

La gouvernance environnementale territoriale entre la richesse du cadre réglementaire et l'engagement des parties prenantes : l'expérience Marocaine

Sarah FEREHOUN

Laboratory System, control and decision (LSCD)

Ensit engineering school

Tangier, Morocco

Fadoua LAGHZAoui

Groupe de Recherche en Gouvernance et Développement Durable (GT2D)

Faculté des sciences juridiques économiques et sociale de Tanger

Abdelmalek Essaadi University, Tetouan, Morocco

Houda CHAIRI HOURRI

Groupe de Recherche en Gouvernance et Développement Durable (GT2D)

Faculté des sciences juridiques économiques et sociale de Tanger

Abdelmalek Essaadi University, Tetouan, Morocco

Résumé: La gouvernance environnementale est un pilier principal pour la préservation de l'environnement et sa viabilité. La majorité des difficultés relatives à l'environnement sont éventuellement liées à une mauvaise gouvernance, au non-respect de la loi, des engagements nationaux et internationaux et de la coopération étroite avec les parties prenantes. Cette recherche passe en revue l'état de l'environnement au Maroc et explore le potentiel de l'utilisation d'instruments institutionnels et juridiques dans la gestion de l'environnement en Maroc, un pays dit en développement.

Les résultats montrent, d'une part, que malgré les efforts déployés par le gouvernement marocain en matière juridique certains domaines restent non réglementés ou la loi est non applicable, et d'autre part, l'implication et la participation des parties prenantes n'aura pas de résultats fiables sans une conscience et un engagement effectif du public.

Mots-clés : Gouvernance environnementale, instrument juridique, instrument institutionnel, parties prenantes, Maroc.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.7777975>



Introduction

L'état de nos écosystèmes est en déséquilibre et alarmant. Il témoigne d'une diminution accrue des ressources naturelles et d'une extension vertigineuse de la pollution. Gérer convenablement ce patrimoine naturel nécessitera la mise en place de nouvelles politiques et mesures de portées mondiales, régionales, nationales et locales qui supposent la participation d'une grande diversité de parties prenantes. La gouvernance environnementale est un outil qui peut permettre la mise en œuvre de ces mesures de réhabilitation et de restauration de l'environnement mondial.

Traiter les questions environnementales nécessite tout d'abord de distinguer entre management environnemental et gouvernance environnementale puisque le management tend à impliquer des décisions opérationnelles pour préserver l'environnement et atteindre des résultats spécifiques suite à la planification déjà programmée, tandis que la gouvernance fait référence aux processus et institutions plus larges par lesquels les sociétés prennent des décisions qui affectent l'environnement. Cependant, la bonne gouvernance environnementale est essentielle pour parvenir à un développement durable et protéger l'environnement. C'est un instrument important pour réduire les tensions au sein des pays et entre eux sur l'utilisation des ressources naturelles, contribuant ainsi à instaurer la confiance à tous les niveaux et, par conséquent, à renforcer la sécurité.

Comme de nombreux pays en voie de développement, le Maroc s'est lancé, après son indépendance en 1956, dans un vaste chantier de transformation visant le développement économique, social et environnemental, puisque plusieurs indicateurs environnementaux sont alarmants et conduisant à une dégradation notable du capital écologique du pays (la raréfaction continue des ressources en eau, la qualité de l'air menacée au niveau des grandes villes, la dégradation des écosystèmes terrestres, la surexploitation systématique du milieu marin et littoral, l'impact par les changements climatiques, l'investissement diversifié des sources d'approvisionnement en énergies renouvelables, etc.).

C'est dans ce sens qu'une meilleure connaissance des idées et concepts clés de la gouvernance environnementale peut aider les praticiens, les responsables, les décisionnaires, mais aussi les scientifiques à participer plus efficacement aux processus de gouvernance.

Sur le plan scientifique les travaux de recherche portant sur la gouvernance environnementale est toujours en évolution. Sur les bases de données ayant un comité de lecture ces travaux ont commencé à apparaître depuis 1990, on compte aujourd'hui plus de 1739 travaux sur Scopus et plus de 1360 sur Web of Science, tandis que sur les bases de données diversifiées telles que Google Scholar, les travaux dépassent les 17600.

Sur le plan pratiques des dizaines de conférences, débats et rencontres se font chaque année au niveau international, national, régional et local, incitant les gouvernements, les ONG, les citoyens et les entreprises à préserver l'environnement non pas seulement en appliquant un management environnemental, mais aussi en adoptant une bonne gouvernance environnementale.

Aujourd'hui, un large éventail de stratégies et politiques de gouvernance environnementale est pratiqué, et il est devenu évident que des stratégies de gouvernance reposent sur le degré de conscience et d'engagement des différentes parties prenantes, État, société civile, citoyen, etc.

Se pose, ainsi, la question suivante : quel cadre de convergence et de synergie entre le cadre réglementaire et l'engagement des parties prenantes en matière de gouvernance environnementale ?

Pour atteindre nos objectifs de recherche et répondre à la question soulevée, nous avons mené une étude exploratoire et descriptive. Notre démarche méthodologique a suivi les étapes suivantes :

- i. Définition d'objectifs : Étudier les politiques et pratiques de gouvernance environnementale à différents niveaux (national et international), identifier les parties prenantes et leur rôle, et déterminer les défis actuels et futurs en matière de gouvernance environnementale afin de proposer des recommandations valides et fiables ;
- ii. Adopter une approche méthodologique : L'étude combinera une revue de la littérature sur la gouvernance environnementale avec une analyse des données qualitatives issues d'entretiens avec des représentants clés des parties prenantes, l'analyse des documents officiels et des observations sur le terrain ;
- iii. Sources de données : La revue de la littérature sera basée sur des articles scientifiques, des rapports gouvernementaux et d'autres sources pertinentes sur la gouvernance environnementale. Les entretiens seront menés avec des représentants clés des gouvernements, des organisations environnementales, des entreprises et des communautés locales ;
- iv. Analyse des données : Les données qualitatives seront analysées de manière thématique pour identifier les thèmes clés et les tendances en matière de gouvernance environnementale ;
- v. Validation des résultats : Les résultats de l'étude seront validés par une revue par les pairs et une consultation avec les parties prenantes clés pour s'assurer de la validité des conclusions et des recommandations.

Notre discussion examine tout d'abord le concept de gouvernance environnementale et son importance, en se concentrant particulièrement sur sa perception selon la charte de l'environnement au Maroc, ce qui n'empêche pas les politiques internationales qui ont permis de mettre la table pour faire émerger des politiques nationales et territoriales plus adaptées. Par la suite nous exposons comment les parties prenantes représentent un maillon primordial dans la bonne réussite de ladite gouvernance, sous un angle théorique mais aussi réaliste vis-à-vis du Maroc.

1. Gouvernance environnementale : un concept en évolution

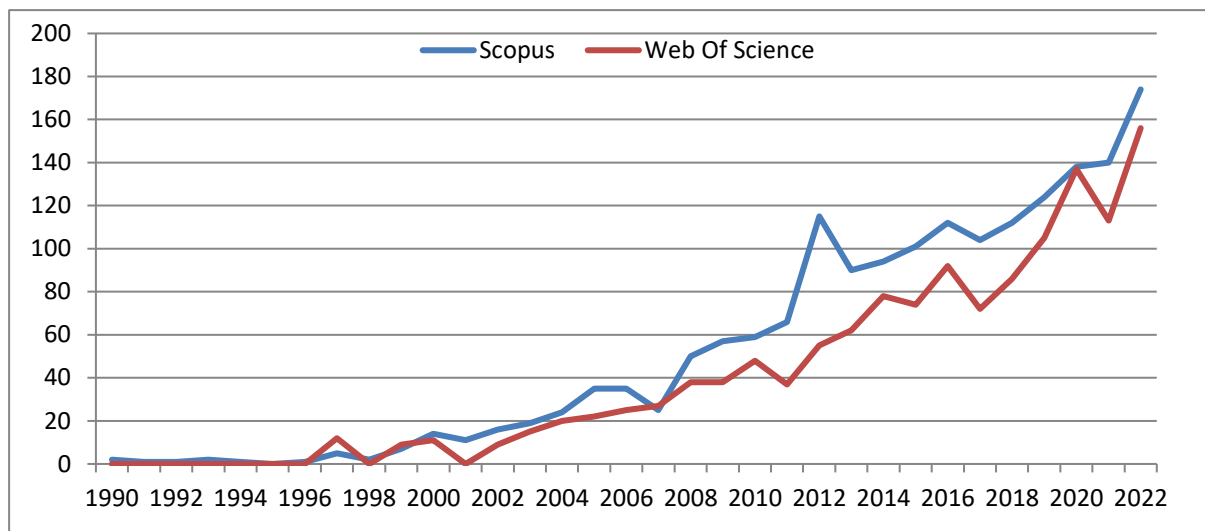
En évoquant les problèmes environnementaux on utilise souvent le concept de gouvernance environnementale, suite à la participation croissante des acteurs et agents, autres que l'État-nation. La grande variété d'acteurs participants et la diversification des outils économiques avec une plus grande divulgation de l'information, sont un renforcement des actions volontaires, autres que par la réglementation [1].

La diffusion des principes de la gouvernance environnementale a commencé à partir des années 1990, via une institutionnalisation croissante des mécanismes de décision (Sommet de Rio 1992, conventions climats, Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, etc.). Le souci des gouvernements et institutions nationales et internationales, lié à la gouvernance environnementale, a fortement inspiré les chercheurs en témoigne la floraison de leurs écrits (figure 1).

La littérature académique compte une multitude de définitions relatives à la gouvernance environnementale. Face à la polysémie des définitions, cette gouvernance est perçue comme étant fondée sur une coopération élargie, plus horizontale que hiérarchique, plus conventionnelle ou contractuelle que réglementaire. Elle fonctionne comme un principe directeur partagé pour rechercher des accords, à vocation de résolution pragmatique et décentralisée de problèmes, au plus près de leur expression et des acteurs concernés. En tant que méthode de gouvernement néo-managérial, la gouvernance est équipée de procédures et de dispositifs collaboratifs présentés comme nécessaires, pour fluidifier les échanges inter-partenariaux, corriger des asymétries entre acteurs, garantir une participation équilibrée de tous les acteurs, assurer une transparence de l'information, évaluer les

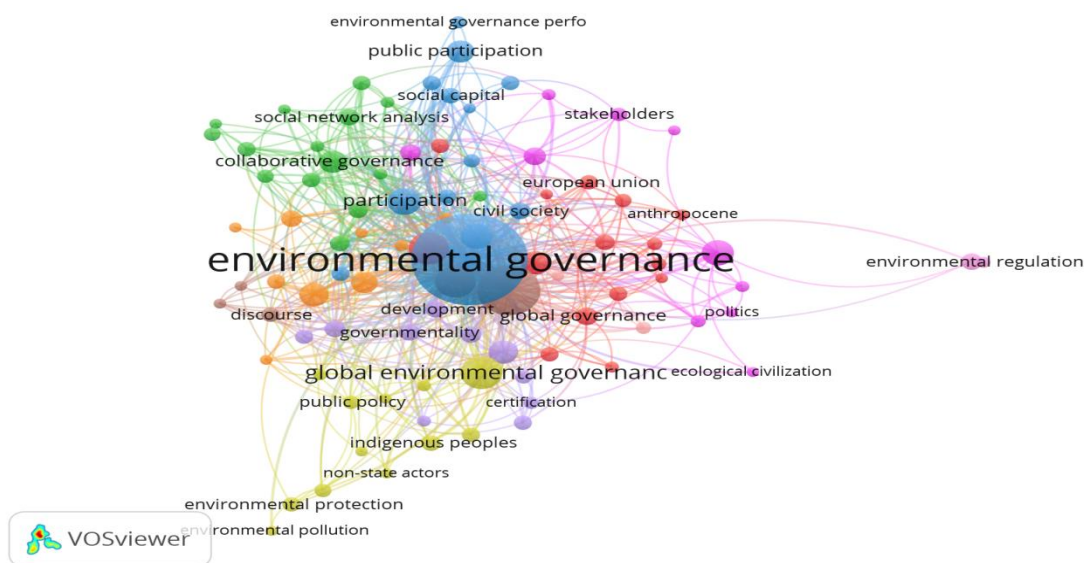
résultats de l'action collective et exiger les acteurs de rendre compte sur les résultats de leur action collective [2].

Figure 1 : Evolution des travaux de recherche relative à la gouvernance environnementale sur les bases des données Scopus et WOS



Après avoir été analysés avec VosViewer les articles relatifs à la gouvernance environnementale sur les deux bases de données citées (figure 2), huit clusters ont été trouvés (rouge, vert, bleu, jaune, violet, rose, orange et marron) qui montraient la relation entre un sujet et un autre. Sur les 3042 mots-clés trouvés, 104 ont des liens. Les mots-clés les plus importants et les plus cités sont : "climate change" ; "collaborative governance" ; "environmental governance" ; "global environmental governance" ; "neo-liberalism" ; "sustainable devoleppement" ; "environmental regulation" ; "public participation" ; "environmental protection" ; "ecological civilization", etc.

Figure 2: Réseau de cooccurrence des mots-clés dans le domaine de la recherche basé sur les données de Scopus et WoS en utilisant la "network visualization"



L'écho de la gouvernance environnementale fait référence à :

- l'entrée dans l'ère de l'anthropocène, d'où on observe une tendance à promouvoir, non sans difficulté, une régulation internationale et globale des problèmes d'environnement (biodiversité,

énergie, climat, pôles). Les principes de la gouvernance environnementale sont dès lors régulièrement convoqués à l'occasion des sommets internationaux, pour chercher à encadrer les externalités environnementales, prévenir les risques environnementaux et sanitaires et promouvoir la diffusion d'un pacte fondateur incarné par le DD [3]

- l'investi de l'agenda politique et médiatique par les problèmes écologiques : la structuration particulière des enjeux environnementaux considérés comme *wicked problems* (globalisés, trans-territoriaux, trans-sectoriels, désynchronisés des temporalités politiques et sociales, soumis à des incertitudes scientifiques et techniques) en fait un domaine adapté aux principes d'action dont se réclame la gouvernance environnementale [3].

La gouvernance environnementale vise à réguler les problèmes environnementaux mondiaux tels que la biodiversité, l'énergie, le climat et les pôles, mais elle est critiquée pour son manque d'efficacité et de démocratie. Elle est considérée comme une approche gestionnaire plutôt que démocratique et peut reproduire les relations de pouvoir et les inégalités sociales [4]. La gouvernance environnementale nécessite la complémentarité entre l'État, le secteur privé et la société civile, ainsi que la transparence et la participation démocratique pour être efficace. C'est pourquoi la gouvernance environnementale dépend largement de l'application et l'adhésion aux principes de la bonne gouvernance en matière de gestion des affaires environnementale et ce, à travers le respect des dispositions principales des principes de la bonne gouvernance qui incluent la vision stratégique, la primauté de la loi, l'efficacité, la transparence et la participation.

2. Gouvernance environnementale : des apports remarquables via la charte de l'environnement du Maroc

Le territoire marocain constitue un terrain particulièrement intéressant pour l'analyse des conditions d'émergence d'une gouvernance environnementale associant les acteurs économiques. Ce qui se reflète par la mise en œuvre de la charte nationale de l'environnement et du développement durable (loi cadre N°12-99), dans laquelle une attention particulière a été portée à la gouvernance environnementale.

Selon l'article 24 de la charte, le gouvernement veille à la mise en place des structures et des institutions nécessaires à la bonne gouvernance environnementale, notamment dans les domaines relatifs :

- À la mise en conformité des politiques publiques avec les exigences de protection de l'environnement et du DD ;
- Au suivi continu de la qualité de l'environnement et à la collecte des données et informations relatives à l'état de l'environnement et à l'exploitation de ces données et informations et à leur diffusion ;
- À la réflexion sur les questions majeures se rapportant au devenir des politiques publiques en matière de protection de l'environnement et de DD.

D'ailleurs, l'Etat, les CT, les établissements et entreprises publics peuvent organiser des débats publics sur l'environnement et le DD. Ces débats, ouverts à la population et aux intervenants économiques et sociaux concernés, se déroulent tant au niveau central que territorial. Les conclusions issues de ces débats publics sont prises en compte dans les politiques publiques relatives à l'environnement et au DD.

Ainsi la loi exige la mise en place d'un système d'évaluation environnementale stratégique. Ce système a pour objet d'apprécier la conformité des politiques, des stratégies, des programmes et des plans de développement aux exigences de la protection de l'environnement et du développement durable prévues dans ladite loi-cadre (Article 27).

L'Etat, les collectivités territoriales, les établissements et entreprises publics mobilisent les ressources et moyens nécessaires à la mise en place d'un programme d'action de sensibilisation, de communication et d'éducation environnementale ayant pour but la promotion de comportements individuels et collectifs conformes aux exigences de la protection de l'environnement et du DD. La déclinaison de ce programme s'opère dans le cadre de partenariat, notamment avec les associations de la société civile et l'entreprise privée. Elle tient compte autant que possible des conditions et des spécificités locales et fait appel aux mécanismes de solidarité et d'implication de la population (Article 32).

Par ailleurs, les initiatives et les actions de volontariat en faveur de l'environnement et du DD font l'objet de soutien et d'appui de l'Etat, des collectivités territoriales, des établissements et entreprises publics. Ceux-ci assurent la diffusion des bonnes pratiques dans le domaine du volontariat et apportent leur soutien à la mise en œuvre desdites pratiques, et ce selon l'article 32.

L'autre point qui mérite l'attention est l'institution d'un système de fiscalité environnementale et un système d'écolabel. Ainsi selon Article 2 de ladite loi, pour élaborer et mettre en œuvre des politiques, des stratégies, des programmes et des plans d'actions par l'Etat, les CT, les établissements et entreprises publics et par les autres parties intervenant dans les domaines de l'environnement et du développement durable, il est nécessaire de respecter certains principes, à savoir le principe d'intégration, de territorialité, de solidarité, de précaution, de prévention, de responsabilité et de participation.

3. Gouvernance environnementale : Des politiques internationales inspiratrices du cadre réglementaire national

Une bonne gouvernance environnementale nécessite la mise en place des politiques et des stratégies en faveur de l'environnement.

3.1 Des Politiques environnementales internationales stimulantes

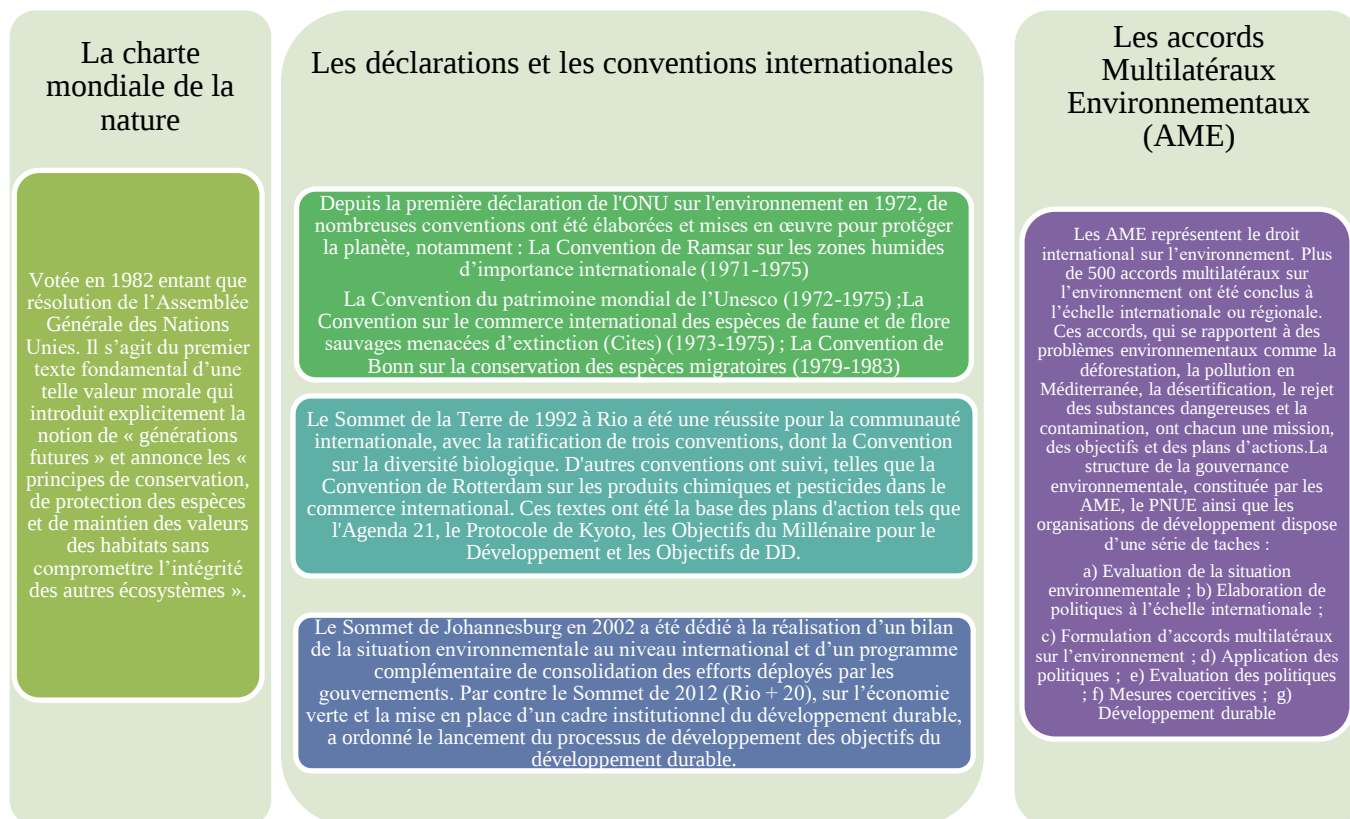
Les débats sur l'environnement n'ont commencé qu'à la fin des années 1970 à travers la création et l'apparition des ministères de l'environnement dans les pays développés, tels que les États-Unis, la France et l'Australie. Depuis, de nombreuses actions internationales ont vu le jour, notamment des sommets, des accords et des protocoles, journées mondiales, ainsi que des évolutions des règlements, pour préserver l'environnement à l'échelle mondiale.

La première manifestation internationale pour l'environnement a été celle de la « conférence internationale sur l'usage et la conservation de la biosphère » en 1968 à Paris, qui a débouché sur « Le sommet de la terre » à Stockholm en 1972. Ces sommets ont été les principaux sommets internationaux dédiés aux problèmes environnementaux qui ont engendré une prise de conscience de la nécessité d'une action de préservation commune à l'échelle mondiale de l'environnement, suivi par d'autres initiatives telles que la convention MARPOL, la conférence du PNUE sur l'évaluation du rôle des GES dans le réchauffement climatique, le protocole de Montréal interdisant l'utilisation des gaz nocifs pour la couche d'ozone et la convention de Bâle.

Les politiques environnementales ont émergé à la fin des années 80 par le biais de la Convention cadre des nations unies sur les changements climatiques, qui est devenue effective en 1994. Cette initiative a conduit à plusieurs sessions de la Conférence des parties, aboutissant au protocole de Kyoto en 1997. Les pays industrialisés ont promis de réduire leurs émissions de gaz à effet de serre pour limiter le réchauffement climatique à deux degrés maximum. La législation environnementale a considérablement évolué, mais son développement varie selon les pays. Sur le plan international, environ 900 instruments juridiques, tels que des traités multilatéraux et bilatéraux, ont été créés pour

protéger l'environnement. Les nouvelles techniques juridiques encouragent la coopération internationale dans la résolution des problèmes environnementaux, telles que la Déclaration et le plan d'action pour l'environnement de la Conférence de Stockholm, les Programmes des communautés européennes, la Charte mondiale de la nature, une série de recommandations de l'OCDE, la Déclaration de RIO de Janeiro et l'Agenda 21. Ces textes non obligatoires sont mis en œuvre par des textes réglementaires tels que les règles de droit international ou de droit communautaire.

Figure 3 : Arsenal réglementaire international



La protection de l'environnement est un enjeu majeur pour l'humanité, qui a été reconnu comme une valeur sociale fondamentale. Les politiques environnementales doivent être intégrées dans les constitutions et les lois nationales pour permettre la coordination des actions des différents organes de l'État. Cependant, la complexité de l'environnement nécessite une coordination difficile entre les différents domaines. À l'échelle internationale, l'absence d'une autorité mondiale comparable à un gouvernement rend la coordination encore plus difficile, mais des organismes tels que le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) peuvent jouer un rôle de catalyseur pour la coordination des actions. Des politiques environnementales internationales efficaces peuvent contribuer à la protection des ressources naturelles, à la performance économique à long terme, à la lutte contre la pauvreté, à la paix et à la sécurité, ainsi qu'aux droits de l'homme à l'échelle mondiale.

3.2 Des stratégies nationales mais plus curatives que prospectives

Afin d'honorer ses engagements sur le plan international, notamment dans le cadre du processus de Rio et du Sommet Mondial de Développement Durable, et de répondre aux besoins nationaux en matière de gestion rationnelle des ressources naturelles et d'amélioration du cadre de vie de ses populations, le Maroc s'est engagé lors de la dernière décennie à instaurer les bases du DD et de l'environnement. Dans ce cadre, plusieurs documents méritent d'être soulignés.

■ **La Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD)** : elle repose sur quatre piliers d'ordres économique, social, environnemental et culturel. Cependant, elle doit répondre à un certain nombre de principes directeurs (conformité internationale, conformité avec les principes de la loi-cadre 99-12, un engagement des parties prenantes, une stratégie opérationnelle) fixés par le gouvernement pour assurer une cohérence dans sa conception. Les grands enjeux sont la gouvernance, l'économie verte, la biodiversité, le changement climatique, les territoires sensibles, la cohésion sociale et la culture.

Le pilier environnemental s'est avéré comme le parent pauvre du développement lors du diagnostic. Les actions environnementales sont essentiellement curatives et répondent à des urgences, mais l'environnement n'est pas encore considéré comme une source de croissance durable. Cette stratégie vise à renforcer la prise en compte des attentes environnementales dans les politiques publiques pour découpler croissance économique de la pression sur les ressources, mais également à créer des emplois verts durables dans les métiers liés à l'environnement.

■ **Le Plan d'Action National pour l'Environnement (PANE)** : il fournit le cadre à travers lequel la communauté peut utiliser ses ressources de manière efficiente, créer des infrastructures respectueuses de l'environnement, améliorer le cadre de vie et promouvoir une économie saine et durable.

■ **Des programmes environnementaux nationaux diversifiés** : ils sont élaborés et concertés avec les régions et s'articulent autour de l'amélioration du cadre environnemental de vie des citoyens, la gestion des déchets ménagers domestiques et dangereux, la protection et la valorisation de la biodiversité, l'éducation environnementale, la dépollution industrielle, l'assainissement liquide en milieu urbain et rural et la protection de la qualité de l'air. Il s'agit du :

- Programme National d'Assainissement Liquide (PNAL) ;
- Programme National de gestion des Déchets Ménagers et assimilés (PNDM) ;
- Programme d'actions pour la préservation de la qualité de l'air ;
- Programme « plage propres » ;
- Programme d'Approvisionnement Groupé en Eau potable des populations Rurales (PAGER) ;
- Programme National de mise à Niveau Environnementale des Écoles Rurales (PNER) ;
- Programme National de Mise à niveau environnementale des Mosquées et des Ecoles Coraniques (PNMEC) ;
- Programme national de lutte contre les émissions polluantes atmosphériques;
- Programme de dépollution industrielle.

3.3 Un cadre réglementaire Marocain en propagation mais incomplet

Malgré le nombre déjà important de textes liés à la protection de l'environnement dont il dispose, le Maroc a commencé, depuis la fin du siècle dernier, à se doter d'un nouvel arsenal de textes législatifs et réglementaires visant, d'une part, à préserver l'environnement et, d'autre part, à entériner et à consacrer ses engagements. Les principaux textes constitutifs de ce nouvel arsenal :

- La loi n°11-03 relative à la protection et à la mise en valeur de l'environnement ;
- La loi n° 12-03 relative aux études d'impact sur l'environnement ;
- La loi 49-17 relative à l'Évaluation Environnementale ;
- La loi n°10-95 sur l'eau ;
- La loi n°13-03 relative à la lutte contre la pollution de l'air ;
- La loi n°28-00 relative à la gestion des déchets et à leur élimination ;
- La loi n°81.12 relative au littoral ;
- La loi n° 58-15 modifiant et complétant la loi n° 13-09 relative aux énergies renouvelables ;
- La loi 22-10 relative à l'utilisation et sacs et sachets en plastiques dégradables ou biodégradables ;
- La loi n°47-09 relatif à l'efficacité énergétique ;

- La loi n°07-22 relatif aux aires protégées.

D'autres projets de lois et règlements sont en cours d'adoption, en l'occurrence :

- Le projet de loi relatif à la protection des espèces de faune et de flore sauvages ;
- Le projet de décret relatif aux valeurs limites générales des émissions gazeuses ;
- Le projet de décret relatif aux mouvements transfrontières des déchets, etc.

En dépit de ces avancées notables, l'arsenal juridique environnemental national demeure à ce jour incomplet. Plusieurs domaines sont soit insuffisamment ou pas du tout réglementés. Il s'agit essentiellement des domaines du sol, du bruit, des établissements classés, des carrières, du droit à l'information environnementale, etc.

Par ailleurs, la mise en œuvre des lois environnementales reste souvent liée à l'élaboration de textes d'application qui exigent des délais considérables pour leur adoption et publication. En effet, plusieurs lois demeurent dépourvues de l'essentiel des textes réglementaires qui rendraient leurs dispositions effectives. De même, l'efficacité et l'opérationnalité de ces textes sont fonction de la capacité de tous les acteurs à exercer pleinement et judicieusement leurs prérogatives et attributions en matière de police administrative de contrôle environnemental, un autre maillon faible du processus de protection de l'environnement.

4. Gouvernance environnementale : engagement des parties prenantes

La dimension participative représente une des composantes intrinsèques de la gouvernance environnementale [5]. C'est ainsi que de nombreux auteurs mettent en lumière les pressions législatives et institutionnelles auxquelles doivent faire face les organisations, qu'elles soient publiques ou privées [6]. Ces pressions sont de plus en plus importantes pour essayer d'améliorer la transparence de ces organisations.

4.1 Les Parties Prenantes : un concept multifacette à diverses perceptions

Quairel-Lanoizelée et Carpon (2004) soulignent l'ubiquité du concept de PP. Pour Mercier et Gond (2006), la notion de PP connaît un « *engouement contemporain* ». En effet, les auteurs expliquent que la notion évolue dans une « *certaine confusion conceptuelle* » qui, selon eux, est « *liée à la multiplicité des niveaux d'analyse et aux différents sens qui lui sont accordés* ».

Bien que le concept ait été popularisé par Freeman (2010), il trouve son origine dans les années 1930. Plusieurs travaux ont été à la base du développement du concept. Certains auteurs soulignent le poids des pressions sociétales qui pèsent sur les dirigeants afin qu'ils intègrent toutes les parties qui pourraient être impactées par cette dernière (Berle et al. 1933). Pour les autres l'entreprise doit appréhender légalement et éthiquement les intérêts et les droits des participants à la pérennité de la firme [11]–[14]. D'autres chercheurs considèrent les PP comme étant des parties ayant des intérêts et des buts au sein de l'organisation [15]–[18], ou des agents affectés par la stratégie ou la décision de la firme [19], [20]. C'est ainsi que pour Mullenbach-Servayre (2007), ces évolutions de la conception des PP ont permis de décloisonner l'entreprise, pendant longtemps stimulée par les attentes actionnariales.

Ce survol sur la notion des PP nous permettent de faire la transition vers les typologies présentes dans la recherche académique. Il convient de distinguer dans ce sens les acteurs qui évoluent autour des intérêts des firmes. Robert-Demontrond (2006) a inventorié les typologies des différentes PP présentes dans la littérature. L'auteur distingue ainsi trois catégories d'acteurs comportant chacune plusieurs types de PP. Il y a en effet les typologies qui distinguent les acteurs:

- Selon la nature de la partie prenante : humaines ou non humaines [23] ; institutionnelles, éthiques ou économiques [24] ; organisationnelles, de régulation, issues de la communauté ou médiatiques (Henriques and Sadorsky, 1999) ; répondant à une logique économique ou à d'autres logiques [26]
- Selon la nature du lien entretenu avec l'entreprise : primaires ou secondaires [27] ; volontaires ou involontaires [13] ; internes ou externes [28] et contractuelles ou diffuses [29]
- Selon la relation de pouvoir entretenu avec l'entreprise : impliqués ou affectés [30] ; latentes, dormantes, urgentes, discrétionnaires, en attente, dominantes, dangereuses, dépendantes et définitive [31] ; passives, engagées, alliées et militantes [32] ; ayant des intérêts compatibles, des intérêts non compatibles, des relations nécessaires ou des relations contingentes [33].

Il est clair que les entreprises cohabitent avec différents acteurs dont la pertinence et l'importance varient selon l'angle de vue. Néanmoins, les organisations doivent les considérer et les prendre en compte dans leurs décisions stratégiques et opérationnelles.

Dans une optique écologique, on ne peut pas considérer uniquement le biais des attentes formulées par les PP [34]. Quelques travaux suggèrent donc d'élargir le cadre de TPP pour prendre en compte l'environnement naturel, soit en considérant la nature comme une PP [35], [36], soit en intégrant le point de vue des « parties intéressées »¹ (par exemple les ONG ou les milieux scientifiques dans le débat est centré sur le climat) [34], soit en définissant la responsabilité de l'entreprise à partir des biens communs (qualité de l'air, des eaux, biodiversité...) [37]. L'idée est que les entreprises peuvent prendre en compte leurs impacts écologiques indépendamment des attentes exprimées par leurs PP pour des raisons principalement morales (Phillips et Reichart, 2000).

Dans la littérature managériale, l'approche des PP peut être mobilisée dans le contexte de l'environnement et de DD, pour justifier la responsabilité environnementale de l'organisation et préciser envers qui s'exerce cette responsabilité. Dans cette approche, on considère que l'organisation est responsable envers l'ensemble de ses PP puisqu'elles sont toutes concernées par l'environnement naturel. Ce cadre conceptuel s'impose désormais comme une référence majeure de la littérature sur le DD et la RSE [39]–[41].

4.2 Une catégorisation distincte des PP selon une approche environnementale

DiMaggio et Powell (1983) identifient trois mécanismes, qu'ils nomment « isomorphismes », permettant de comprendre comment s'exercent véritablement les pressions institutionnelles :

- L'isomorphisme coercitif s'exerce dans le cadre de rapport de force. Il s'agit de contraintes imposées par l'Etat, des autorités publiques ou privées, voire d'autres organisations en position de force assorties de sanctions [42, p. 92];
- L'isomorphisme normatif s'exerce dans le cadre des milieux professionnels. Ceux-ci orientent les comportements des entreprises en définissant des bases cognitives, des pratiques et des méthodes similaires mais n'infligent pas de sanctions. La formation est l'un des vecteurs les plus importants des contraintes normatives [43] ;
- L'isomorphisme mimétique s'exerce en situation de forte incertitude. Les organisations se mettent à imiter le comportement d'autres organisations considérées comme des modèles.

Afin de mieux cerner les intérêts des PP. Irene Henriques et Sadorsky (1999) proposent une classification en quatre groupes :

- 1^{er} groupe : les PP disposant d'un pouvoir législatif, à savoir l'État, représenté le plus souvent par les organismes gouvernementaux ;
- 2^{ème} groupe : les PP ayant un impact sur les activités économiques des entreprises, comme les clients, les fournisseurs, les employés et les actionnaires ;

¹ Ce ne sont pas des parties prenantes au sens strict du terme car elles n'interagissent pas avec l'entreprise.

- 3^{ème} groupe : il est constitué par les organisations qui peuvent mobiliser l'opinion publique, comme les associations écologiques ;
- 4^{ème} groupe : il est formé par les médias.

Ces PP s'intéressent essentiellement aux rejets des entreprises (liquides, atmosphériques, solides). À partir de ces rejets, et à un degré moindre des quantités d'eau et d'énergie consommées, elles déterminent les pressions écologiques qu'elles exerceront.

Roberts (1992) constate que les entreprises qui s'exposent à de fortes pressions gouvernementales et qui poursuivent l'objectif de réduire celles-ci sont amenées à diffuser leurs résultats concernant leurs aspects sociétaux. Ces aspects sont assimilés dans la plupart des cas aux résultats environnementaux relatifs à la réduction de la pollution [45]. Il est clair dans ce cas que le résultat de la composante relationnelle conditionnera la composante stratégique. Les entreprises réviseront par conséquent leurs objectifs et leurs moyens pour qu'ils soient au moins conformes aux attentes des PP. Bien que le nombre des PP soit important, la plupart des études qui mesurent la performance environnementale se sont intéressées essentiellement aux pouvoirs publics comme source de pressions écologiques. La raison en est que, généralement, les pouvoirs publics exercent les pressions les plus fortes par rapport aux autres PP à cause du pouvoir qu'ils détiennent.

Dans leur modèle, Jung et al. (2001) soulignent que les pressions provenant de l'État sont surtout les pénalités (conséquences financières) et les actions judiciaires (conséquences non financières). La présence des indicateurs liés aux pénalités procure davantage une information sur la performance environnementale d'une firme [47], [48]. Le même objectif est recherché par le projet MEPI, mais en se basant sur le nombre de non-conformités existantes dans les rapports environnementaux des firmes.

Cette revue de la littérature montre que le nombre et le montant des pénalités représentent les principaux indicateurs utilisés dans l'évaluation des relations entre l'entreprise et les pouvoirs publics. Bien entendu, d'autres indicateurs peuvent s'ajouter afin de permettre de mieux évaluer ces relations.

Cependant, selon Marquet-Pondeville (2003), il existe quatre groupes de PP environnementales:

- PP réglementaire qui impose des lois et des directives aux entreprises en matière d'environnement ;
- PP défenseur de l'environnement qui sensibilise les riverains à travers des mouvements sociaux pour une meilleure protection de l'environnement ;
- PP de marché (clients, concurrents...) exerçant des pressions concurrentielles en termes d'engagement environnemental ;
- PP organisationnelle en relation directe avec l'organisation de l'entreprise telle que les dirigeants, les actionnaires et les employés.

Tableau 1 : Les différentes PP environnementales et les sources de pressions

Sources de pressions de PP environnementales	Coercitives	Normatives	Mimétiques
PP réglementaires	L'Union européenne L'Etat Les autorités publiques	ONU / OCDE GRI ISO / EMAS	-----
PP de marché	Clients Association de consommateurs Banques Compagnies d'assurance	Organisations professionnelles (Ex. UIC)	Concurrents leaders Fournisseurs Agences de notation Cabinets de conseils
PP défenseurs de l'environnement	Communautés Locales/Riverains Associations et ONG de défense de l'environnement	Universités Institutions Scientifiques	Presse/Médias

PP organisationnelles	Dirigeants (siège social) Actionnaires/Propriétaires	Managers intermédiaires	Salariés et leurs représentants
-----------------------	---	-------------------------	------------------------------------

Source : Adapté de Albertini (2013) et Renaud (2009a, p. 350)

4.3 Les Parties Prenantes environnementales au Maroc

Nous avons essayé de présenter les différentes PP de l'environnement au Maroc selon la décomposition de Marquet-pondeville.

4.3.1 Partie Prenante réglementaire

Les organisations internationales ont été les premières à mettre au point de grandes conventions internationales en faveur de la protection environnementale. Les principales institutions sont la banque mondiale, la commission des Nations Unies sur le DD, le fonds Monétaire International (FMI) et le Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM). D'autres institutions internationales intègrent également la gouvernance environnementale dans leur plan d'action (le Programme des Nations Unies pour l'Environnement, l'organisation Météorologique Mondiale, l'Organisation des Nations unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO), l'Agence Internationale de l'Énergie Atomique (AIEA) et l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE).

Au total, plus de trente agences et programmes des Nations Unies intègrent la gestion de l'environnement dans leur mandat. Cette fragmentation se traduit par un manque de coordination, un échange insuffisant d'informations et une dispersion des efforts et des responsabilités. Cela conduit également à une prolifération d'initiatives potentiellement controversées et conflictuelles.

Cependant, au niveau national, on peut classer les PP réglementaires comme suit :

- Les États sont responsables de la création de lois et de structures pour atteindre les objectifs fixés au niveau international, tandis que les régions doivent développer une coopération environnementale commune.
- Le ministère de l'Intérieur, la Wilaya, est chargé de la tutelle hiérarchique des communes, il est la première autorité territoriale chargée de la sauvegarde des intérêts économiques et sociaux publics, privés, individuels et collectifs au niveau de son territoire.
- Le ministère de l'Énergie, des Mines et de l'Environnement est responsable de l'animation, de la promotion et de la coordination de l'action gouvernementale en matière de gestion de l'environnement, notamment en renforçant le cadre institutionnel et juridique dans ce domaine et en contribuant à la préservation des ressources naturelles et à la protection des milieux naturels.
- D'autres acteurs sont également impliqués, tels que le ministère de l'agriculture, l'agence pour le développement des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique, le Conseil national de l'environnement, l'Observatoire régional de l'environnement et du DD, les communautés urbaines et les communes urbaines, la délégation régionale des eaux et forêts et de la lutte contre la désertification, l'Office National de l'Eau Potable, la Direction régionale de l'environnement et d'autres ministères et organismes publics et privés.

4.3.2 Partie prenante défenseur de l'environnement

Le rôle de la société civile dans le développement, la solidarité et la défense des droits de l'homme est crucial et reconnu. Cependant, la participation des acteurs non étatiques dans la gouvernance environnementale est directement liée à sa démocratisation. Selon Bäckstrand et Saward (2004), il existe un consensus selon lequel une plus grande participation des acteurs non étatiques dans les décisions environnementales à caractère multilatéral renforce la légitimité démocratique de la gouvernance environnementale. Il est important d'évaluer dans quelle mesure les mouvements sociaux peuvent être des acteurs majeurs dans la transformation territoriale et contribuer à promouvoir la gouvernance environnementale.

Sur le plan marocain, la forte reconnaissance des associations s'exprime également sur le plan normatif. Les associations sont régies par le dahir du 15 novembre 1958, révisé en 1973 et modifié en 2002. De même, la constitution de 2011 consacre les associations en tant que contributeur « dans le cadre de la démocratie participative, à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des décisions des projets des institutions élues des pouvoirs publics ». De plus, la constitution institue des mécanismes participatifs de dialogue et de concertation ainsi que la possibilité d'user du droit de pétition pour inscrire une question à l'ordre du jour du conseil de CT. La société civile au Maroc est marquée par une grande dynamique sur des domaines assez diversifiés : environnement, santé, social, culture, défense de droits des consommateurs et autres.

4.3.3 Partie prenante de marché : les citoyens

La protection de l'environnement exige du citoyen quelques obligations parmi lesquelles le principe de participation tient une place de choix, et des devoirs afin de préserver l'environnement qui l'entoure.

La participation, compte tenu de son importance, a été consacrée à travers un principe dit « principe de participation » à travers la charte de l'environnement, qui consiste à favoriser la participation active des entreprises, des associations de la société civile et de la population dans les processus d'élaboration et de mise en œuvre des politiques, des stratégies, des programmes et des plans relatifs à la protection de l'environnement et au DD. De même, l'article 3 de ladite charte stipule que toute personne a le droit de : (i) vivre et d'évoluer dans un environnement sain et de qualité qui favorise la préservation de la santé, l'épanouissement culturel et l'utilisation durable du patrimoine et des ressources qui y sont disponibles ; (ii) accéder à l'information environnementale fiable et pertinente ; (iii) participer au processus de prise des décisions susceptibles d'impacter l'environnement.

Sans pour autant négliger ses devoirs de contribuer aux efforts individuels et collectifs menés en vue de la protection de l'environnement, de la promotion et de la diffusion de la culture du développement durable, et s'abstenir de porter atteinte à l'environnement.

La responsabilité occupe elle-même une place importante que joue le citoyen dans la protection de l'environnement et ce, en prenant responsabilité à l'obligation de procéder à la réparation des dommages causés à l'environnement. Ainsi tous les citoyennes et les citoyens doivent s'engager selon l'article 23 de la charte de l'environnement à : (i) suivre le mode de comportement et de consommation responsable à l'égard de l'environnement et des ressources naturelles, (ii) s'impliquer de manière positive dans les processus de gestion des activités inhérentes à leur environnement de proximité, (iii) prévenir les autorités compétentes des atteintes ou dangers affectant l'environnement et des actes caractérisés de gaspillage des ressources.

4.3.4 Partie prenante organisationnelle

La protection de l'environnement est une préoccupation générale. Chacun a la responsabilité de participer à l'amélioration de la santé et des conditions de vie. L'exécutif communal est le maire, premier citoyen de la ville, et en vertu de ce statut, il a autorité pour promouvoir un environnement sain en luttant contre le bruit, la pollution de l'air et de l'eau, et la pollution des sols. Le caractère d'intérêt général de la protection de l'environnement empêche les maires de dissimuler les atteintes à l'environnement. C'est pourquoi il est important de préciser les attributions du maire dans cette mission de gestion de l'environnement et qui sont encadrées par la loi 113-14.

En outre, au niveau des communes, les PP organisationnelles engendrent les pouvoirs du maire en matière de gestion de l'environnement, les employés de la commune et les responsables des services de l'environnement et le conseil de la commune.

Cependant, de par :

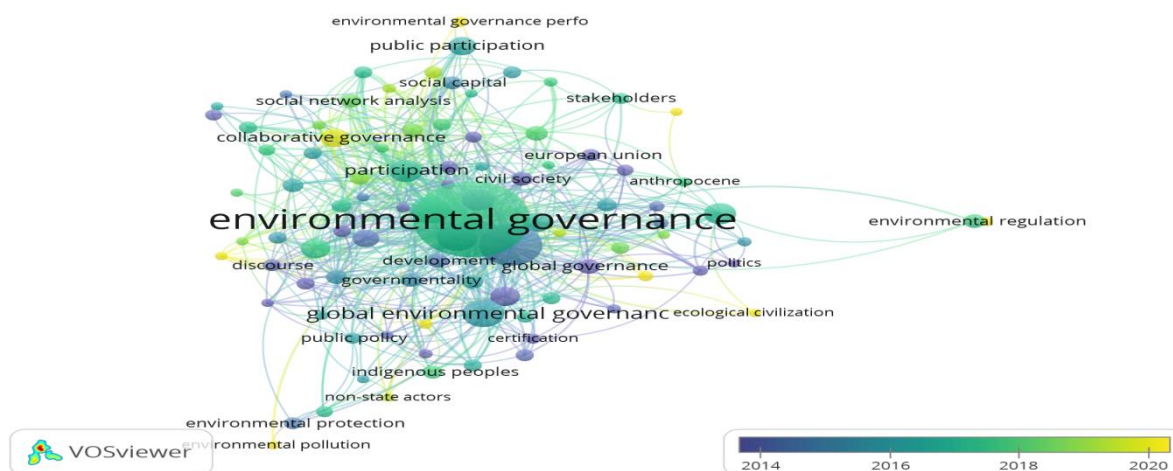
- i. la nature des défis environnementaux marqués par leur trans-sectorialité ;
- ii. le chevauchement des échelles territoriales ;
- iii. la difficulté de synchronisation entre les différentes PP ;
- iv. la difficulté de concilier entre les dictées du cadre réglementaire et les pressions exercées par les PP, etc.

Des doutes sont développés quant à la possibilité d'atteindre une bonne gouvernance environnementale.

5. Préconisations pour une bonne gouvernance environnementale

Il n'existe plus de recommandations universellement acceptées pour une bonne gouvernance environnementale, mais certaines pratiques peuvent être considérées comme importantes pour améliorer l'état environnemental, c'est ainsi et suite à l'*overlay visualisation* comme la montre la figure 4, les termes d'actualités sont "protected areas"; "environmental pollution"; "human rights"; "collaborative governance"; "institutional work"; "ecological civilization"; "environmental governance performance".

Figure 4 : L'overlay visualisation des mots-clés relatifs à la gouvernance environnementale



Un tel nouveau paradigme définit deux trajectoires, en l'occurrence la participation des PP et l'élaboration de politiques environnementales nationales et locales.

5.1 Vis-à-vis de la participation et intégration des parties prenantes

- Assurer une synergie et une coordination en impliquant tous les intervenants pour la mise en œuvre et le suivi du PAC;
- Introduire la planification participative et le contrôle de gestion des plans d'actions programmés dans le cadre des plans opérationnels annuels, moyennant l'implication de la société civile dans l'audit et le contrôle de gestion;
- Impliquer l'université dans des partenariats pour orienter la recherche scientifique vers des solutions techniques et managériales innovantes;
- Impliquer les médias (Information & Sensibilisation) dans tous les maillons de gestion territoriale;
- Favoriser une approche "Bottom-up" avec une coordination multipartite;
- Encourager la créativité des jeunes inventeurs pour la protection de l'environnement;
- Soutenir les associations avec des outils logistiques pour préserver l'environnement dans les quartiers par exemple;
- Impliquer les citoyens et plaider auprès de la société civile;

- Motiver les meilleurs quartiers ou producteurs faisant preuves de bonnes pratiques dans la gestion de leurs déchets, aménagement des espaces vert, etc. et leur assurer une supervision et un soutien et appui pour leur pérennité;
- Renforcer les capacités des principales parties prenantes, notamment en termes de leur ressources humaines et financières, et développer l'expertise aux niveaux national et local ;
- Renforcer le contrôle des institutions publiques et des ministères;
- Promouvoir le principe de responsabilité élargie du producteur / importateur ;
- Favoriser la transparence dans la prise de décision environnementale.

5.2 Vis-à-vis des politiques et objectifs environnementaux, nationaux et locaux

- Révision et renforcement du cadre légal et réglementaire en matière environnementale ;
- Élaboration de réglementations spécifiques pour les espaces verts, y compris les règles d'abattage et de transplantation des arbres, les normes de ratios des espaces verts homologués et les réglementations des espaces verts spéciaux ;
- Amélioration de la gestion des déchets, notamment par la mise en place de compétences et d'expertise nécessaires à tous les niveaux, l'évaluation de la gestion durable des déchets et l'activation de la verbalisation aux contrevenants ;
- Renforcement du cadre institutionnel pour l'efficacité énergétique, le tri, la valorisation et la gestion des boues ;
- Activation de la verbalisation aux contrevenants aux lois et arrêtés municipaux ;
- Coopération et coordination entre les villes avoisinantes pour la planification environnementale à long terme et la maximisation des avantages pour l'environnement et les communautés ;
- Mobilisation de l'attention à la dimension esthétique des villes ;
- Planification des politiques environnementales à long terme pour maximiser les avantages pour l'environnement et les communautés ;
- Développement et soutien des investissements environnementaux, avec une charte locale pour la préservation des espaces verts, un plan de sauvegarde et une stratégie locale pour chaque aspect environnemental ;
- Elaboration d'une stratégie locale pour chaque aspect environnemental ;
- Prise en compte de la variable environnementale lors de l'étude de chaque projet, avec une exigence d'une part définie des projets à vocation environnementale pour chaque plan d'action établi ;
- Incitation des collectivités territoriales à intégrer le volet environnemental dans les plans d'action, la vision et l'orientation générale du territoire ;
- Mise en place de mécanismes de contrôle et de réglementation environnementale pour surveiller les activités environnementales et garantir le respect des lois environnementales.

Il est important de noter que ces recommandations ne sont pas exhaustives et que les stratégies pour une bonne gouvernance environnementale peuvent varier en fonction de chaque pays, de chaque région et de chaque situation.

Discussion et conclusion

Cette recherche a essayé de zoomer sur la gouvernance environnementale, en s'efforçant dans un premier lieu d'appréhender le concept et de savoir comment un pays en voie de développement le perçoit. C'est ainsi que depuis l'initiation du principe du développement durable plusieurs politiques et stratégies internationales ont en le jour, suivies de l'engagement de différentes parties prenantes, ce qui a exigé les pays à suivre ces directives.

Les conséquences de l'activité humaine, organisationnelle et spécifiquement industrielle sur l'environnement se traduisent par une surexploitation des ressources naturelles et une pollution croissante sous différentes formes. Y remédier nécessite la mise en place de nouvelles mesures politiques de portée mondiale, régionale, nationale et locale, d'où l'importance d'une bonne gouvernance environnementale. C'est dans ce sens que les Etats à partir de 1994 ont commencé à mettre en œuvre des politiques internationales telles que les sommets, les accords, les déclarations et les conventions. L'émergence de ces textes constitue un guide et une orientation, voire un appel au devoir du respect de l'environnement par toutes les entités organisationnelles. C'est dans cette perspective que le Maroc a fait le choix d'opter pour une stratégie nationale en matière environnementale, grâce à un cadre réglementaire décisionnel et des stratégies marocaines bien orientées. Cependant, la réussite de cette gouvernance ne dépend pas seulement des politiques et des stratégies mises en œuvre, mais aussi de l'implication des parties prenantes et de l'intégration des nouvelles pratiques du management environnemental.

Ce survol entre la théorie, stratégies internationales, législation et évidence Marocaine, permettra sans aucun doute de donner un aperçu sur l'état de la gouvernance environnementale non pas seulement au niveau du Maroc, mais sur un plan international, ce qui permettra par la suite de cogner des pistes et de mener des réflexions sur l'avenir de l'environnement.

Il convient de reconnaître certaines limites de l'étude. L'analyse ayant été effectuée dans un pays en voie développement, à savoir le Maroc, qui est sensible à l'environnement, les résultats peuvent ne pas s'appliquer aux autres pays en voie développement ou développés. La méthodologie adoptée quant à elle connaît plusieurs critiques relatives notamment à la non exhaustivité des sources employées.

Cette recherche n'est pas censée s'arrêter là, nous suggérons d'y avancer en optant pour des études longitudinales afin de suivre de près l'évolution de l'application et des pratiques de la gouvernance environnementale dans les pays, d'opter pour des recherches comparatives entre différents pays ayant différentes ressources financières, écologiques, humaines et industrielles. Enfin, il est souhaitable de suivre les suggestions de Glaser and Strauss à propos de la *Grounded Theory* dans l'objectif de généraliser l'ensemble des connaissances afin de proposer un cadre de référence à suivre pour réaliser une bonne gouvernance environnementale des Etats mais aussi des territoires.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] K. Jacob et M. Jänicke, « Environmental Governance in Global Perspective: New Approaches to Ecological and Political Modernisation », juin 2006.
- [2] D. Salles et al., *Gouvernance environnementale*, GIS Démocratie et Participation. Paris, 2013. Consulté le: 26 décembre 2020. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.dicopart.fr/fr/dico/gouvernance-environnementale>
- [3] P. M. Defarges, *La gouvernance*. Presses universitaires de France, 2003.
- [4] L. Boltanski, *De la critique: Précis de sociologie de l'émancipation*. Paris: Gallimard, 2009.
- [5] R. Barbier et C. Larrue, « Démocratie environnementale et territoires : un bilan d'étape », *Participations*, vol. 1, p. 67, janv. 2011, doi: 10.3917/parti.001.0067.
- [6] P. J. DiMaggio et W. W. Powell, « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *Am. Sociol. Rev.*, vol. 48, n° 2, p. 147-160, 1983, doi: 10.2307/2095101.
- [7] F. Quairel-Lanoizelée et M. Carpon, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. Paris: La Découverte, 2004.
- [8] S. Mercier et J.-P. Gond, « La théorie des parties prenantes », in *Université de Bourgogne - Latec/Fargo (Research center in Finance, organizational ARchitecture and GOvernance)*, *Working Papers FARGO*, 2006, p. 917-925.
- [9] R. Freeman, *Strategic Management :A Stakeholder Approach*. Cambridge New York Melbourne Madrid Cape Town Singapore: Cambridge University Press, 2010.
- [10] A. A. Berle, G. C. Means, Columbia University, et Council for Research in the Social Sciences, *The modern corporation and private property*. New York: Macmillan, 1933. Consulté le: 26 décembre 2020. [En ligne]. Disponible sur: <http://books.google.com/books?id=zaZZAAAAYAAJ>
- [11] C. W. L. Hill et T. M. Jones, « Stakeholder-Agency Theory », *J. Manag. Stud.*, vol. 29, n° 2, p. 131-154, 1992, doi: 10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657.x.
- [12] W. M. Evan et R. E. Freeman, « A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism », *Ethical Theory Bus. Prentice Hall Englewood Cliffs*, p. 75-84, 1993.

- [13] M. B. E. Clarkson, « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance », *Acad. Manage. Rev.*, vol. 20, n° 1, p. 92-117, 1995, doi: 10.2307/258888.
- [14] J.-P. Gond et S. Mercier, « Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature », 2003.
- [15] E. Rhenman et B. Stymne, « Corporate Management in a Changing World », *Aldus/Bonniers*, 1965.
- [16] R. E. Freeman et D. L. Reed, « Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance », *Calif. Manage. Rev.*, vol. 25, n° 3, p. 88-106, avr. 1983, doi: 10.2307/41165018.
- [17] M. B. E. Clarkson, « Toronto conference: Reflections on stakeholder theory », *Bus. Soc.*, n° 33, p. 82-131, 1994.
- [18] J. Post, L. Preston, et S. Sachs, « Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View », *Calif. Manage. Rev.*, vol. 45, p. 6-28, oct. 2002, doi: 10.2307/41166151.
- [19] R. E. Freeman, *Strategic management: a stakeholder approach*, University of Toronto Press. Boston: Pitman, 1984.
- [20] G. Charreaux et P. Desbrières, « Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Rev. Finance Contrô. Strat.*, vol. 1, n° 2, p. 57-88, 1998.
- [21] A. Mullenbach-Servayre, « L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociale des entreprises », <http://dx.doi.org/10.1051/larsg:2007010>, vol. 223, févr. 2007, doi: 10.1051/larsg:2007010.
- [22] P. Robert-Demontrond, « La gestion des droits de l'homme: déconstruction des politiques de responsabilité sociale des entreprises », *Éditions Apogée*, p. 66-68, 2006.
- [23] D. Wheeler et M. Sillanpää, « The stakeholder corporation : a blueprint for maximizing stakeholder value », 1997. doi: 10.1016/S0024-6301(98)90231-X.
- [24] I. Pellé-Culpin, « Du paradoxe de la diffusion d'information environnementale par les entreprises européennes », These de doctorat, Paris 9, 1998. Consulté le: 20 décembre 2021. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.theses.fr/1998PA090034>
- [25] I. Henriques et P. Sadorsky, « Henriques I., P. Sadorsky: 1999, The Relationship Between Environmental Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance. Academy of Management Journal », *Acad. Manage. J.*, vol. 42, févr. 1999, doi: 10.2307/256876.
- [26] J. M. Handelman et S. J. Arnold, « Le rôle des actions marketing à dimension sociale: appels à l'environnement institutionnel », *J. Mark.*, vol. 63, n° 3, p. 33-48, juill. 1999, doi: 10.1177/002224299906300303.
- [27] J. S. Carroll, « Incident Reviews in High-Hazard Industries: Sense Making and Learning Under Ambiguity and Accountability », *Ind. Environ. Crisis Q.*, vol. 9, n° 2, p. 175-197, juin 1995, doi: 10.1177/108602669500900203.
- [28] A. B. Carroll et J. Näsi, « Understanding Stakeholder Thinking : Themes from a Finnish Conference », *Business Ethics : A European Review*, p. 46-51, janvier 1997.
- [29] Y. Pesqueux, « Organisations : modèles et représentations », in *PUF*, Paris, 2002.
- [30] W. Ulrich, « Critical Heuristics of Social Planning. A New Approach to Practical Philosophy », in *Wiley*, Springer US, 1983. doi: 10.1007/978-1-4613-3539-9_4.
- [31] R. K. Mitchell, B. R. Agle, et D. J. Wood, « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts », *Acad. Manage. Rev.*, vol. 22, n° 4, p. 853-886, 1997, doi: 10.2307/259247.
- [32] A. Sobzack et C. Girard, « Des parties prenantes aux parties prenantes engagées: Pour une nouvelles lecture de la théorie des stakeholders », in *1er congrès du RIODD*, Paris, 2006.
- [33] A. L. Friedman et S. Miles, « Developing Stakeholder Theory », *J. Manag. Stud.*, vol. 39, n° 1, p. 1-21, 2002, doi: 10.1111/1467-6486.00280.
- [34] D. Bazin, *L'éthique économique*, Armand Colin. 2006. Consulté le: 26 décembre 2020. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.armand-colin.com/lethique-economique-9782200345198>
- [35] M. Starik, « Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature », *J. Bus. Ethics*, vol. 14, n° 3, p. 207-217, mars 1995, doi: 10.1007/BF00881435.
- [36] Stead J. G. et E. Stead, « Can Humankind Change the Economic Myth? Paradigm Shifts Necessary for Ecologically Sustainable Business », *Journal of Organizational change Management*, p. 15-31, 1994.
- [37] M. Capron et F. Quairel-Lanoizelée, *La responsabilité sociale d'entreprise*, La découverte. 2010. Consulté le: 25 décembre 2020. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.cairn.info/la-responsabilite-sociale-d-entreprise--9782707165008.htm>
- [38] R. A. Phillips et J. Reichart, « The Environment as a Stakeholder? A Fairness-Based Approach », *J. Bus. Ethics*, vol. 23, n° 2, p. 185-197, 2000, doi: 10.1023/A:1006041929249.
- [39] A.-C. Martinet, « Stratégie et pensée complexe », *Rev. Francaise Gest.*, vol. no 160, n° 1, p. 31-45, 2006.
- [40] S. Mercier, « Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ? », *Manag. Avenir*, vol. n° 33, n° 3, p. 142-156, juin 2010.
- [41] M. Wheeler, M. Ewers, et J. Buonanno, « Different rates of forgetting following study versus test trials », *Mem. Hove Engl.*, vol. 11, p. 571-80, déc. 2003, doi: 10.1080/09658210244000414.
- [42] J.M Saussois, « Théories des organisations », *Collection Repères, La Découverte*, Paris, 2007.
- [43] M. Capron et F. Quairel, *Responsabilité sociale d'entreprise*. La Découverte, 2007. Consulté le: 25 février 2022. [En ligne]. Disponible sur: <https://basepub.dauphine.psl.eu/handle/123456789/595>
- [44] N. C. Roberts, « Public Entrepreneurship and Innovation », *Rev. Policy Res.*, vol. 11, n° 1, p. 55-74, 1992, doi: 10.1111/j.1541-1338.1992.tb00332.x.
- [45] A. Ullmann, « Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships Among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. Firms », *Acad. Manage. Rev.*, vol. 10, p. 540-557, juill. 1985, doi: 10.5465/AMR.1985.4278989.
- [46] E. J. Jung, J. S. Kim, et S. K. Rhee, « The measurement of corporate environmental performance and its application to the analysis of efficiency in oil industry », *J. Clean. Prod.*, vol. 9, n° 6, p. 551-563, déc. 2001, doi: 10.1016/S0959-6526(01)00011-7.

- [47] J. Doonan, P. Lanoie, et B. Laplante, « Determinants of Environmental Performance in the Canadian Pulp and Paper Industry: An Assessment from Inside the Industry », *Ecol. Econ.*, vol. 55, p. 73-84, oct. 2005, doi: 10.1016/j.ecolecon.2004.10.017.
- [48] V. W. Y. Tam, C. M. Tam, S. X. Zeng, et K. K. Chan, « Environmental performance measurement indicators in construction », *Build. Environ.*, vol. 41, n° 2, p. 164-173, févr. 2006, doi: 10.1016/j.buildenv.2005.01.009.
- [49] S. Marquet-Pondeville, « L'impact de la stratégie environnementale, des pressions perçues des " stakeholders " environnementaux et de l'incertitude perçue de l'environnement écologique sur un système de contrôle de gestion environnemental formel », in *Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion*, Belgium, mai 2003, p. CD-Rom. Consulté le: 24 février 2022. [En ligne]. Disponible sur: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00582803>
- [50] E. Albertini, « Le Management et la Mesure de la Performance Environnementale », Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, Paris, 2013.
- [51] A. Renaud, « LES OUTILS D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE : AUDITS ET INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX », présenté à La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, mai 2009. Consulté le: 4 février 2022. [En ligne]. Disponible sur: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00459153>