 2023, p 78). Pour poser plus clairement le cadre entre impact et effet, on peut comprendre l'impact comme une configuration d'effets qui, à un moment donné et dans un milieu défini, est reconnaissable et fait sens pour les acteurs parce qu'il laisse une trace (Guy, 2015).

Définir la notion d'impact ne constitue qu'une première étape pour mieux comprendre et délimiter ensuite la pratique qu'est l'EI. Il est en effet important de comprendre que deux termes coexistent dans la littérature, la mesure et l'évaluation de l'impact. L'évaluation d'impact est une pratique visant à analyser un projet, une action afin d'en comprendre et de mesurer leurs conséquences. La mesure d'impact qualifie généralement plutôt une démarche qui s'opère ex-post afin de constater des conséquences réelles d'une action ou d'un projet.

Dans les deux cas, il s'agit d'une démarche ou d'une pratique qui vise à identifier et à qualifier les conséquences, potentielles ou réelles, à moyen et/ou long terme, d'une action ou d'un ensemble d'actions, sur les hommes et/ou l'environnement. Nous prenons donc ici le parti d'utiliser l'évaluation d'impact (EI) comme terme générique recouvrant l'étude d'impact et la mesure d'impact.

Si regrouper mesure d'impact et évaluation d'impact est une manière de simplifier et délimiter la compréhension de ce qu'est l'EI, il faut tout de même détailler ensuite les deux applications temporelles possibles : ex ante ou ex post. Il est donc important de faire une distinction claire entre le moment d'étude de l'impact (sa mesure) et celui de son évaluation par les acteurs et instances engagés (Guy, 2015).

Une EI *ex ante* vise alors à “éclairer la prise de décision, permet un arbitrage entre les différentes options et fournit des données probantes sur les effets anticipés des décisions possibles” (Marchand

et Brunet, 2019). L'EI *ex ante* peut donc permettre d'élaborer un processus de changement, de prendre une décision ou encore de prendre en compte et de représenter le point de vue des parties prenantes (Alemanno, 2014). Les EI *ex post* permettent la mesure de l'efficacité et l'analyse des changements. Dans les deux configurations, l'EI participe ainsi à un discours de légitimation et à une stratégie de pouvoir (Perroud, 2018).

Finalement, l'EI serait une pratique qui vise à comprendre les relations de cause à effet entre une décision, les actions qu'elle induit, les conséquences potentielles ou réelles de ces actions.

Pour définir plus concrètement cette pratique, il est souhaitable de comprendre quelles sont les méthodologies mobilisées<sup>1</sup>. Très diverses et spécifiques à chaque étude ou à chaque domaine, elles présentent tout de même un point commun : la consultation des parties prenantes. La méthodologie d'une EI repose également sur des étapes qui sont l'analyse de l'état initial puis l'évaluation et la mesure des impacts. La diversité se retrouve surtout dans les natures des données et leurs modes de collecte et d'analyse (entretiens qualitatifs, analyse comportementale, enquête statistique, sondage, étude longitudinale, analyse de cas comparés, simulation, régression prédictive, etc ...). Ces données collectées et analysées permettent bien souvent de mettre en place une analyse des coûts / avantages, le mode d'analyse des données privilégiées de l'EI.

Cette approche générique de l'EI doit ensuite être confrontée et adaptée aux multiples domaines et champs d'application. L'EI est en effet protéiforme et on la retrouve dans de nombreux champs, disciplines ou contextes.

Pour cette étude nous en avons sélectionné quatre : le domaine normatif comptable avec son *due process*, les EI juridiques pour l'évaluation des textes avant leur adoption, le management public

---

<sup>1</sup> A titre d'exemple, les sites suivants listent et décrivent une variété de méthodologies développées : <https://www.strategie.gouv.fr/evaluation/evaluation-dimpact-politiques-publiques>, <https://www.avise.org/ressources/guide-de-la-mesure-dimpact-social>, <https://tiess.ca/evaluation-et-mesure-dimpact-en-economie-sociale/>, consultés le 17/04/2024

avec les évaluations des politiques publiques et enfin, les mesures de l'impact social et environnemental pour le domaine de l'économie sociale et solidaire et l'écologie. Cet échantillon est révélateur d'un constat, les EI trouvent l'essentiel de leur légitimité dans la mesure et l'évaluation de l'utilité collective. La mesure d'incidence incluse dans la directive CSRD en est une nouvelle illustration.

Dans le domaine normatif comptable, les EI sont en fait des *Effect analysis* ou des *Post Implementation review* (PIR). Pour le domaine juridique, l'EI est mobilisée pour réaliser une évaluation préalable des textes (Du Marais et Mennery, 2020 ; Hutier, 2015). Depuis la loi organique de 2009, elle est une étape obligatoire pour tout projet de loi : on parle alors d'EI de loi (Combrade, 2018). Les EI portant sur l'évaluation des politiques publiques cherchent à « intégrer de façon cohérente les multiples impacts d'une intervention gouvernementale... pour éclairer la prise de décision, permettre un arbitrage entre les différentes options et fournir des données probantes sur les effets anticipés des décisions possibles » (Marchand et Brunet, 2019). Enfin, les mesures de l'impact social et environnemental visent à apporter la preuve de l'utilité des actions et projets mis en œuvre et à démontrer les changements provoqués, souvent pour favoriser de nouveaux financements. Broche et al. (2005) définissent l'EI sociale comme « l'action qui consiste à étudier et anticiper les conséquences sociales, économiques et culturelles potentielles négatives ou positives sur les populations, engendrées par un changement social planifié ou non, résultant d'une politique, d'un plan, d'un programme ou d'un projet ». Une EI environnementale nécessite de définir l'état initial du site avant la mise en œuvre d'un projet pour mettre en évidence ses impacts et les limiter (Naim-Gesbert, 2015).

L'EI se révèle donc être un objet très hétérogène, protéiforme dans ses définitions, applications et usages. Mais qui sont les acteurs de l'EI ? En proposer une typologie applicable à tous contextes est illusoire mais la littérature permet tout de même de faire émerger des acteurs types (Lianos et

Karliuk, 2014). On distingue ainsi dans un premier temps les commanditaires des EI à l'image des collectivités territoriales et de leurs élus demandant une EI sur la mise en œuvre d'une politique publique. Les réalisateurs des EI sont une seconde catégorie d'acteurs, qu'ils soient membres de l'organisation commanditant l'EI ou membres d'un cabinet de prestations externes. Les utilisateurs sont également des acteurs importants de l'EI et certainement les plus diversifiés : citoyens, collaborateurs, salariés, usagers, actionnaires etc. Enfin, les acteurs intéressés ou formés à la conception et l'usage des EI représentent la dernière catégorie d'acteurs et peuvent être regroupés sous la dénomination d'experts.

En définitive, le fil rouge pour définir et comprendre les EI réside principalement dans la mise en œuvre d'une anticipation ou vérification que les actions réalisées ou à venir produisent les effets escomptés. Cette démarche peut servir à répondre à un souci d'efficacité, voire d'efficience au regard des ressources allouées et surtout à rendre compte, démontrer que les résultats correspondent aux attentes initiales. Les EI participent ainsi à une démarche de pilotage de la performance mais également à une démarche d'aide à la décision qui trouve particulièrement sa place dans la mesure et l'évaluation de l'utilité collective des organisations.

Ces rôles et usages s'accompagnent de biais multiples : souci de validation des projets plus que d'amélioration, recherche de légitimité des acteurs, partialité des conclusions, manque de représentativité des parties prenantes ou encore déséquilibre dans la prise en compte des parties prenantes, utilisation parcellaire des retours (Broche et al. 2005, Combrade, 2011 et 2018, Lianos & Karliuk, 2014 ; Cabrespine, 2019, Burlaud et Colasse, 2010).

Les usages de l'EI, déjà développés dans de nombreux domaines où l'utilité collective prédomine, pourraient donc être améliorés et davantage diffusés dans les organisations, au service de leur management stratégique.

Cette hypothèse nous conduit à nous interroger sur les conditions de cette diffusion et plus particulièrement sur les attentes des acteurs concernés.

## **2.2 L'ETUDE D'IMPACT ET LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES**

### **2.2.1 Une théorie critiquée mais qui invite à un raisonnement systémique**

La théorie des parties prenantes (TPP) en appréhendant les changements majeurs opérés dans les relations économiques et sociales à partir des années 1960 questionne la place de l'entreprise dans la société. Elle vise à décrire et à expliquer les interdépendances entre les organisations privées – le monde des affaires – et la société dans son ensemble dont elles font partie. Ce faisant, elle « met en évidence les enjeux philosophiques (en termes de politique et de morale) d'un modèle gestionnaire » (Bonnafous-Boucher, Dahl Rendtorff, 2014).

Donaldson et Preston (1995) la décomposent en trois approches :

- une approche descriptive, qui permet l'identification des parties,
- une approche instrumentale, qui vise l'évaluation de leur influence relative,
- une approche normative, qui postule une légitimité des attentes des parties prenantes et remet en cause le paradigme orthodoxe orienté vers l'optimisation de la valeur actionnariale des firmes.

De multiples critiques lui ont été opposées. Bonnafous-Boucher et Dahl Rendtorff (2014) en retiennent quatre principales, chacune porteuse d'un débat non clos.

La première réproche une forme de perméabilité méthodologique : sur quoi s'appuyer si tout est, ou peut être, partie prenante ?

La seconde lui oppose l'introduction de facteurs subjectifs contrariant la rationalité économique : comment déterminer les multiples objectifs de la firme et arbitrer entre eux ?

La troisième regrette sa vision fragmentaire des relations sociales : si seules les relations entre organisation et parties prenantes sont considérées, comment appréhender les relations entre parties prenantes qui déterminent également les enjeux contextuels ?

La quatrième reproche une approche paradoxale de l'éthique : la théorie permet-elle d'améliorer l'action de la firme au bénéfice de la société dans son ensemble ou lui permet-elle de mieux se défendre face à l'émergence de contre-pouvoirs ? (Acquier et Aggeri, 2007).

En dépit de ces débats toujours ouverts, la TPP invite à un raisonnement systémique ainsi qu'à un approfondissement de la compréhension des liens et des relations dynamiques entre les sphères économiques, sociales et politiques. Elle rend compte de la « porosité » (Bonnafous-Boucher, Dahl Rendtorff, 2014) voire de « l'interpénétration » de ces sphères, et de leur nécessaire coopération rappelée par Mercier (2010).

Dans ses développements les plus récents, elle s'oriente davantage vers la compréhension des déterminants de la création et de l'appropriation de la valeur (Freeman et al., 2018 ; Dmytriiev et al., 2021 ; MacGahan, 2021) en se fondant, notamment, sur les enseignements de l'économie comportementale qui rétablit la place des sentiments moraux, aux côtés de l'intérêt personnel, dans les motivations humaines. L'idée de hiérarchisation des attentes des parties prenantes subsiste (Garcia-Castro and Francoeur, 2016 ; Laplume et al., 2022) mais les travaux des dix dernières années tendent majoritairement à démontrer que les ressources d'une organisation dépendent des relations construites avec les PP, que l'acquisition et la valorisation de ces ressources est une question de gestion des relations sociales (Barney, 2018 ; McGahan, 2021), que les normes morales jouent un rôle central dans la performance économique d'une entreprise et dans sa contribution au bien-être social (Bridoux et Stoelhorst, 2022). La question des modalités de la coopération reste

posée et, en son sein, celle des droits à accorder aux parties prenantes non-actionnaires au-delà de ceux déjà régis par la réglementation (Klein et al., 2019; McGahan, 2020).

A l'heure de l'urgence climatique, de la raréfaction de ressources clé mais également du renforcement des réglementations autour du concept de durabilité applicables aux organisations, cette théorie, en dépit des faiblesses qui lui sont imputées, nous semble rester pertinente à mobiliser. En effet, en proposant une alternative, fondée sur la coopération et les motivations comportementales, aux oppositions concurrentielles fondées sur l'intérêt individuel, elle renouvelle l'appréhension des relations entre organisation et environnement. Elle offre donc l'opportunité d'enrichir les processus décisionnels qui construisent les stratégies des firmes en considérant différemment les conditions de la création et du partage de la valeur d'une part, la légitimité des attentes de ses parties prenantes d'autre part.

### **2.2.2 Répondre aux attentes légitimes des PP pour défendre les intérêts de l'organisation**

Freeman (1984) définissait les *stakeholders*, terme traduit en français par parties prenantes (PP), comme des « groupes d'individus indispensables à la survie de l'entreprise, amenés à être consultés, voire à participer à une décision ou un arbitrage ». De cette perspective ont découlé de multiples incidences dont l'avènement des PP comme une forme de contre-pouvoir aux externalités négatives induites par les activités des organisations capitalistes et une conception alternative du gouvernement d'entreprise qui doit intégrer des stratégies hors marché (Baron, 1995). Par la suite, Fassin (2009), faisant le constat de nombreuses ambiguïtés de définition et d'interprétation, donc d'utilisation du concept de partie prenante, a proposé une catégorisation fondée notamment sur la légitimité des attentes, le pouvoir et l'influence des parties prenantes. Ses "*Real Stakeholders*",

“*Stakewatchers*”, “ *Stakekeepers*”, “*Stakeseekers*” visent à mieux “illustrer le statut des différentes parties prenantes et refléter leurs attributs respectifs”.

Pour les organisations qui en font l’exercice, l’identification, la catégorisation, la qualification des parties prenantes et de leurs attentes respectives aboutit à une cartographie qui vise à accompagner négociations et prise de décisions. Les attentes sont comprises ici comme « des comportements ou structures socialement acceptés et attendus » (Mitchell et al., 1997, p.866).

Souvent construites autour des critères de pouvoir, légitimité et urgence (Mitchell et al., 1997), les cartographies émanent essentiellement des approches descriptives et instrumentales de la TPP. Elles restent centrées sur l’entreprise et sur l’analyse de ses relations bilatérales avec ses PP dans un objectif de priorisation de la valeur actionnariale alors que la TPP dans son approche normative place le bien commun au centre et s’intéresse aux relations multilatérales.

Ainsi, selon Bouglet et Joffre (2015, p22), « un modèle centré sur les attentes déplace l’analyse, en se focalisant non plus sur les individus mais sur des attentes sociales » pour faciliter la convergence des intérêts dans le sens de l’intérêt général.

Mahmood et Humphrey (2013) appliquent cette approche pour étudier les attentes des parties prenantes sur les pratiques de Corporate Social Responsibility (CSR). L’identification des attentes et leur priorisation leur permet de préconiser le développement de meilleures pratiques. Dans le même domaine d’application, Sahed-Granger et Boncori (2014) adoptent une démarche consultative des attentes des parties prenantes afin d’identifier des indicateurs pertinents relativement au référentiel de Global Reporting Initiative (GRI). Mainardes et al. (2011) mobilisent eux aussi la même approche pour identifier et classer par niveau d’importance les attentes d’étudiants par rapport à leur université. Leur recherche repose sur trois étapes distinctes : l’identification des parties prenantes, le développement d’un processus pour être capable de

comprendre quels sont les besoins et intérêts des étudiants et enfin la construction des relations entre ces besoins et intérêts (Mainardes et al., 2011, p175).

Sahed-Granger et Boncori (2014) rappellent que « les insuffisances soulevées par la littérature concernent l'identification et la catégorisation des attentes des parties prenantes selon leurs rôles et statuts (Wolfe et Putler, 2002 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2003 ; Rasolofo-Distler, 2010) ».

Certaines catégories ou sous-catégories de PP présentent des attentes spécifiques (Meier, 2018), toutefois diverses parties prenantes peuvent partager des attentes communes (Fassin, 2009).

L'exercice est rendu encore plus complexe lorsqu'une même partie prenante communique sur des attentes de façon explicite mais développe également des attentes implicites (Bachy et Harache, 2010). A ces difficultés d'identification s'adjoint la question de la légitimité, que l'on peut considérer d'un point de vue éthique comme d'un point de vue légal (Fassin, 2009).

De façon générique, nous pouvons toutefois affirmer que les attentes des PP sont directement reliées aux conséquences des activités d'une organisation, qu'il s'agisse de performance financière, de partage de la valeur, de conditions de travail ou encore d'externalités négatives.

Les EI, nous l'avons vu, s'intéressent aux effets d'une activité sur son environnement. Puisque les PP ont des attentes vis-à-vis de ces effets, elles doivent potentiellement aussi avoir des attentes sur comment sont évalués, mesurés, publiés ces effets. Avec la CSRD, le législateur vient de se positionner sur la légitimité de cette dernière catégorie d'attentes pour l'ensemble des parties prenantes quelle que soit leur catégorisation. Avec le concept de "double importance relative" ou "double matérialité", elle inclut la vision de l'intérêt particulier de la personne morale et l'intérêt collectif de ses parties prenantes puisqu'il s'agit de "publier des informations à la fois sur les incidences des activités de l'entreprise sur la population et l'environnement et sur la manière dont les questions de durabilité influent sur l'entreprise (Directive du Parlement européen et du conseil, 2022. L. 322/24-29).

### **2.2.3 Appréhender l'EI au-delà d'une réponse à une attente légitime au sens réglementaire**

Au regard des caractéristiques de l'évaluation d'impact précédemment mentionnées, il apparaît que l'EI pourrait compléter l'outil cartographique en permettant aux organisations qui la commanditent ou qui en sont l'objet, d'une part de mieux comprendre les relations des parties prenantes entre elles, d'autre part d'appréhender les risques et opportunités d'une activité ou d'un processus au-delà de ses incidences sur l'organisation elle-même. Son usage répondrait donc au moins partiellement à l'approche normative et, pour les organisations privées serait à même de faciliter l'évaluation des incidences en matière de durabilité requises par la CSRD. Selon Marchand et Brunet (2019), la littérature fait peu état de la perception des différents acteurs et parties prenantes sur les pratiques de l'EI. C'est pourquoi, il nous semble pertinent de nous intéresser aux attentes des acteurs de l'EI identifiés dans les domaines relatifs à l'utilité collective. Pour identifier ces attentes, le choix a été fait de partir de la typologie de Fassin (2009, 2010) et des mots clés associés comme cela sera développé en méthodologie. L'objectif d'une telle approche est de comprendre comment les attentes génériques des PP d'une organisation se retrouvent dans les attentes des acteurs de l'EI pour en déduire des pistes de travail pour les organisations afin que l'EI réponde aux attentes de leurs PP et renforce leurs démarches de management stratégique.

## **3 MÉTHODOLOGIE**

Afin de répondre à notre problématique, l'étude qualitative, nous a semblé être la méthode d'investigation la plus appropriée de par le caractère émergent de la notion d'EI dans le champ des sciences de gestion et du management et de la richesse apportée par les interactions avec les acteurs d'un tel outil. Nous avons de plus adopté une méthode de triangulation de données notamment en recoupant et comparant les données issues d'entretiens semi-directifs et de sources documentaires

tels que des guides méthodologiques d'EI et de rapports d'EI. Nous avons décidé d'interroger différents acteurs traditionnels de l'EI (EI comptable, EI juridique, Évaluation des politiques publiques et mesure de l'impact social) afin de pouvoir bénéficier de leurs expériences et identifier leurs attentes. L'analyse des données secondaires a consisté en une analyse thématique de 1 345 pages de rapports et guides méthodologiques d'EI sélectionnés en raison de leur appartenance aux champs traditionnels de l'EI. Le but de cette analyse étant de vérifier s'il existe un gap/un découplage entre le contenu de ces rapports, guides et les attentes des acteurs traditionnels de l'EI.

Afin de contourner les difficultés soulignées par la littérature concernant l'identification et la catégorisation des attentes des parties prenantes selon leurs rôles et statuts, nous nous sommes appuyées sur la classification des PP de Fassin (2009, 2010).

#### **Encadré - Les catégories de PP selon Fassin (2009, 2010)**

*Real Stakeholders* : Les parties prenantes réelles ont un droit contractuel sur l'entreprise contrairement aux groupes de pression qui, en tant que parties prenantes indirectes, n'ont qu'un droit indirect. Elles exercent ainsi une revendication légitime, le pouvoir et l'influence sont réciproques ; l'entreprise en est responsable.

*Stakewatchers* : assimilés aux groupes de pression. La légitimité de la revendication des groupes de pression est d'origine mixte. Ils ont un pouvoir considérable sur l'entreprise, alors que celle-ci ne peut guère les influencer. L'entreprise n'a aucune responsabilité à leur égard.

*Stakekeepers* : assimilés aux régulateurs et « acteurs récurrents qui fournissent des services de certification ou de vérification aux investisseurs » et « agissent en engageant leur capital réputationnel auprès de l'entreprise » pour garantir aux investisseurs la qualité des informations (Coffee, 2006, pp. 2, 10). Ils sont totalement indépendants de l'entreprise mais, indirectement, les régulateurs peuvent imposer des responsabilités externes.

*Stakeseekers* : Ils sont les représentants des parties prenantes secondaires qui souhaitent s'exprimer et obtenir le statut de partie prenante de type *stakewatcher*. Il peut s'agir de militants et d'ONG qui cherchent à faire entendre leur voix dans le processus décisionnel de l'entreprise et à participer au débat public.

Cette approche des parties prenantes a été structurante pour établir une liste de mots clés (Tableau 1) représentatifs de concepts ou de capacités revêtant une importance aux yeux des PP.

*Tableau 1 : Mots clés associés issus de la littérature*

<i>Alerter</i>	<i>Influence</i>	<i>Pouvoir</i>
<i>Certifier</i>	<i>Justice sociale</i>	<i>Protéger</i>
<i>Contrôler</i>	<i>Légitimité</i>	<i>Réciprocité</i>
<i>Débattre</i>	<i>Surveiller</i>	<i>Confirmer</i>

Nous considérerons que ces mots clés constituent une grille de lecture reflétant les attentes et/ou préoccupations des parties prenantes.

Pour comprendre en quoi l’EI se rapproche de ces attentes et en quoi cette démarche évaluative peut participer à mieux les prendre en considération, nous proposons de nous intéresser aux points de vue et retours d’expérience des acteurs de l’EI détaillés dans le tableau 2. Cet échantillon d’interviewés permet d’intégrer la pluralité d’acteurs au sein de la pratique de l’EI (commanditaires - usagers, réalisateurs - producteurs et experts).

Le guide d’entretien était constitué de trois grandes catégories de questions : définitions de l’EI et des acteurs qui y sont impliqués, méthode de l’EI, enjeux et difficultés de l’outil. La collecte de données a donné lieu à 15 entretiens semi-directifs réalisés (environ 1h chacun) qui ont été enregistrés puis retranscrits.

Tableau 2 : Détails sur les entretiens

	<b>CODE</b>	<b>FONCTION</b>	<b>TYPLOGIE ACTEUR</b>	<b>DURÉE</b>	<b>DATE</b>
1	UC A	Président commission d'évaluation des Politiques Publiques en Région	Usager / Commanditaire	68 minutes	21/09/21
2	UC B	Professionnel comptable, responsable de la consolidation et normalisation comptable	Usager / Commanditaire	53 minutes	12/10/21
3	UC C	Responsable Finances et Marchés Publics en Collectivité Territoriale	Usager / Commanditaire	45 minutes	30/06/22
4	UC D	Direction de la Recherche, Autorité des normes comptables	Usager / Commanditaire	51 minutes	17/02/22
5	UC E	Avocat	Usager / Commanditaire	63 minutes	05/07/22
6	RP A	Co-fondatrice d'un cabinet en évaluation de l'impact social	Réalisateur/ Producteur	52 minutes	07/04/22
7	RP B	Consultant	Réalisateur/ Producteur	87 minutes	08/11/21
8	RP C	Consultant et fondateur d'un cabinet de conseil spécialisé dans les évaluations publiques	Réalisateur/ Producteur	50 minutes	10/01/22
9	RP D	Consultante et fondatrice d'un cabinet de conseil spécialisé dans les évaluations publiques	Réalisateur/ Producteur	60 minutes	26/11/21
10	RP E	Consultant finances locales	Réalisateur/ Producteur	15 minutes	15/02/22
11	RP F	Inspecteur général des services adjoint, Responsable unité évaluation des politiques publiques en Région	Réalisateur/ Producteur	65 minutes	10/06/21
12	E A	Membre de l'IASB	Experts	45 minutes	22/03/22
13	E B	Professeur des Universités	Expert	57 minutes	30/04/22
14	E C	Ingénieur de Recherche	Expert	45 minutes	29/06/21
15	E D	Professeur et expert-comptable	Expert	55 minutes	01/03/22

Nous avons analysé nos entretiens via une analyse de contenu thématique par le biais de Nvivo 12. Nous avons adopté la méthodologie abductive Gioia et al. (2013) afin d'analyser nos données à l'aide d'une grille de structure de données. La méthodologie Gioia et al. (2013) est en effet de plus en plus utilisée dans les études académiques eu égard du renouvellement et l'efficacité qu'elle offre dans l'analyse des données qualitatives (Reay, 2014). Nous pouvons citer par exemple, Cano-Rubio et al. (2021) qui démontrent que l'engagement des parties prenantes dans une entreprise familiale est aussi bien un déterminant qu'un résultat de la stratégie d'internationalisation de ce type d'entreprise. Grofke et al. (2021) mobilisent cette méthodologie afin d'analyser l'implication des différentes catégories de parties prenantes dans les débats d'adoption d'un méta-label de durabilité. Dans le domaine comptable, Ben Hamadi (2020) questionne l'indépendance des auditeurs dans un contexte de corruption à travers une analyse d'entretiens par une grille issue de cette même méthodologie. Jerman et al. (2020) s'interrogent sur les discours et pratiques du contrôleur de gestion qui lui permettent de faciliter les compromis nécessaires au processus de commensuration de son activité. Enfin, dans le domaine du management public nous pouvons citer Gourbier et al. (2022) qui démontrent qu'une logique austéritaire peut-être dissimulée dans un package de contrôle de gestion dans le cadre d'une politique publique culturelle.

La méthodologie Gioia nous a invité à adopter un raisonnement abductif qui consiste à procéder à des allers-retours entre la littérature et les données terrains. C'est ainsi que nos premiers codes (tableau 1) ont été complétés par des codes issus de notre analyse thématique des entretiens (tableau 2) via un double codage indépendant.

Tableau 2 : Mots clés associés issus du terrain

Décider	Représentation
Évaluer	Réputation
Noter	Soutien
Rendre compte	Transparence

Ce travail nous a permis de générer une grille de structure des données qui permet une aide visuelle et une représentation graphique pour expliquer comment nous sommes passés des données brutes aux dimensions agrégées en distinguant les concepts de premier ordre, des concepts de second ordre pour obtenir ensuite des dimensions agrégées. En effet, Gioia et al. (2013) soulignent que les interviewés sont des agents compétents dans leur domaine et que le rôle du chercheur est d'identifier des modèles, à partir des données de leurs verbatims. Afin de pouvoir combiner ces deux principes, il est nécessaire de passer par trois étapes.

Tout d'abord, le codage de premier rang qui a été effectué via les mots clés issus de la littérature et des entretiens (cf. tableau 1 et 2). L'étape 2 consiste à établir les thèmes de premier ordre, regroupant les codes, du fait de similitudes dans des rubriques de niveau conceptuel supérieur. Nous sommes ainsi passés de 25 à 7 codes. Enfin la dernière étape, consiste à agréger les codes de second ordre en des dimensions, des thématiques qui permettent de faire émerger des concepts permettant de lire les données.

Tableau 3 : Codage selon la méthode GIOIA

Codes de premier rang	Codes de second rang	Dimensions agrégées	
Légitimité	Institutionnalisation et légitimité	<b>Dimension confirmatoire</b>	
Réputation			
Rendre compte			
Contrôler	Nécessité de confirmer l'intérêt		
Surveiller			
Confirmer/vérifier			
Évaluer	L'information au service de la confiance		
Noter			
Certifier			
Justice sociale	Prise en compte des intérêts tiers		<b>Dimension démocratique</b> <b>Déplacer le centre</b>
Réciprocité			
Protéger			
Soutien			
Représenter	Prise en compte de la parole des tiers		
Débattre			
Transparence			
Décider	Décider en responsabilité	<b>Dimension stratégique</b> <b>Renforcer l'analyse systémique pour étayer la prise de décisions</b>	
Réguler			
Pouvoir	Orienter les prises de décision		
Influence			

Une fois ces entretiens analysés, nous avons souhaité savoir si notre grille de lecture se retrouvait dans les rapports d'EI et les guides méthodologiques existants. C'est ainsi, que nous avons codés également via un double codage, 4 rapports et 6 guides méthodologiques (Tableau 4). L'objectif de cette analyse secondaire est de vérifier si les attentes exprimées par les PP se trouvaient dans

les rapports et guides qui sont par essence normatifs. L'objectif exploratoire de l'analyse de ce découplage, nous a amené à analyser des rapports et guides méthodologiques variés.

*Tableau 4 : Détails sur les rapports codés*

	<b>Nom du document</b>	<b>Nature document</b>
1	AVISE - Mode d'emploi	Guide méthodologique
2	FIDA	Guide méthodologique
3	UNICEF	Guide méthodologique
4	PIR - IFRS 9	Guide méthodologique/EI
5	France Stratégie	Guide méthodologique
6	EU - CSRD	Guide méthodologique
7	EFRAG - CSRD	Rapport EI
8	Effect Analysis IFRS16	Rapport EI
9	EI micro-crédit personnel	Rapport EI
10	ADIE	Rapport EI
11	EI sur l'environnement et santé publique	Rapport EI
12	EI Passeport Avenir	Rapport EI

La section suivante présente les résultats de notre recherche organisés selon les dimensions agrégées issues de la méthode GIOIA.

## **4 RÉSULTATS**

Dans cette partie, nous présentons les résultats autour des trois dimensions agrégées issues de la grille de codage. Ces dimensions non exclusives permettent de donner du sens à la façon dont les mots clés relevés dans la littérature apparaissent dans les discours des acteurs de l'EI. Elles sont donc des attentes spécifiques vis-à-vis de l'EI et permettront en discussion d'identifier les apports de la démarche d'EI pour le management des parties prenantes.

#### 4.1 LA DIMENSION CONFIRMATOIRE DES EI

Plusieurs interviewés ont confié attendre de l’EI un rôle confirmatoire au travers d’une institutionnalisation de la pratique avec comme but la recherche d’une légitimité, une nécessité de confirmer l’intérêt de la décision prise et enfin la volonté de fournir une information pertinente afin de susciter la confiance.

L’EI est d’abord utilisée comme un outil qui permet d’acquérir une certaine légitimité avec une optique de reddition de compte comme l’illustrent les verbatims ci-dessous. Nous pouvons noter la recherche de légitimité des décideurs afin de justifier les actions engagées mais également afin de pouvoir s’appuyer sur des preuves concrètes pour justifier de leurs choix et rationaliser leurs discours :

*"c'est avant de mettre sur le marché quelque chose de nouveau, donc ça permet de justifier qu'on le fait correctement" - UC D (Juridique)*

*« Pour les associations en fait, l'enjeu principal aujourd'hui, c'est que maintenant, les financeurs leur demandent de démontrer leur impact ... , il faut qu'il y ait des preuves, donc c'est déjà ça » - RP A (Environnement social)*

*« les études d'impact ici sont plus faites pour rendre compte que pour finalement être intégrées dans une logique d'amélioration » - RP B (Environnement social)*

Au-delà de cette recherche de légitimité qui pourrait, comme le souligne (Perroud, 2018), être associée à une stratégie de pouvoir, les interviewés ont également exprimé la valeur confirmatoire recherchée dans l’utilisation d’un tel outil :

*"Donc c'est vraiment de valider le fait qu'on a fait correctement, enfin, ce qui est mis en place est correct. Enfin on remplit, en tout cas, les conditions satisfaisantes sur le marché..." - UC D (Juridique)*

Les interviewés ont également pu souligner l'utilisation de l'EI au-delà d'une valeur confirmatoire mais comme un outil permettant le contrôle, la surveillance des actions mises en place. Ceci est particulièrement vrai lorsque l'EI est réalisée dans un temps *ex post*.

*« Parce que moi, mon métier, c'est en fait d'essayer de vérifier si un programme qui devait faire telle chose, et avoir tel impact, l'a eu effectivement. » - RP C (Politiques publiques)*

*« On ne peut pas mesurer tous les effets, donc il y a besoin d'avoir ces contrôles a posteriori pour les intégrer » - RP A (Environnement social)*

Le dernier élément d'analyse dans ce premier axe de résultat est celui relatif à l'utilisation de l'EI afin d'évaluer, noter ou encore certifier les décisions prises. Ceci permet de susciter de la confiance puisque nous nous éloignons ici de la dimension simplement confirmatoire et la recherche de légitimité dans le processus.

*« Pour nous, évaluer, c'est apprécier ou juger la valeur d'une action publique. » - RP D (Politiques publiques)*

*« il y a des fois, il y a des choses qui sont mises de côté parce que ... c'est compliqué ... de faire quelque chose qui puisse refléter la vision commune » - UC D (Juridique)*

## **4.2 LA DIMENSION DEMOCRATIQUE DES EI**

La deuxième dimension portée par les attentes des acteurs de l'EI est une dimension démocratique car permettant la bonne prise en compte de la parole et des intérêts des tiers. L'EI apparaît alors comme un outil de débat public.

### **Prise en compte des intérêts des tiers**

L'EI est vue comme un outil de changement au service de davantage de justice et d'utilité sociale comme l'illustre le verbatim suivant :

*"quand on regarde en fait les thématiques qu'on a abordées, elles sont sur notre site internet ..., il y a une vingtaine de thématiques et vraiment les grands sujets et ça va être l'éducation, l'égalité des chances, les différents types de précarité, numérique, énergétique, financière, les*

*sujets autour du bien-vieillir, des aidants, du handicap, c'est ça, l'insertion professionnelle" - RP  
A (Environnement social).*

Les attentes liées à cette prise en charge de l'intérêt collectif sont également liées au besoin de protection et de soutien exprimé par les acteurs de l'EI :

*"C'est utile aussi pour le commanditaire, pour savoir par exemple quand il y a une atteinte qui serait considérée comme excessive pour l'environnement, pour déterminer comment il peut compenser cette atteinte," - UC E (Juridique).*

*« il faut arriver à la fois à capter l'intérêt de la stratégie, l'enjeu de chacun. Il faut que chacun puisse y trouver son compte et que du coup y trouve de l'utilité. Il faut que la manière dont ça se passe, là, se passe sereinement » - UC C (Politiques publiques).*

L'EI répond ainsi pleinement à l'un de ses objectifs, l'utilité sociale en intégrant largement les acteurs :

*« on a essayé d'avoir des études qui se préoccupaient de l'utilité sociale » - UC A (Politique publiques).*

*« on essaie justement de... d'être dans une dynamique participative et de co-construction systématique » - UC C*

Les acteurs des EI insistent alors sur l'importance d'une ouverture à la réciprocité, à la bonne compréhension des besoins et des attentes des tiers :

*« ce qui nous importe c'est d'arriver à identifier là où ça marche, là où ça ne marche pas, là où il y a des dysfonctionnements, où on peut améliorer les choses, où on va être le plus efficace et le plus utile pour le citoyen » - UC C (Politique publiques).*

La bonne prise en compte de l'utilité sociale ou collective nécessite également d'être à l'écoute des acteurs, un autre aspect de la dimension démocratique des attentes vis-à-vis de l'EI.

### **Prise en compte de la parole des tiers**

Pour que l'EI intègre sa dimension démocratique, au-delà des intérêts des tiers, elle doit représenter ces tiers et permettre la mise en place d'un débat au service d'une plus grande transparence.

Ce besoin de mettre en scène le débat est l'un des objectifs de l'EI juridique accompagnant chaque adoption de texte de loi :

*"concernant l'étude d'impact que vous avez préalablement dans une loi et là un outil on va dire qui est systématique, c'est qu'elle va diriger le débat public..." - UC E (Juridique).*

Ces attentes répondent en fait à un constat, le besoin d'élargir et d'enrichir le débat public :

*" Le bénéficiaire de la politique, aujourd'hui, n'est pas associé » UC – A (Politique publiques).*

*« ce qui manque, relèverait plutôt de l'intelligence collective ou du « porter à connaissance collective de » sur telle politique publique. » - RP D (Politique publiques).*

La prise en compte de la parole des tiers passe donc par davantage de consultation et de restitution ce qui génère de la complexité :

*« il faut arriver à les mettre un autour de la table, les faire dialoguer et les faire produire, coproduire à la fois la commande, l'analyse et la suite. » - UC C (Politique publiques).*

*« je pense que dans l'idéal, ça serait bien que chacun puisse un peu accéder aux résultats et aux détails » - E C (Environnement social)*

En synthèse, la dimension démocratique des EI est porteuse de nombreux enjeux qui révèlent tous la même chose, l'utilité collective de l'EI :

*« C'est le chemin qui amène le plus les gens à apprendre à changer de point de vue, à prendre du recul, à comprendre que d'autres ne pensent peut-être pas ou ne reçoivent peut-être pas les choses de la même façon. » - RP D (Politique publiques).*

Finalement, cette dimension démocratique de l'EI pose la question de la bonne représentation des acteurs et de leurs poids dans la pratique d'évaluation des EI et dans les usages qui en sont faits.

### **3.3. LA DIMENSION STRATEGIQUE DES EI**

Il s'agit ici avant tout de renforcer l'analyse systémique pour étayer la prise de décision et ainsi « déplacer le centre ».

*"l'enjeu pour nous, ..., c'est contribuer quelque part à une analyse systémique, transversale, y compris améliorer, l'action publique" - UC C (Politique publiques).*

Il importe toutefois de souligner en préambule, la conscience claire, et partagée par les acteurs, de la portée limitée de l'EI en la matière.

*« on sait bien qu'il n'y a pas que les éléments actualisés ou objectivés issus d'une évaluation qui vont compter dans la décision. Donc c'est un outil d'aide à la décision parmi d'autres » - RP (Politique publiques).*

Les attentes sont donc formulées avec lucidité quant à cette limite mais couvrent cependant deux axes complémentaires qui associent décision et responsabilité.

### **Décider en responsabilité**

Il s'agit tout d'abord de décider en responsabilité, c'est-à-dire en ayant développé une connaissance approfondie du contexte de la décision et de ses effets potentiels ou réels. Les acteurs préconisent pour cela une vision globale et accordent assez peu de valeur aux seuls indicateurs chiffrés pour orienter la prise de décision.

*« la valeur qui est mesurée avec toutes les incertitudes, si on est rigoureux là-dessus, ça n'a pas vraiment de valeur en une seule mesure, ça n'a pas de valeur pour l'aide à la décision, très peu en tout cas. » - RP B (Environnement et Social)*

Ils valorisent une démarche qui questionne la cohérence d'ensemble d'un projet ou d'une action et favorise la sincérité dans la prise en compte des résultats.

*« il y a un enjeu vraiment aussi de voir ce qui marche, ce qui ne marche pas, ce qui pourrait marcher mieux demain... donc les résultats de l'évaluation vont nourrir la stratégie, finalement, de l'acteur, »- RP A (Environnement et Social)*

En apportant une vision élargie, systémique d'une l'activité et de ses effets, l'EI doit permettre aux décideurs de se poser les bonnes questions pour envisager l'avenir.

### **Orienter les prises de décision**

En pratique, cette vision systémique s'obtient notamment par sondage des personnes concernées par les effets de l'activité ou de la politique publique évaluée. Ces échanges amènent fréquemment à des manifestations, voire des luttes, d'influence ou de pouvoir.

*“les grandes entreprises, elles participent à des organismes qui réfléchissent en amont sur les normes” - UC B (Normalisation)*

Les résultats des EI sont eux-même perçus comme un outil d'influence et de pouvoir.

*« je pense qu'il y aura de plus en plus de prise en compte d'une situation politique » - E A (Normalisation)*

*« le facteur politique est quand même essentiel dans ce type de choses » - RPF (Politique publiques).*

L'adjectif “politique” dans ce contexte fait référence au pouvoir des élus, celui qu'ils détiennent ou qu'ils souhaitent obtenir.

*« on peut constater que parfois, les évaluations sont volontairement faussées pour faire passer des décisions qui ont été prises à l'avance » - RP F (Politiques publiques).*

*« Ce sont des intentions cachées, ce sont des non-dits quant au but. » - UC A (Politiques publiques).*

*« Et de la même manière, ça va permettre au lobby de... d'intervenir » - UC E (Juridique)*

Face à ces jeux de pouvoir, certains entretiens soulignent le rôle des animateurs de l'EI qui peuvent influencer sa capacité à amener le changement, en permettant le dialogue constructif et l'apprentissage tout au long du processus. La dimension stratégique rejoint ici la dimension démocratique.

La pratique d'évaluation d'impact en incluant la participation de tiers construit donc une décision où la responsabilité peut être partagée dans le sens où elle reste soumise à des influences diverses.

En synthèse, dans cette dimension stratégique, l'analyse détaillée des entretiens et des rapports méthodologiques nous montre essentiellement deux attentes des acteurs vis à vis de de l'EI : qu'elle

donne la possibilité de faire des choix après avoir pris connaissance des effets, réels ou potentiels, de façon approfondie et systémique, qu'elle éclaire le partage des responsabilités en matière de prise de décision.

#### **4.3 LA MATERIALISATION DES 3 DIMENSIONS DANS LES RAPPORTS ANALYSES**

Nos résultats soulignent le décalage existant entre les attentes exprimées par les parties prenantes de l'EI interrogées et les rapports méthodologiques et rapports d'EI analysés. Si nous retrouvons dans certains rapports, quelques dimensions agrégées de la grille d'analyse, il n'en reste pas moins que la majorité des mots issus de notre grille restent absents.

Dans la première dimension agrégée de nos résultats "l'EI comme outil confirmatoire", les rapports méthodologiques ne disent rien de la recherche de légitimité et d'institutionnalisation de la pratique d'évaluation d'impact. Par contre, nous retrouvons du contenu sur la nécessité de confirmer l'intérêt de mener l'EI ou encore de susciter de la confiance dans la démarche méthodologique.

Nous constatons la même chose sur le second axe de résultat, ne sont présents dans les rapports étudiés que les mots clés associés à la prise en compte de la parole des tiers mais à aucun moment la prise en compte de leurs intérêts. Les rapports ne répondent donc qu'à la nécessité d'ouvrir le débat afin d'intégrer la parole des tiers mais pas de leurs intérêts.

La dimension stratégique de l'EI est la plus présente dans les rapports analysés relativement aux autres dimensions : les EI y sont présentées comme des pratiques facilitant la prise de décision, des pratiques utiles pour s'engager dans une démarche d'amélioration continue. Leurs préconisations rejoignent aussi les attentes des acteurs s'agissant de la pertinence d'une approche holistique.

Nous pouvons donc constater que les rapports méthodologiques/EI ne prennent en compte que peu d'attentes des parties prenantes expliquant en partie les limites et les critiques émises envers cette pratique que nous avons développées plus haut. La prise en compte de la parole des tiers est

clairement mise en avant avec la notion notamment de “débat public” mais à aucun moment nous ne retrouvons une recherche d’alignement avec leurs intérêts.

Des voies d’amélioration restent donc ouvertes pour renforcer l’EI, et conséquemment l’une de ses concrétisations attendues en communication extra-financière des organisations, et l’appréhender comme un réel outil au service de la stratégie des organisations.

## **5 DISCUSSION**

La catégorisation des attentes des acteurs de l’EI autour de trois dimensions (confirmatoire, démocratique et stratégique) nous permet de mieux appréhender toute la richesse de l’EI comme démarche de management stratégique.

Ces attentes font également émerger des contradictions importantes qu’il faut remettre en perspective avec les limites de l’EI déjà évoquées dans la littérature avant de pouvoir être force de propositions pour renforcer l’usage de l’EI comme outil de management stratégique au service des nouveaux besoins des organisations. Ce constat est mis en évidence par Garcia-Torea et al. (2019) et Jackson et al. (2020) pour qui l'évaluation des externalités liées à l'adoption de rapports non financiers préparés sur une base obligatoire nécessite l'adoption d'une approche prudente afin de fournir des informations utiles aux décideurs politiques, aux universitaires et aux praticiens.

### **5.1 LES CONTRADICTIONS ENTRE LES ATTENTES DES PP EN LIEN AVEC LES LIMITES DE L’EI**

L’OCDE octroie à l’EI l’objectif d’être un outil de mécanisme décisionnel. Nous retrouvons dans nos résultats cette dimension mais elle est à lire conjointement avec les autres attentes des parties prenantes quant à cette pratique d’évaluation, notamment ceux relatifs à l’utilisation de l’EI comme outil confirmatoire et celui d’utiliser cet outil dans une dimension démocratique permettant

d'intégrer la parole et intérêts des autres parties prenantes. Comme le soulignent Marchand et Brunet (2019), l'EI permet d'éclairer la prise de décision, cependant nos résultats démontrent également qu'il est un outil cherchant simplement une confirmation d'une décision déjà prise en amont.

Il importe dès lors de clarifier dès la conception des modalités de l'EI son objectif principal : s'agit-il de confirmer l'intérêt, la validité de l'application de décisions antérieures au risque de remettre en question ces décisions, ou s'agit-il d'élargir et approfondir sa connaissance de l'environnement pour mieux éclairer sa prise de décision ? Sans une définition précise de la vocation initiale de l'EI dans un contexte donné, on peut penser que cela conduirait à biaiser son intérêt. Le formalisme de l'EI est en effet en lien direct avec la perception de la légitimité associée selon Durocher et al. (2019).

De plus, pour un usage confirmatoire ou pour un usage décisionnel, la temporalité de la mise en œuvre est un point important. Mais pour Perrin et Benzerafa (2016), « le contenu de l'utilité sociale est le produit d'une construction sociale à un moment donné », l'influence du temps ne peut donc être négligée. Les critères évalués et les indicateurs pourront en effet être révisés avant, pendant ou après la prise de décision et les modifications apportées pourront, elles-mêmes créer de nouveaux biais dans l'évaluation et donc dans les usages des EI.

Enfin, dans la dimension politique des attentes des parties prenantes, on comprend à travers le discours des acteurs traditionnels de l'EI que la bonne prise en compte de la parole des intérêts des tiers est une attente clé au même titre que la création d'un espace de débat public. Cependant, de nombreux auteurs comme Denolle (2011) soulignent que la dimension démocratique de l'EI peut prendre le pas sur la dimension évaluatrice. L'objet même de l'EI se trouve donc altéré par la volonté de considérer toujours plus de parties prenantes et toujours plus d'intérêts différents et souvent divergents. On parle alors de discussion créée par la non représentativité des répondants

aux différentes consultations mises en œuvre pour les besoins de l'EI (Botzen, 2012). Cette non représentativité est inhérente à la volonté de considérer pleinement la dimension politique des attentes autour de l'EI.

## **5.2 RENFORCER L'EI POUR CONSTRUIRE UNE DEMARCHE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE ADAPTEE AU CONTEXTE DE TRANSITION SOCIETALE CONTEMPORAIN.**

Le développement des EI et les évolutions réglementaires qui tendent à imposer aux organisations d'évaluer les incidences de leurs activités posent la question des objectifs des EI et des usages qui en résulteront. Nous avons constaté que les activités historiquement soumises à l'EI défendent ou promeuvent l'intérêt général /ou une forme d'utilité collective. Dans ce cadre, les attentes vis-à-vis de l'EI s'articulent autour des 3 axes développés dans nos résultats : reddition de comptes pour confirmer la légitimité des actions, ouverture au débat pour intégrer les intérêts tiers et envisager un cheminement démocratique dans la prise de décision, approfondissement et élargissement des connaissances pour étayer une prise de décision responsable.

Parmi ces attentes, la notion de responsabilité nous apparaît centrale : responsabilité dans la manière dont est conduite l'EI, responsabilité dans le choix des modalités de prise de décision, responsabilité vis-à-vis des impacts constatés ou potentiels.

Capron (2017) identifie deux conceptions de la responsabilité : la responsabilité-imputation et la responsabilité-assomption. La première incorpore le principe de redevabilité : l'organisation est responsable, du latin *respondere* pour répondre de ses actes, devant la société civile organisée. Ici, « le devoir de rendre des comptes au citoyen est lié à l'exercice du pouvoir » mais aussi, la redevabilité va au-delà de la reddition de comptes car elle inclut une dimension de dette envers la société (Capron, 2017). Il s'agit donc, pour les organisations, dans le cadre de la responsabilité-

imputation de reconnaître « une obligation de rendre une contrepartie ... des avantages qui sont reçus de manière continue » et de se mettre « en conformité avec les valeurs et les principes qui gouvernent la vie collective à une époque donnée ». En opposition, la responsabilité-assomption « exprime une position de pouvoir qui, en principe, ne se partage pas ». Elle se matérialise dans « des démarches volontaires de RSE qui ignorent ou interprètent à leur manière les attentes des « autres » et leur vulnérabilité », elle n'inclut pas l'acceptation d'une dette et reste floue au regard des obligations de l'organisation envers la société (Capron, 2017).

Il semble dès lors que l'usage de l'EI, et sa dimension stratégique, vont découler de la façon dont l'organisation appréhende la responsabilité. Si elle adopte la conception de la responsabilité-imputation, elle pourra tirer bénéfice de l'expérience des acteurs historiques et rendra légitime les attentes de ses parties prenantes. Si elle défend une responsabilité-assomption, l'EI risque d'être absorbée par l'utilitarisme stratégique comme a pu l'être la théorie des parties prenantes lorsque les gestionnaires ont conservé ses approches descriptive et instrumentale mais exclu son approche normative.

Pour comprendre comment les organisations privées pourraient tirer profit de l'expérience en matière d'EI des acteurs qui ciblent une utilité collective, il faut encore s'interroger sur ce qui est possible et souhaitable en matière d'attribution de responsabilité. Or, la littérature est prudente sur notre capacité à réaliser cette attribution. En étudiant les travaux de James S. Coleman, Blanchot et Maclouf (2022) montrent qu'il peut être complexe d'attribuer une responsabilité à une personne « naturelle », du fait notamment du principe de la responsabilité limitée qui protège les investisseurs des responsabilités découlant des actions des organisations, tout comme il peut être complexe d'attribuer une responsabilité à une corporation « lorsqu'une stratégie est terminée, que la corporation a quitté les lieux, et que ses membres ont changé ». Plus grave, il n'existerait « aucun groupe de personnes naturelles à l'égard de qui l'entreprise moderne serait intrinsèquement et

irrévocablement responsable » (Blanchot et Maclouf, 2022 d'après Coleman, 1990). Cette analyse pessimiste fait écho aux travaux qui abordent la question de la causalité, centrale en matière d'évaluation d'impact. Quelles méthodes pour étudier la causalité ? Comment attribuer les responsabilités et, en présence d'auteurs multiples, définir les conditions de contribution à la dette de réparation ? Les difficultés sont nombreuses et méritent une approche pluridisciplinaire : philosophique, juridique, économique, ne serait-ce que pour classer les différentes techniques d'attribution de la responsabilité (Ferey et G'sell, 2018). La tentation est grande de renoncer à la recherche de responsabilité (Larrère, 2019). Il s'avère que la responsabilité de certains « phénomènes complexes est en effet beaucoup trop diffuse pour pouvoir être clairement imputée à des auteurs désignés », ces phénomènes ne résultent pas toujours d'une « transgression individuelle d'une règle morale ou légale », mais qui procèdent de la situation dans son ensemble et causent des situation d'« injustice structurelle » (Larrère, 2019).

Ces incertitudes laissent aux organisations privées de nombreuses options pour continuer de contourner la question de la responsabilité, en occultant dans un même temps celle du pouvoir (Capron, 2017). Cependant, l'obligation d'évaluation des incidences offre de nouvelles opportunités de réflexion en matière de responsabilisation et incidemment d'orientation stratégique.

Nos résultats ont montré que pour les acteurs de l'EI, cette démarche évaluative doit apporter une vision systémique et permettre de questionner l'ensemble des pratiques d'une organisation. Elle est une démarche d'échange, de compréhension mais aussi d'influence réciproques. Au-delà de la cartographie qui pose la question des risques pour l'organisation liés à l'influence de certaines PP, l'EI pose la question : envers qui et en quoi l'organisation est-elle responsable ? Plus l'analyse systémique est approfondie, plus on acquiert potentiellement de connaissances et d'informations sur les incidences directes et indirectes d'une activité sous différents angles (de la performance

financière aux externalités négatives), et plus la responsabilité du décisionnaire devrait être engagée. Parallèlement, plus le dialogue est ouvert, et plus les jeux d'influence peuvent se développer au bénéfice de l'organisation comme à ses dépens. Les PP qui influencent les décisions de l'organisation partageraient donc la responsabilité des effets de ses activités.

D'un point de vue opérationnel, l'adoption de la responsabilité-imputation impliquerait dans un premier temps de traduire les attentes des PP en enseignements méthodologiques pour concevoir, mettre en œuvre une EI puis en diffuser ses résultats.

Il s'agirait notamment pour les organisations de :

- co-construire la méthodologie de l'EI avec des experts et les acteurs concernés, afin de comprendre l'environnement et les besoins auxquels doit répondre l'objet évalué,
- dans l'évaluation, préférer la parole au chiffre : personnaliser, qualifier, humaniser les effets produits par l'objet évalué,
- assurer l'indépendance de l'évaluateur au regard du commanditaire,
- publier largement la méthodologie utilisée et les résultats de l'EI auprès des différentes parties prenantes, impliquées ou non directement dans l'EI.

Pour les acteurs historiques de l'EI, celle-ci apparaît comme un outil du débat public et s'enrichit des consultations de tiers même si toutes les consultations n'orienteront pas les décisions. L'EI peut agir comme une pratique démocratique si la possibilité de débattre est ouverte et si les acteurs concernés s'en emparent et s'y investissent : compréhension de l'environnement et des processus, participation, propositions, vigilance.

Cette ouverture peut susciter de la crainte de la part des organisations dans le sens où elles peuvent considérer être davantage exposées à l'expression des attentes de leurs parties prenantes, tant lors de l'évaluation que lors de la diffusion des résultats. Pourtant mieux connaître les attentes des PP est un objectif récurrent en management stratégique.

A l'aune de nos résultats, nous pouvons qualifier l'EI comme outil d'identification des responsabilités. Elle peut également en cela être considérée comme porteuse de risque, réputationnel ou opérationnel, par les organisations. Nonobstant, pour celles qui agissent dans le respect de la réglementation et qui acceptent leur responsabilité sociétale, c'est-à-dire leurs responsabilités économiques, sociales et environnementales, l'EI doit se concevoir comme une démarche d'amélioration continue. En évaluant les risques, en permettant le dialogue et le débat, en élargissant l'analyse des effets d'une activité sur les hommes et la nature, en prenant en compte de façon sincère les résultats obtenus, l'EI doit permettre de mieux prendre en compte cette responsabilité élargie au-delà du cercle des actionnaires.

Réalisée conformément aux attentes des acteurs « historiques » de l'EI, qui s'intéressent à l'utilité collective, l'EI devient une forme de reconnaissance de la légitimité des attentes des PP et rejoint en cela l'approche normative de la théorie des PP.

## **6 CONCLUSION**

Les EI, déjà mises en œuvre dans de nombreux domaines relatifs à l'utilité sociale ou collective, vont, avec les nouvelles obligations relatives à la publication des "principales incidences négatives, réelles ou potentielles, de l'entreprise sur les questions de durabilité et toute mesure prise pour les recenser, surveiller, prévenir, atténuer ou corriger" (CSRD), devoir se généraliser. Aujourd'hui, en fonction des domaines dans lesquels elles sont menées, elles répondent à des définitions différenciées mais devraient poursuivre un objectif commun d'anticipation ou de vérification de l'adéquation des actions, à mettre en œuvre ou mises en œuvre, à des objectifs prédéfinis. La variété de leurs usages et de leurs domaines d'application en font des objets multiformes pour lesquels des méthodologies variées sont proposées ou imposées. Elles nécessitent la contribution de nombreux acteurs et leurs résultats peuvent intéresser d'autres tiers, au-delà de leurs commanditaires et

contributeurs. Nous avons montré que les principales attentes des acteurs des EI sont la transparence, la consultation, le souci de progression plus que de sanction. Ces attentes semblent correspondre à un besoin de plus large démocratisation, au sens de mise en pratique de principes démocratiques, exprimé par les différents profils de partie prenante, du *stakeholder* au *stakeseeker*. Ainsi, l’EI peut aider à une meilleure caractérisation des PP, en développant leur connaissance au-delà de leur relation avec une organisation déterminée et donner aux organisations, publiques comme privées, un espace délibératif permettant de questionner en profondeur leurs objectifs et leur raison d’être.

Conscientes de l’intérêt stratégique que pouvait revêtir l’identification et la caractérisation de leurs parties prenantes, de nombreuses organisations privées ont intégré la démarche cartographique dans leurs outils d’analyse. Cet outil, s’il permet de mettre en évidence les risques pour la firme induits par l’influence de ses PP, ne questionne ni l’utilité sociétale de la firme ni la légitimité des attentes des PP au-delà de sa dimension légale. A la lumière de l’analyse des entretiens réalisée, il apparaît que la démarche d’EI pourrait, sous condition, combler cette carence. L’évolution de la réglementation rend légalement légitime la volonté des parties prenantes de connaître en quoi les activités d’une firme peuvent les affecter. A ce stade, les organisations privées ont un choix qui s’avère être un choix éthique : s’en tenir aux déclarations minimales requises par le législateur ou concevoir cette pratique d’évaluation comme un nouvel outil de réflexion qui permettrait d’aborder de front la question de la responsabilité.

En conclusion, pour mieux servir le management stratégique des organisations dans un contexte de nécessaire transition sociale et environnementale, l’EI devrait être appréhendée comme une pratique évolutive et contributive où la place de l’organisation n’est plus centrale.

## Références

- Alemanno, A. (2014). Le juge et les études d'impact. *Revue française d'administration publique*, 149, 179-194.
- Acquier, A. & Aggeri, F. (2007). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, 180, 131-157.
- Aggeri, F. & Cartel, M. (2017). Le changement climatique et les entreprises : enjeux, espaces d'action, régulations internationales. *Entreprises et histoire*, 86, 6-20.
- Bachy, B. & Harache, C. (2010). Fidéliser le client. *Toute la fonction Management*, eds. Dunod
- Barney JB (2018) Why resource-based theory's model of profit appropriation must incorporate a stakeholder perspective. *Strategic Management Journal* 39(13): 3305–3325.
- Baron, D. P. (1995). Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components. *California Management Review*, 37(2), 47-65.
- Ben Hamadi, Z. (2020). Indépendance de l'auditeur et peur dans un contexte de corruption : la Tunisie de pré-révolution. *Comptabilité Contrôle Audit*, 26, 35-66.
- Bonafous-Boucher, M. & Dahl Rendtorff, J. (2014). *La théorie des parties prenantes*. La Découverte.
- Botzem, S. (2012). *The politics of accounting regulation: Organizing transnational standard setting in financial reporting*. Edward Elgar.
- Bouglet, J. & Joffre, O. (2015). Les priorités du dirigeant face à ses parties prenantes: l'apport d'une approche centrée sur les attentes. *Management international*, 20(1), 12-25.
- Bridoux, F. & Stoelhorst, JW. (2022). Stakeholder theory, strategy, and organization: Past, present, and future. *Strategic Organization*, 20:4, 797-809
- Broche, K., Capron, M. & Quairel, F. (2005). Grands projets et exercice de la responsabilité globale : les études d'impact social. *Management & Avenir*, 3, 121-151.
- Burlaud, A. & Colasse, B. (2010). Normalisation comptable internationale : le retour du politique ?. *Comptabilité Contrôle Audit*, 16, 153-175.
- Cabrespine, J-L. (2019). Étude d'impact : mieux évaluer pour mieux légiférer. Les études du Conseil économique, social et environnemental.
- Cano-Rubio, M., Lombardi, R., Fuentes-Lombardo, G. & Nunez-Cacho, P. (2021). Familiness, business strategy and stakeholder engagement: The internationalisation of Spanish olive oil mills. *Business Strategy and the Environment*, 30 (8), 4258-4280.
- Capron, M. & Quairel-Lanoizelée, F. (2003). Reporting sociétal : limites et enjeux de la proposition de normalisation internationale Global Reporting Initiative, 24ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Louvain la Neuve, mai.
- Chiapello, E. (2013). *Capitalism and its criticisms*. In *New spirits of capitalism? Crises, justifications, and dynamics*, eds. Gay P., and Morgan, G.

- Combrade, B. (2011). À qui profite l'étude d'impact ? Les effets de la constitutionnalisation d'une obligation d'étude d'impact des projets de loi sur les rapports entre Gouvernement et Parlement. *LPA*, 17 (10).
- Combrade, B. (2018). L'impact de l'étude d'impact. *Revue française de droit constitutionnel*, 116 : 889-903.
- Commission européenne, 2006, « Méthodologie d'évaluation de l'aide extérieure de la commission européenne », vol. 1, Bases méthodologiques d'évaluation.
- Denolle, A., S. (2011). Les études d'impact : une révision manquée ? *Revue française de droit constitutionnel*, 3 (87): 499-514.
- Donaldson T. & Preston L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91
- Durocher, S., Fortin, A. Allini, A. & Zagaria, C. (2019). Users' legitimacy perceptions about standard-setting processes, *Accounting and Business Research*, 49 (2) : 206-243
- Dmytriiev SD, Freeman RE and Hörisch J (2021) The relationship between stakeholder theory and corporate social responsibility: Differences, similarities, and implications for social issues in management. *Journal of Management Studies* 58(6): 1441–1470.
- Du Marais, B., Mennery, B. (2020). Qualité des études d'impact et travaux parlementaires. Working-paper.
- Fassin Y. (2009). The Stakeholder Model Refined. *Journal of Business Ethics*, 84, 113-135.
- Fassin, Y. (2010). A Dynamic Perspective in Freeman's Stakeholder Model. *Journal of Business Ethics*, 96 (S1):39-49.
- Freeman R. E. (1984). *Strategic Management – A Stakeholder Approach*, eds. Pitman.
- Freeman, R., Harisson, S. & Zyglidopoulos, S. (2018). *Stakeholder theory: concepts and strategies*, Cambridge university press, NY
- Garcia-Castro R and Francoeur C (2016) When more is not better: Complementarities, costs and contingencies in stakeholder management. *Strategic Management Journal* 37(2): 406–424
- Garcia-Torea, N., Larrinaga, C., & Luque-Vílchez, M. (2019). Academic engagement in policy-making and social and environmental reporting. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 11, 281–290.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- Guy, D. (2015). De l'étude d'impact comme mode d'accompagnement scientifique du changement, *In Recherche-intervention et accompagnement du changement en éducation*, eds. L'Harmattan.
- Gourbier, L., Serval, S. & Arnaud, C. (2022). Le paramétrage du package de contrôle d'une politique publique comme stratégie dissimulée d'introduction d'une logique austéritaire. *Comptabilité Contrôle Audit*, 28, 39-85.
- Gröfke, N., Duplat, V., Wickert, C. & Tjemkes, B. (2021). A Multi-Stakeholder Perspective on Food Labelling for Environmental Sustainability: Attitudes, Perceived Barriers, and Solution Approaches towards the "Traffic Light Index". *Sustainability*, 13 (2) : 933.

Hutier, Sophie. « Retour sur un moyen récurrent: les malfaçons de l'étude d'impact des projets de loi », *Revue française de droit constitutionnel*, vol. 101, no. 1, 2015, pp. 73-86.

Jackson, G., Bartosch, J., Avetisyan, E., Kinderman, D., & Knudsen, J. S.(2020). Mandatory non-financial disclosure and its influence on CSR:An international comparison. *Journal of Business Ethics*, 162(2), 323–342.

Jerman, L., Alcouffe, S. & Oriot, F. (2020). « On n'est pas des magiciens » : Le contrôleur, facilitateur de compromis dans le processus de commensuration. *Comptabilité Contrôle Audit*, 26, 67-110.

Laplume AO, Harrison JS, Zhang Z, et al. (2022) Evidence of an inverted U-shaped relationship between stakeholder management performance variation and firm performance. *Business Ethics Quarterly* 32(2): 272–298

Klein PG, Mahoney JT, McGahan AM, et al. (2019) Organizational governance adaptation: Who is in, who is out, and who gets what. *Academy of Management Review* 44(1): 6–27.

Lianos, I. & Karliuk, M. (2014). L'émergence de l'étude d'impact comme norme de gouvernance en Europe : genèse, diffusion et acteurs. *Revue Française d'Administration Publique*, 149 : 5-27.

Mahmood, M., & Humphrey, J. (2013). Stakeholder expectation of corporate social responsibility practices: a study on local and multinational corporations in Kazakhstan. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(3), 168-181

Mainardes, E. W., Alves, H., & Raposo, M. (2011). Stakeholder theory: issues to resolve. *Management decision*, 49(2), 226-252.

Marchand, J. & Brunet, M. (2019). L'émergence des initiatives post-NMP : l'évaluation d'impact intégrée comme un outil hybride d'aide à la prise de décision. *Revue internationale des Sciences administratives*, 85: 331-347.

McGahan AM (2020) Where does an organization's responsibility end? Identifying the boundaries on stakeholder claims. *Academy of Management Discoveries* 6(1): 8–11.

McGahan AM (2021) Integrating insights from the resource-based view of the firm into the new stakeholder theory. *Journal of Management* 47: 987282.

Mercier, S. (2010). Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ? *Management & Avenir*, 33, 142-156.

Meier, O. (2018). *Repérer les attentes et contraintes des parties prenantes. Diagnostic stratégique*, eds. Dunod.

Mitchell, R.K., Agle, B., & Wood, D.J.(1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience : defining who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.

Naim-Gesbert, É. (2015). L'étude d'impact écologique. *Revue juridique de l'environnement*, 40(4), 597-599.

OCDE. (2002a).<sup>[SEP]</sup>Guide de l'évaluation de l'OCDE sur les actions de développement. Paris.

OCDE (2002b).<sup>[SEP]</sup>Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats. Paris.

- Perrin C., Benzerafa M., (2016), « Réalités et enjeux de l'utilité sociale et des indicateurs d'utilité sociale pour les organisations sociales et solidaires », *Gestion et Management Public*, 5 (2) : 59-75
- Perroud, T. (2018). Les études d'impact dans l'action publique en France : perspective critique et propositions. *Politique & Management Public*, 35 (3-4), 215-242
- Rasolofo-Distler, F. (2010). Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes. *Management & Avenir*, 39, 65-85
- Reay, T. (2014). Publishing qualitative research. *Family Business Review*, 27(2), 95–102.
- Sahed-Granger, Y. & Boncori, A. (2014). La traduction des attentes des Parties Prenantes en RSE en indicateurs de la Global Reporting Initiative : vers un mode consultatif de la gestion des parties prenantes. *Management & Avenir*, 68, 73-91.
- Shrivastava, P., Soon, T. K., Idris, M. Y. I. B., & Mekhilef, S. (2019). Overview of model-based online state-of-charge estimation using Kalman filter family for lithium-ion batteries. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 113, 109233
- Stievenart, E. & Pache, A.-C. (2014). Evaluer l'impact social d'une entreprise sociale : points de repère. *Revue internationale de l'économie sociale*, (331): 76–92.
- Wolfe et Putler, 2002 (2002). How Tight Are the Ties that Bind Stakeholder Groups. *Organization Science*, 13 (1), 64-80.