



Le rôle des parties prenantes dans la gouvernance durable

TENGHO METCHUM CELESTINE-ANNIE

Docteur en Sciences de Gestion

Université de Douala

Enseignant-Chercheur

Institut Universitaire du Golfe de Guinée de Douala

Résumé : L'objectif de cette communication est de montrer le rôle des parties prenantes dans la gouvernance durable. La question posée est de savoir quel est le rôle des parties prenantes dans la gouvernance durable ? La réponse à cette nécessite la construction d'un guide d'entretien. L'entretien semi-directif est mené dans la ville de Douala auprès de 27 dirigeants des PME Camerounaises. Dans le cadre de cette recherche nous avons utilisé la méthode qualitative exploratoire. Les résultats montrent que les parties prenantes jouent un grand rôle dans la gouvernance durable dans les PME du secteur des cosmétiques au Cameroun. La majorité des parties prenantes des PME prennent en considération la réglementation en vigueur dans leurs actions. Cependant la concurrence du secteur informel influence négativement les stratégies mises sur pieds par les PME Camerounaises pour une gouvernance durable mettant en difficulté leur positionnement et les amenant à réadapter leur stratégie de communication pour sensibiliser la clientèle d'une part et le grand public d'autre part et mieux se repositionner. Pour assurer une gouvernance durable, les parties prenantes participent, collaborent, s'impliquent, prennent les décisions et planifient.

Mots clés : stratégie, parties prenantes, gouvernance durable, innovation sociale, repositionnement.

Abstract: The objective of this communication is to demonstrate the role of stakeholders in sustainable governance. The question posed is what role do stakeholders play in sustainable governance? Answering this requires the construction of an interview guide. A semi-structured interview was conducted in the city of Douala with 27 leaders of Cameroonian SMEs. In the context of this research, we used an exploratory qualitative method. The results show that stakeholders play a significant role in sustainable governance in the SMEs of the cosmetics sector in Cameroon. The majority of SME stakeholders take current regulations into account in their actions. However, competition from the informal sector negatively influences the strategies implemented by Cameroonian SMEs for sustainable governance, challenging their positioning and forcing them to readjust their communication strategy to raise awareness among customers on one hand and the general public on the other hand to better reposition themselves. To ensure sustainable governance, stakeholders participate, collaborate, get involved, make decisions, and plan.

Keywords: strategy, stakeholders, sustainable governance, social innovation, repositioning.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.17910315>

1 Introduction

Face au développement de l'informel dans le monde en général et en Afrique en particulier, les parties prenantes dans la gouvernance durable ont un rôle important à jouer. Etant donné que l'Afrique est caractérisée par une structure organisationnelle hybride, alliant modernité et traditions (Biwolo-Fouda et Gausse, 2022), il est urgent

d'assurer une bonne gouvernance d'entreprise pour leur durabilité et évolution. La gouvernance d'entreprise est un moyen de légitimer ceux qui, dans l'entreprise, ont le droit d'orienter l'activité et la stratégie. Une analyse des stratégies oriente dans les décisions dans un environnement concurrentiel. L'utilisation de la méthode collaborative ou participative (Marlière. E 2020), semble contribuer au succès relationnel des parties prenantes. En effet, d'après Tricoit J-P (2019) la collaboration est une action de travailler en commun pour parvenir à un résultat satisfaisant pour l'ensemble des personnes concernées. Il définit la participation comme l'action d'agir dans le but déterminé sous l'égide des personnes compétentes. Des initiatives à l'instar des tables rondes, des assemblées favorisent la participation et l'implication des parties prenantes et aident dans le processus décisionnel. Jamal et al (2000) considèrent que le succès d'une telle initiative dépend strictement du développement d'une vision partagée et d'objectifs communs dans la planification stratégique et donc dans la création d'une organisation coopérative stable. De même, la transparence et la responsabilité sont recommandées dans la gouvernance durable. La gouvernance durable est un concept essentiel pour les organisations qui cherchent à harmoniser leur développement économique avec la protection de l'environnement et la promotion des droits humains.

L'objectif de cette communication est de montrer le rôle des parties prenantes dans la gouvernance durable. La question de recherche est : quel est le rôle des parties prenantes dans la gouvernance durable? L'intérêt de cette recherche sur le plan théorique est qu'il n'existe pas assez de travaux sur le rôle des parties prenantes dans la gouvernance durable. Sur le plan managérial, comprendre le rôle des parties prenantes dans la gouvernance durable permettra aux entreprises de mieux adapter leur stratégie face à la rude concurrence au sens de Porter (1979) des acteurs informels et de maximiser leur profit. Pour atteindre cet objectif, une étude qualitative exploratoire est réalisée. Des entretiens sont faits auprès de 27 dirigeants des PME Camerounaises. Ce travail est structuré de la manière suivante : une revue de la littérature, la méthodologie adoptée, les résultats obtenus et la conclusion.

2 Revue de la littérature

La revue de littérature éclaire les démarches méthodologiques et les instruments de collecte de données pertinents déjà mobilisés. Elle permet d'ancrer la problématique au sein du corpus académique existant (Tsisarotina, 2025).

2.1 Les parties prenantes dans la gouvernance durable

La gouvernance durable est un système de gestion et de prise de décision qui prend en compte les aspects économiques, sociaux et environnementaux pour assurer un développement durable et responsable.

La théorie des parties prenantes apparaît vers 1960. La théorie des parties prenantes propose de considérer l'entreprise comme une constellation ou des noeuds d'intérêts convergents ou concurrents et ces intérêts ont une valeur intrinsèque (Dontenwill, 2005). D'après Freeman (1984), le concept de parties prenantes désigne « tout groupe ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation ». Donaldson et Preston (1995) ont ainsi relevé que la théorie des parties prenantes a été mobilisée pour décrire 1) la manière dont les parties prenantes sont affectées par les décisions de l'entreprise, 2) comment le processus de management intègre les demandes et attentes de ces parties prenantes, 3) la manière dont les intérêts des parties prenantes sont pris en compte par les dirigeants et enfin 4) les pratiques des entreprises en matière de responsabilité sociale (Mullenbach-Servayre, 2007). La théorie des parties prenantes, stakeholder theory, propose une approche participative de la conception de la stratégie. Une partie prenante, stakeholder en anglais, peut être définie comme «un porteur d'intérêt ». La théorie des parties prenantes est fondée sur les postulats suivants :

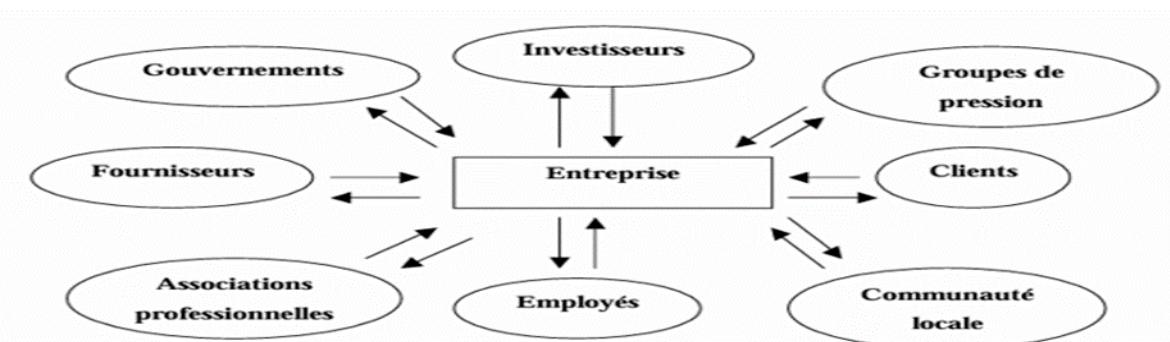
- L'organisation a des relations avec plusieurs groupes qui affectent et sont affectés par les objectifs de l'entreprise (Freeman, 1984);
- Les intérêts des parties prenantes ont une valeur intrinsèque et aucun intérêt n'est sensé dominer les autres (Clarkson, 1995).

Les parties prenantes d'une entreprise comprennent toutes les entités ou individus qui sont directement ou indirectement influencés par les activités de l'entreprise, et qui peuvent également avoir un impact sur ses décisions et sa performance. Il s'agit des personnes physiques ou morales, groupes d'individus dans l'environnement de l'entreprise qui possèdent un intérêt dans son fonctionnement et ses résultats. Mercier (1999), les parties prenantes sont « l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants ». «Les parties prenantes sont certes intéressées par des gains immédiats, à supposer qu'il y'en ait, mais ils souhaitent avant tout que ces gains s'inscrivent dans la durée» (ALBINO-PIMENTEL. J et al, 2024). L'engagement des parties prenantes est un aspect essentiel de la durabilité, servant de pont entre une organisation et les individus ou groupes concernés par ses opérations. Coline P (2024) recommande de « Maximiser la valeur tirée de l'engagement des parties prenantes dans la stratégie d'une entreprise». Mahrad A et Nasser A. H (2025) affirment que « Les stratégies d'engagement renforcent la confiance et l'engagement des employés ». D'après le dictionnaire le Robert, le rôle est la conduite sociale de quelqu'un qui joue un personnage ; c'est aussi l'influence ou la fonction. Une partie prenante, c'est un acteur, individuel ou collectif, activement ou passivement concerné par une décision ou un projet ; c'est-à-dire dont les intérêts peuvent être affectés positivement ou négativement à la suite de son exécution. D'un point de vue étymologique, il est possible de définir les parties prenantes comme

toutes les parties prenant part aux processus délibératifs et décisionnels des institutions. D'après le Glossaire, « une partie prenante est une personne, un groupe ou une organisation ayant des intérêts dans la prise de décision et les activités d'une entreprise, d'une organisation ou d'un projet.

Plusieurs travaux sont axés sur la distinction entre les parties prenantes. C'est le cas de Caroll (1989) qui allègue qu'il existe: - Les « parties prenantes primaires » ou « contractuelles » qui concernent les agents organisationnels en relation directe et déterminée contractuellement, comme son nom l'indique, avec l'entreprise (ou encore qualifiées de « parties prenantes contractuelles »). Elles ont été les premières à avoir été mises en évidence, fondant ainsi une conception partenariale au regard des relations tressées entre l'organisation et ses parties prenantes. - Les « parties prenantes secondaires » ou « diffuses » qui regroupent les agents situés autour de l'organisation envers lesquels son action se trouve avoir un impact mais sans pour autant se trouver en lien contractuel. Elles fondent une conception sociétale des relations entre l'organisation et son environnement. D'autres travaux font allusion aux parties prenantes « volontaires » ou « involontaires » (Clarkson, 1995), les parties prenantes « stratégiques » ou « morales » (Goodpaster1991, Frooman, 1999). Les parties prenantes peuvent être membres de l'organisation qui les intéresse ou ne pas avoir d'affiliation officielle. Les parties prenantes peuvent avoir une influence directe ou indirecte sur les activités ou les projets d'une organisation. Donaldson et Preston (1995) présentent les parties prenantes dans la figure 1 ci-dessous :

Figure 1: Les parties prenantes selon Donaldson et Preston (1995)



Source: Donaldson et Preston (1995)

Ces chercheurs mettent en lumière les parties prenantes tels que : les Investisseurs, les Gouvernements, les fournisseurs, les Associations de professionnels, les employés, la Communauté locale, les Clients ainsi que les groupes de pression qui peuvent avoir une influence sur les activités d'une entreprise.

En effet, Freeman, Harrison et Wicks (2007) ont fait la distinction entre les parties prenantes primaires et les parties prenantes secondaires. Cette typologie, couramment utilisée, comprend : les parties prenantes internes (salariés, syndicats, etc.) ; les parties prenantes externes primaires (fournisseurs, clients, banques/assurances, communautés, etc.) ; les parties prenantes externes secondaires (gouvernements, concurrents, associations de consommateurs, médias, groupes de particuliers). Clarkson (1995) propose plutôt une distinction selon la nature des relations que l'entreprise entretient avec ses parties prenantes (confére Tableau 1 ci-dessous) :

Tableau1 : Les parties prenantes selon Clarkson (1995)

Les parties prenantes internes	Les parties prenantes externes
Direction générale	Fournisseurs
Encadrements intermédiaires	Clients/consommateurs
Employés	Banques
Représentant du personnel	Monde politique Monde médiatique Riverains et ONG

Plusieurs approches des parties prenantes ainsi que les idées respectives ont intéressées les chercheurs. Certains ont fait allusion à l'approche relationnelle, contractuelles, d'autres à l'approche de légitimité, droits, contributions attributs et engagement. Ces différentes approches sont dans le Tableau 2 ci-dessous :

Tableau 2. Les différentes catégories de parties prenantes

Approche	Idée principale	Auteurs/sources
Relationnelle	Les parties prenantes sont celles qui ont une relation avec l'organisation.	Freeman, (1984) ; Freeman et Reed. (1983) ; Rhenman et Stymne, (1965).
Contractuelle	Les parties prenantes sont celles qui ont une relation contractuelle avec l'organisation	Cornell et Shapiro, (1987)
Légitimité	Les parties prenantes sont celles qui sont perçues comme légitimes par l'organisation. Le lien peut être sous la forme d'une relation contractuelle ou non	Donaldson et Preston. (1995)
Droits	Les parties prenantes sont celles qui ont des droits ou intérêts en regard de l'organisation	Clarkson, (1995) ; Freeman et Evan, (1990) ; Hill et Jones, (1992).
Contributions	Les parties prenantes sont celles qui apportent une contribution à l'organisation La forme de contribution peut varier.	Clarkson, 1995 ; Wicks, Gilbert et Freeman, 1994
Attributs	Les parties prenantes sont celles qui ont des attributs tels que le pouvoir, la légitimité ou l'urgence.	Mitchell et al. 1997
Engagement	Les parties prenantes sont celles qui ont un engagement Sociétal ou organisationnel.	Girard et Sobczak, 2010

Source : El Abboubi et Cornet (2010)

2.2 Les acteurs informels dans la stratégie des entreprises Camerounaises

La révolution de l'informel a transformé les marchés. L'informel est tout ce qui échappe aux cadres normatifs. C'est tout ce qui est illégal. L'informel se développe davantage au fil du temps.

La forte démographie, le manque d'emplois et de moyens financiers peuvent justifier l'existence et l'expansion de l'informel sur un marché donné. Selon l'Institut National de la Statistique, « le secteur informel concentre l'ensemble des unités de production dépourvues de numéro de contribuable ou ne tenant pas de comptabilité écrite formelle au sens du plan comptable OHADA. Le secteur informel, véritable solution à l'emploi, permettrait de lutter contre la très grande pauvreté. La multiplication des emplois informels constituerait donc un accompagnement nécessaire du désengagement de l'Etat tel qu'il se dessinerait à travers les licenciements des entreprises publiques ou la privatisation du système de protection sociale (Monteil. A, 2006). L'activité informelle semble être un enjeu économique majeur dans la mesure où elle est une ressource considérable de revenu et une plateforme non moins importante pour l'emploi (Gohourou ; F et al, 2020). La plupart des entreprises développent des stratégies leur permettant de mener la concurrence globalement (Porter, 1986). «La stratégie consiste à choisir les activités de l'entreprise, à organiser ces activités et à leur allouer des ressources (notamment les capitaux et les compétences) de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui des concurrents dans chaque métier, l'objectif global étant de maximiser le profit économique de l'entreprise sur le long terme. Cette définition acceptée pendant de nombreuses décennies se trouve aujourd'hui complétée par l'idée que la performance ne saurait se faire au détriment des limites planétaires et des différentes parties prenantes impliquées» (Albino-Pimentel. J, 2024)..

2.3 L'innovation sociale une solution idoine pour le développement durable

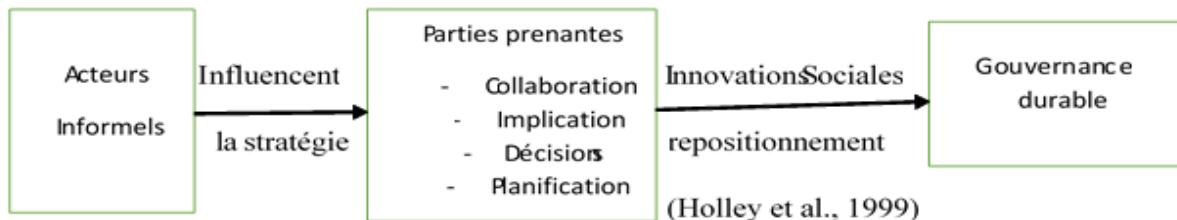
L'innovation sociale se caractérise par sa complexité et son ancrage dans les besoins sociaux non satisfaits ou mal satisfaits. L'innovation sociale est le nom donné à ces dispositifs qui sont mis en place par des collectifs réunis par une propriété commune dont l'objectif n'est pas la recherche infinie d'une plus-value, mais celle d'une auto-organisation de la vie sociale à partir de mille petits foyers. Pour Nick J (2023) l'innovation sociale est définie comme un processus dynamique de développement et de mise en œuvre stratégiques d'idées, de stratégies ou d'interventions inventives visant à traiter de manière proactive les problèmes sociaux prévalent et à susciter un changement positif et transformateur. L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et des usagers. Tout ceci contribue au développement durable.

3 Méthodologie, résultats et discussion

3.1 Méthodologie

Dans le cadre de cette recherche, une méthodologie qualitative exploratoire est utilisée. Le modèle conceptuel retenu dans ce travail est le suivant :

Figure 2 : Modèle conceptuel



Source : Auteur

Pour collecter les données (Bédard et Gendron, 2004 ; Ahrens et Chapman, 2006) nous avons utilisé un guide d’entretiens ayant trait au rôle des parties prenantes dans la gouvernance durable au Cameroun. Cela permet de mieux comprendre l’influence des acteurs informels sur la stratégie des entreprises Camerounaises si possible Africaines et voir si les innovations sociales favorisent une transition vers un développement durable. Nous avons interviewé 27 dirigeants de PME de la ville de Douala au Cameroun. Pour permettre une analyse détaillée, les entretiens ont été enregistrés et transcrits. L’analyse thématique est axée sur les thèmes clés suivants : a- la compréhension du rôle des parties prenantes dans la gouvernance durable, b- l’influence des acteurs informels dans la stratégie des entreprises, c- l’efficacité des innovations sociales pour favoriser la transition vers un développement durable. Chaque entretien a été codé selon des questions spécifiques.

3.2 Résultats et discussion

A l’issue de ce travail, plusieurs informations ont été fournies :

3.2.1 Analyse et rôle des parties prenantes

Les résultats indiquent que dans les PME Camerounaises on distingue d’une part les parties prenantes internes et externes d’autre part. Les entreprises cosmétiques adoptent des pratiques de production et de gestion durables pour minimiser leur impact environnemental. Les PME Camerounaises concernées dans ce secteur d’activités sont : Lana Bio-Cosmerics SARL, Medi Best SARL, Ednao BIO et Gigy Pharma SARL. Pour ce qui est du rôle de chaque partie prenante le tableau 4 ci-dessous donne des informations détaillées fournies par les dirigeants des PME en ce qui concerne les parties prenantes Internes:

Tableau 4. Le rôle des parties prenantes internes dans les PME Camerounaises

N	Parties prenantes Internes	Rôle dans les PME Camerounaises
1	Prestataires	L’Etat donne les recommandations qui orientent le choix des prestataires et ceux-ci doivent respecter les recommandations et les termes selon l’approche contractuelle (Manal El Abboudi et Annie Cornet, 2010).
2	Actionnaires	Ils sont à l’écoute des clients, favorisent la créativité et l’innovation afin de répondre aux exigences des clients tout en respectant les contraintes réglementaires éditées par les différentes Administrations mairies etc.
3	Salaries/ employés	Ils implémentent toutes les recommandations des dirigeants et respectent les exigences d’éthique. Les droits (Manal El Abboudi et Annie Cornet, 2010) des employés sont respectés. Adoptent davantage des pratiques de production et de gestion durables pour minimiser leur impact environnemental.

Source : Auteur

Le Tableau 5 ci-dessous quant à lui fournit les informations des dirigeants des PME ayant trait au rôle des parties prenantes Externes.

Tableau 5. Le rôle des parties prenantes externes dans les PME Camerounaises

N	Parties prenantes Externes	Rôle dans les PME Camerounaises
1	Primaires	Fournisseurs Ils sont sélectionnés en fonction de l'offre qui respecte le rapport qualité et n'accepte pas la corruption. Ils s'engagent (Manal El Abboudi et Annie Cornet, 2010) à respecter les clauses du contrat.
2		Clients/ Consommateurs Le client est Roi. Il demande toujours ce qui est bien et moins cher. Il est très exigeant sur la qualité et l'entreprise se rassure de la qualité des produits mis à sa disposition. Ils choisissent de moins en moins des produits écoresponsables et en exigeant une transparence sur les ingrédients et les processus de production.
3		Banquiers Le banquier est un prestataire de services financiers. Il entre dans la politique globale de l'entreprise et la respecte. Il met à la disposition de l'entreprise les moyens financiers nécessaires et à temps pour favoriser le développement de ses activités.
4		Assurances Ils signent un contrat d'assurances avec l'entreprise et assure le suivi en collaborant
5	Secondaires	Etat Encourage l'import substitution, l'utilisation de nos ressources naturelles. Veille à la protection de l'environnement en favorisant le respect des normes de production et le respect de l'environnement biodégradables. L'Etat met de plus en plus en place des réglementations et des politiques pour encourager les entreprises à adopter des pratiques durables et protéger l'environnement.
6		Medias Ils accompagnent dans la communication et aident l'entreprise à véhiculer le message du grand public.
7		Concurrents - Directs : se situent sur le même segment du marché (premium) - Indirects : ils se situent dans le même secteur d'activités (cosmétique)
8		ONG Elles sensibilisent quelques fois les entreprises et les consommateurs aux enjeux environnementaux et font la promotion des pratiques durables.

Source : Auteur

3.2.2 Influence des acteurs informels sur les stratégies mises sur pieds par les dirigeants des PME Camerounaises pour une gouvernance durable

Les dirigeants indexent les concurrents indirects qui sont dans le secteur informel et qui sont la cause de la baisse du chiffre d'affaires, du volume des ventes et qui grignotent leur part de marché. Selon eux, les concurrents indirects inondent le marché des produits contrefaits et de la contrebande créant ainsi une psychose dans la tête des clients. Ils amènent les PME Camerounaises à réadapter leur stratégie de communication pour sensibiliser la clientèle d'une part et le grand public d'autre part surtout que les produits vendus par les PME sont pour la plupart de plus en plus de bonne qualité.

3.2.3 Analyse des innovations sociales faites par les parties prenantes susceptibles de favoriser une transition vers une gouvernance durable dans les PME Camerounaises

D'après les dirigeants des PME Camerounaises les innovations se font par rapport :

A l'économie circulaire : les PME Camerounaises commencent lentement à développer des modèles d'affaires durables qui intègrent les principes de l'économie circulaire (d'après Collard, 2020 : l'économie circulaire est un modèle économique et industriel qui vise à maintenir les produits, leurs composants et leurs matériaux en circulation le plus longtemps possible, tout en veillant à garantir la qualité de leur utilisation... Bien au-delà du seul recyclage, l'économie circulaire englobe l'ensemble des étapes du processus de production, de la phase de conception d'un produit jusqu'à celle, ultime, de valorisation des déchets. Il entrevoit également de nouveaux modèles de consommation, comme l'éco-fonctionnalité.). Plusieurs PME pratiquent l'économie circulaire au Cameroun : Lana Bio-Cosmétics SARL, Bio Cosmetic SARL, CCRC Cosmetics Auxano SARL.

A la personnalisation des soins cosmétiques : cette personnalisation est une tendance croissante dans l'industrie de beauté. Les produits personnalisés sont quelques fois efficaces pour répondre aux besoins spécifiques de chaque individu. Elle permet de réduire les déchets en produisant uniquement ce qui est nécessaire pour chaque client dans le but de le satisfaire et de protéger l'environnement. Cette personnalisation se fait quelques fois en utilisant

les données des clients pour développer des produits personnalisés. Le Tableau 6 ci-dessous présente les offres personnalisées des PME Camerounaises.

Tableau 6. Offre personnalisées des PME Camerounaises

PME	Offre personnalisées
CCRC Cosmetics	Offre des produits cosmétiques de beauté, soins capillaires personnalisés, avec équipements de dernière technologie et une équipe respectant les conditions d'hygiène et de qualité.
Bio Cosmetic SARL	Spécialisé dans la fabrication et la commercialisation de produits cosmétiques de soins et beauté, capillaires et de parfumerie, qui peuvent être adaptés aux besoins individuels des clients.
Auxano SARL	Fabrique et distribue des savons à base d'essence naturelles, de fruits et de légumes, facilitant la personnalisation en fonction des préférences des clients.

Au conditionnement au standing: en effet, les matériaux utilisés pour le conditionnement sont de haute qualité pour protéger les produits et garantir leur sécurité et pas toujours recyclable par les PME. Pour le moment ils ne sont pas biodégradables. Le conditionnement est la plupart du temps conçu pour être esthétique et attrayant, tout en étant fonctionnel. Les PME innovent de temps en temps en matière de conditionnement pour répondre aux besoins des clients et réduire l'impact environnemental.

Aux ingrédients naturels et renouvelables : rares sont les PME qui utilisent les ingrédients naturels et renouvelables car ils ont moins d'impacts environnementaux et sont mieux tolérés par la peau tout en réduisant les risques d'irritation. En l'utilisant, elles pourraient bénéficier d'une image positive auprès de la plupart des consommateurs.

Aux réseaux sociaux : les PME Camerounaises ont une manière de commercialiser les produits en faisant appel aux réseaux sociaux. Les réseaux sociaux permettent aux entreprises de communiquer avec les parties prenantes et de partager des informations sur leurs propres pratiques durables. Ils les aident à être plus transparentes sur leurs pratiques durables et à répondre aux questions des parties prenantes. Ces réseaux sociaux aident les entreprises à engager les parties prenantes dans la discussion sur les pratiques durables et à recueillir des commentaires. Les employés qui utilisent les réseaux sociaux ont ainsi une possibilité de partager les informations sur les pratiques durables de l'entreprise et promouvoir la culture de durabilité. Ce qui n'est pas toujours le cas. Certains investisseurs utilisent les réseaux sociaux pour obtenir les informations sur les pratiques durables des PME Camerounaises afin de prendre des décisions. Les PME n'utilisent pas toujours les réseaux sociaux pour lancer des campagnes de sensibilisations sur les pratiques durables et promouvoir les produits et services (Lana Bio-Cosmétics SARL, Bio Cosmetic SARL, CCRC Cosmetics Auxano SARL, GiGy Pharma SARL).

A la livraison aux clients à domicile : certains consommateurs attendent une livraison rapide et fiable de leurs commandes ; une utilisation de véhicules électriques ou hybride pour réduire les émissions de gaz à effet de serre serait idoine. Les emballages utilisés pour la livraison sont de plus en plus durables et parfois recyclables pour réduire les déchets. Certaines PME réfléchissent déjà sur comment utiliser les drones pour la livraison à domicile afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre ainsi que les coûts. Elles souhaitent s'associer avec des fournisseurs de services de livraison qui partagent leurs valeurs de durabilité ;

L'utilisation de l'IA pour personnaliser les produits : cette utilisation est embryonnaire.

L'utilisation des cosmétiques verts : certaines PME proposent déjà des cosmétiques verts afin de bénéficier d'une image positive et d'une meilleure réputation auprès des consommateurs ;

Tableau 7. Cosmétiques verts utilisés dans les PME Camerounaises

PME	Cosmétiques verts utilisés
Complexe Cosmétique de l'Ouest	Propose des produits cosmétiques verts
Vial Cosmetics	Utilise des ingrédients naturels dans ses produits cosmétiques
Lana Bio Cosmetics	Cette PME utilise des ingrédients locaux tout en respectant les normes internationales de qualité et de traçabilité (code-barres GS1)

Le Tableau 7 ci-dessous présente les Cosmétiques verts utilisés dans les PME Camerounaises.

Au développement de nouveaux modes de paiement (paiements mobile, paiement bancaire etc) : étant donné que les consommateurs attendent des modes de paiement sécurisés, pratiques et durables, les PME font des efforts pour gérer les risques liés aux paiements et optimiser leurs processus de paiement pour réduire les coûts et l'impact environnemental.

L'environnement de travail : les employés sont mis dans les conditions d'innover avec la mise en place d'un système de prime pour les motiver. Telles que la prime d'innovation, la prime de performance, la prime de

suggestions etc. Les PME telles que Lana Bio Cosmetics, Gigy Pharma SARL et CCRC utilisent des primes pour motiver les employés en guise de reconnaissance afin de les booster vers la performance.
Ils confirment que l'innovation sociale a un effet positif direct sur la gouvernance durable.

3.2.4 L'impact de l'IA dans la gouvernance durable

Selon eux, l'IA jusqu'à présent est embryonnaire et peut intervenir uniquement sur le plan marketing en permettant de réaliser les spots et autres. L'IA leur permet non seulement d'améliorer la stratégie de fidélisation des PME face aux acteurs informels, en revanche peut aussi contribuer au développement durable. L'IA les aide à renforcer les relations avec la clientèle, personnaliser les interactions.

3.2.5 Différents niveaux de gouvernance durable pris en compte par les parties prenantes des PME Camerounaises

Participation et consultation: les parties prenantes sont impliquées dans le processus de prise de décision afin d'assurer une gestion durable. Cela favorise l'accès à l'information et la transparence dans la gestion des activités.

Le renforcement des capacités: plusieurs initiatives sont prises pour une gouvernance durable efficace et visent à améliorer l'efficacité, la transparence et la contribution au développement durable.

La responsabilité: les décideurs sont responsables de leurs actions et de leurs décisions.

La transparence: les informations doivent être accessibles et transparentes pour permettre une prise de décision éclairée.

La participation: certaines parties prenantes sont impliquées dans le processus de prise de décision.

L'éthique: les décisions sont prises en tenant compte des principes éthiques et des valeurs de la société.

La durabilité: les décisions prennent en compte les impacts à long terme sur l'environnement, la société et l'économie.

La réputation de l'entreprise : en adoptant les pratiques durables les entreprises peuvent améliorer leur réputation et renforcer la confiance des consommateurs.

Au terme de ce travail, nous pouvons définir les parties prenantes comme « tout groupe ou tout individu susceptible d'affecter ou d'être affecté par la réalisation des objectifs durables d'une organisation ».

3.2.6 Parties prenantes et gouvernance durable

Le repositionnement est un processus qui peut aider les entreprises à adapter leur stratégie et leurs pratiques pour mieux répondre aux besoins des parties prenantes et aux exigences de la durabilité. Afin d'assurer une gouvernance durable et mieux se positionner sur un marché donné, les parties prenantes prennent des dispositions au niveau:

- des consommateurs: les dirigeants évoquent que les consommateurs attendent que les entreprises adoptent des pratiques durables et qu'elles proposent des produits et services aptes à répondre à leurs besoins et à leurs valeurs. Ces dirigeants, au regard de leur disponibilité financière, s'attendent à faire ce qu'ils peuvent à leur niveau ;
- des employés : ceux-ci sont de plus en plus sensibles aux questions de durabilité et attendent des entreprises qu'elles adoptent des pratiques responsables et éthiques ;
- des investisseurs : ils sont de plus en plus attentifs aux performances environnementales, sociales et de gouvernance des PME et souhaitent que les PME adoptent des pratiques durables pour garantir leur rentabilité à long terme.

3.2.7 De la gouvernance durable vers le repositionnement

Une bonne gouvernance peut être durable et permettre aux PME mal positionnées de se repositionner, malgré la présence de la concurrence du secteur informel. Ce repositionnement sera possible si les PME Camerounaises font :

- Une réorientation stratégique : les PME peuvent se repositionner en adoptant une stratégie de durabilité qui intègre les principes de l'économie circulaire, de la responsabilité sociale et de la gouvernance éthique ;
- Des innovations : elles peuvent innover en développant de nouveaux produits et services durables qui répondent aux besoins des parties prenantes et aux exigences de la durabilité ;
- Une communication : les PME doivent assurer une bonne communication de manière transparente et efficace sur leurs pratiques durables et leurs performances environnementales, sociales et de gouvernance pour renforcer la confiance des parties prenantes ;
- Une transition vers les énergies renouvelables : les PME peuvent se repositionner si elles investissent dans les énergies renouvelables et réduisent leur dépendance aux combustibles fossiles ;

- Un développement de produits durables : les PME peuvent développer des produits durables qui répondent aux besoins des consommateurs et qui minimisent l'impact environnemental ;
- Une adoption de pratiques de gestion durable : les PME peuvent adopter des pratiques de gestion durable qui intègrent les principes de l'économie circulaire et de la responsabilité sociale.

De telles actions vont contribuer à améliorer leur réputation, réduire les risques, favoriser l'innovation et assurer leur croissance.

4 Conclusion

L'objectif de ce travail était de montrer le rôle des parties prenantes dans la gouvernance durable. L'atteinte de cet objectif est passée par une étude exploratoire qualitative menée à l'aide d'un guide d'entretiens. L'entretien semi-directif s'est fait auprès de 27 PME Africaines. La durée de chaque entretien était de 35 minutes. Les résultats montrent que les parties prenantes jouent un rôle important dans la gouvernance durable. Que ces parties prenantes collaborent, participent et s'impliquent. Que le secteur informel influence négativement la stratégie des entreprises Africaines et les amène à revoir leurs stratégies pour mieux se positionner, en innovant. L'innovation sociale est mise en avant pour favoriser une transition vers un développement durable. Les parties prenantes jouent un rôle essentiel dans la gouvernance durable notamment en matière de protection de l'environnement.

Limites et perspectives: Ce travail a porté sur les parties prenantes des PME Camerounaises de la ville de Douala. Un autre travail peut porter sur toutes les Parties prenantes des PME de la ville Douala d'une part et des autres villes et pays d'autre part. L'accent peut aussi être mis sur les multinationales Africaines. Un axe de recherche est l'IA et les acteurs informels dans la gouvernance des entreprises.

Apports de la recherche : Cette recherche montre le rôle des parties prenantes dans la gouvernance durable pour la première fois. A travers cette recherche, nous avons démontré que le secteur informel influence négativement la stratégie des entreprises Africaines les amenant à innover pour se repositionner au sens de Holley et al, 1999.

Recommandations: Pour ce qui est des recommandations, sur le plan managérial, ce travail a mis en évidence les innovations sociales susceptibles de favoriser un développement durable et favoriser la rentabilité des PME Africaines. Les managers gagneraient en les implémentant.

REFERENCES

- [1] Ahrens, Thomas et Chapman, Christopher S., 2006. « **Doing qualitative field research in management accounting : Positioning data to contribute to theory** », *Accounting, Organizations and Society*, Elsevier, vol. 31(8), pages 819-841, novembre.
- [2] Albino P.J., Durand. R., Dussauge. P., Lehmann-Ortega L. (2024). « STRATEGOR. La référence en stratégie, de la start-up à la multinationale » 9e édition Dunod.
- [3] Baumann E. (2015). « Activités informelles en milieu rural et transformations socio-économiques Réflexions à partir d'une étude de cas. », *OSTROM*, n°1, pp 225-248.
- [4] Bédard, J., et Gendron, Y. (2004). « Qualitative research on accounting: Some thoughts on what occurs behind the scene », *The Real Life Guide to Accounting Research*, eds. C. Humphrey et B. Lee, Londres, Angleterre: Elsevier, pp. 191- 206.
- [5] Biwolé-Fouda, J., Causse, G. (2022). « Comment fonctionnent les entreprises africaines traditionnelles : une tentative de modélisation en Afrique subsaharienne». *Gérer et Comprendre*, (150), 31-44.<https://doi.org/10.3917/geco1.150.0031>
- [6] Bonnafous. M et Dahl. R. J (2014). « La théorie des parties prenantes » Repères Editions La découverte, Paris.
- [7] Caroll. A. B. (1989). “Business and Society: Ethics and Stakeholder Management”, South Western, Cincinnati.
- [8] Clarkson. M. B. (1995). « A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance», *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, pp. 92-117.
- [9] Coline Palisse. Maximiser la valeur tirée de l'engagement des parties prenantes dans la stratégie d'une entreprise en croissance. *Gestion et management*. 2024. dumas-04783501.
- [10] Cornell, B., & Shapiro, A. C. (1987), *Corporate stakeholders and corporate finance*, *Financial Management*, Vol. 16, p. 5-14.
- [11] Collard, F. (2020). « L'économie circulaire ». *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2455-2456(10), 5-72. <https://doi.org/10.3917/cris.2455.0005>.
- [12] Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications, *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.
- [13] Dontenwill, E. (2005). « Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ? » *Revue des Sciences de Gestion*.

- [14] Ekaterina et Marc. O. (2014). « Le rôle des Parties Prenantes dans la gouvernance de la conception des plans communaux de développement au Maroc ». Maghreb-Machrek, Gouvernance territoriale au Maroc, 219. hal-01826323f.
- [15] El Abboubi, M. & Cornet, A. (2010). “L’implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale : Analyse à partir de la théorie de l’Acteur-Réseau (ANT) », Management et Avenir, 34(3), 275-297.
- [16] Freeman, R., & Reed, D. L. (1983), Stokholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. California Management Review, Vol. 25, No 3, 88-106.
- [17] Freeman, R.E. (1984). “Stategic management: A stakeholder approach, Marshfield (Mass.)” Pitman Publishing Inc.
- [18] Freeman, R.E., Harrison J. S et Wicks A. C (2007). “Managing for stakeholders: survival, reputation, and success.” Yale University Press.
- [19] Freeman, R., & Evan, W. M. (1990), Corporate governance: A stakeholder interpretation, Journal of Behavioral Economics, Vol. 19, No 4, p. 337-359.
- [20] Frooman. J. (1999). « Stakeholder Influence Strategie », Academy of Management Review, n° 24, pp. 191-205.
- [21] Gohourou F., Desse M et Ahua E .A. (2019). «Dynamiques des acteurs de l’économie informelle autour des ressources en eau de la ville de San-Pedro (Côte d’ivoire) ». In Aménagement du territoire au service du développement Durable, Actes de colloque international, Abomey-Calavi (Bénin), pp. 79-97.
- [22] Gohourou. F., Kouame K.A et Yao K. Q. C (2020). «Acteurs du secteur informel et développement de Gadouan (Centre-ouest de la Côte-d’ivoire) ». Revue de Géographie de l’Université Jean Lorougnon Guédé (Daloa, Côte-d’Ivoire).
- [23] Goodpaster. K. (1991). « Business and Stakeholder Analysis », Business Ethics Quaterly, n° 1, pp. 53-74.
- [24] Hill, C. W. L., & Jones, T. M. (1992), Stakeholder-Agency Theory, Journal of Management Studies, Vol. 29, No 2, p. 131-154.
- [25] Holley, R. A., Jeyamkondan, S., & Jayas, D. S. (1999). Pulsed Electric Field Processing of Foods: A Review. Journal of Food Protection, 62, 1088-1096.
- [26] Mahrad A et Nasser A. H (2025). « Organizational Behavior (2025) A Scholarly Integration of Advanced Theories and Analytical Methodologies”. March 2025 DOI:10.6084/28561325. Publisher: GBP Publications ISBN: 979-8313587554
- [27] Marlière. E. (2020). « La méthode "collaborative" ou "participative" à l'épreuve des terrain(s) sensibles », in J-S Alix, M. Autès et E. Marlière, Le travail social en quête de légitimité. Une lutte pour la connaissance et la reconnaissance, Rennes, Presses de l'EHESP, 2020. *Le travail social en quête de légitimité. Une lutte pour la connaissance et la reconnaissance, Paris, Presses de l'EHESP. (hal-02890046)*
- [28] Mercier S. (1999). « L’éthique dans les entreprises », Ed La découverte, Paris.
- [29] Monteil.A, (2006). «L’informel, un instrument pour la gestion du changement social en Chine ? » Revue Outre-Terrep 2006/2 n°15179 à 185.
- [30] Mullenbach. A. (2007). «L’apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises » La Revue des Sciences de Gestion. 2007/1 n°223. Pp 109à 120.
- [31] Pallemarts. M et Moreau. M. (2004). «Le rôle des “parties prenantes” dans la gouvernance internationale de l’environnement » institut du développement durable et des relations internationales – 6, rue du Général Clergerie – 75116 Paris – France N° 07/2004.
- [32] Porter M.E. (1986). “Competition in global industries”, Harvard Business School Press, Boston.
- [33] Rhenman, E., & Stymne, B. (1965), Corporate management in a changing word, Aldus/ Bonniers, Stockholm.
- [34] Tricoit, J.-P. (2019). Fiche 49. Collaboration et participation. Fiches de Culture juridique : Rappels de cours et exercices corrigés (p. 319-324). Ellipses. <https://droit.cairn.info/fiches-de-culture-juridique--9782340029897-page-319?lang=fr>.
- [35] Tsisarotina maminaina rené alexandre. (2025). « Reinventer l'évaluation des projets de développement durable : l'importance des valeurs humaines et cognitives dans la prediction ». *Revue internationale de la recherche scientifique (revue-irs)*, 3(4), 3373-3383. [Https://doi.org/10.5281/zenodo.15865442](https://doi.org/10.5281/zenodo.15865442)
- [36] Yin R.-K. (2008). « Case Study Research: Design and Methods». (Applied Social Research Methods), Sage.
- [37] www.google.cm