



**HAL**  
open science

## Les partenariats stratégiques ONG - Entreprises : pour co-construire les stratégies de RSE ?

Alexandra Mauduit

► **To cite this version:**

Alexandra Mauduit. Les partenariats stratégiques ONG - Entreprises : pour co-construire les stratégies de RSE?. Gestion et management. Université Paris Sud - Paris XI, 2013. Français. NNT : 2013PA111008 . tel-00967050

**HAL Id: tel-00967050**

**<https://theses.hal.science/tel-00967050>**

Submitted on 27 Mar 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## UNIVERSITE PARIS-SUD

École Doctorale des Sciences Juridiques, Economiques et de Gestion (ED 263)  
Laboratoire : Pilotage Economique et Social des Organisations (PESOR)

*DISCIPLINE : Sciences de gestion*

### THÈSE DE DOCTORAT

soutenue le 4 décembre 2013

par

**Alexandra MAUDUIT**

# Les partenariats stratégiques ONG - Entreprises : pour co-construire les stratégies de RSE ?

#### Membres du jury :

Sandra CHARREIRE PETIT	Directrice de thèse	Professeur des Universités, Paris-Sud
Michel CAPRON	Rapporteur	Professeur des Universités, Paris 8
Samuel MERCIER	Rapporteur	Professeur des Universités, Bourgogne
Aurélien ACQUIER	Suffragant	Professeur associé, ESCP Europe
Corinne VERCHER	Suffragant	Professeur des Universités, Paris Nord Sorbonne Cité

## Remerciements

---

Au terme de ce travail de recherche, je souhaite bien évidemment remercier ma directrice de thèse Sandra Charreire Petit, qui m'a suivie, aidée et soutenue durant ces trois années. Je tiens également à remercier l'Université Paris Sud pour m'avoir octroyé un contrat doctoral qui m'a permis de réaliser ma thèse dans de très bonnes conditions.

Je remercie chaleureusement les membres de mon jury, les Prs. Mercier, Capron, Vercher, et Acquier pour avoir accepté de m'évaluer, et pour le temps consacré à cet exercice.

Merci à mon laboratoire de recherche, le PESOR, et tous les membres qui le composent, pour m'avoir fourni un environnement de recherche et des ressources de qualité. Parmi ces membres, je tiens tout particulièrement à saluer Elodie Loubarette, qui, par ses remarques et ses retours, m'a permis d'avancer sereinement sur le chemin de la thèse.

De même, je souhaite remercier mon école doctorale, l'ED 263, pour les cours de qualité qu'elle m'a permis de suivre tout au long de la thèse.

Je remercie aussi tout particulièrement le Pr. Alain Desreumaux, le Pr. Isabelle Huault et le Pr. Sébastien Liarte pour leurs commentaires apportés lors du séminaire doctoral de l'AIMS 2012.

Tous mes remerciements aux responsables des organisations (ONG et entreprises) qui ont eu l'amabilité et la gentillesse de dégager du temps pour me recevoir en entretien et qui ont ainsi contribué à la réussite de ma recherche.

Je n'oublie pas les autres doctorants du PESOR avec qui j'ai partagé de nombreuses journées au laboratoire, pour leur aide et leur soutien.

Enfin, je terminerai par une pensée personnelle à travers laquelle je remercie les membres de ma famille présents ou ailleurs, et mes amis, qui ont partagé avec moi les péripéties d'un travail de recherche.

## Sommaire

---

Introduction générale .....	4
<b>Chapitre 1 - La RSE vue comme une évolution historique du regard de la société sur l'entreprise</b>	
I. Au commencement, la conception de la RSE n'est qu'éthique .....	20
II. Vers une conception plus utilitariste de la RSE pour l'entreprise .....	33
III. La RSE comme dialogue interactif entre trois acteurs : l'entreprise, l'Etat et la société civile .....	54
<b>Chapitre 2 - Les parties prenantes, éléments moteurs de la gestion socialement responsable des entreprises</b>	
I. La théorie des parties prenantes : dimensions et limites.....	72
II. L'ONG, partie prenante stratégique pour la RSE ?.....	98
<b>Chapitre 3 - La mise en place de stratégies d'influence pour modifier les comportements des entreprises</b>	
I. Distinction du partenariat stratégique parmi les stratégies d'influence.....	122
II. Le partenariat stratégique : une stratégie à part en matière de RSE.....	137
III. Caractérisation du partenariat ONG-Entreprise comme stratégie d'influence .....	142
<b>Chapitre 4 - Design de la recherche et choix méthodologiques</b>	
I. Concevoir la production de connaissances .....	164
II. Une démarche de recherche qualitative, multi-cas et comparative : 11 cas exploratoires et trois études de cas approfondies .....	173
III. Validité et fiabilité de la recherche .....	199
<b>Chapitre 5 - Les analyses qualitatives (multi-cas et comparatives) du partenariat stratégique ONG – Entreprise</b>	
I. Contexte et parties prenantes des partenariats étudiés : 11 cas exploratoires .....	210
II. Présentation des trois cas et analyse intra-cas.....	218
III. Lecture globale des partenariats étudiés : une analyse inter-cas.....	263
<b>Chapitre 6 - Le partenariat stratégique ONG - Entreprise comme levier de la construction commune de la RSE</b>	
I. Des acteurs externes à l'entreprise peuvent contribuer à l'élaboration des stratégies de RSE .....	279
II. Les partenariats stratégiques font évoluer le statut de l'ONG vis-à-vis de l'entreprise.....	283
III. Les partenariats stratégiques permettent une représentation commune de ce que doit être la stratégie de RSE .....	287
Conclusion générale.....	297

## Introduction générale

---

Octobre 2008, mondial de l'automobile. L'ONG Greenpeace prend d'assaut le salon pour dénoncer le greenwashing particulièrement intensif lors de cette édition et Volkswagen fait partie des stands envahis par les militants. Juin 2011, Greenpeace lance une campagne révélant que Mattel et sa célèbre poupée Barbie sont impliqués dans la destruction des forêts tropicales en Indonésie. Décembre 2011, des militants de Greenpeace ont réussi à entrer dans deux centrales nucléaires. L'objectif de l'ONG est alors de prouver que les installations nucléaires françaises sont vulnérables à l'intrusion humaine. Mars 2013, Greenpeace rebaptise "Fessenheim" les communes voisines du Tricastin. Une nouvelle action symbolique de la part de l'ONG pour attirer l'attention du public sur le fait que la centrale du Tricastin fait partie, comme Fessenheim, des cinq centrales nucléaires à fermer en priorité.

La liste des actions chocs de cette ONG pourrait encore être très longue. Nous pourrions penser, sans doute trop rapidement, que Greenpeace poursuit l'unique objectif de dénoncer les activités des entreprises néfastes à l'environnement. Mais la réalité est bien plus complexe...

En effet, en mars 2013 Greenpeace publie un communiqué de presse saluant l'annonce faite par Volkswagen de s'engager à réduire les émissions de CO<sub>2</sub> de sa flotte de véhicules neufs à 95 g de CO<sub>2</sub> par km d'ici 2020. L'ONG cite même à cette occasion la démarche de Volkswagen comme « l'exemple à suivre ». En octobre 2011 Greenpeace se réjouit sur son site Internet des engagements pris par Mattel, qui demande désormais à ses fournisseurs d'exclure la fibre de bois provenant de sources controversées, en particulier les entreprises *"qui sont connues pour être impliquées dans la déforestation"*. En parallèle de ces annonces, les dirigeants de l'ONG et des entreprises concernées se rencontrent, mais l'ONG ne souhaite pas rendre publics ces échanges.

Dès lors, la façon de procéder de Greenpeace interpelle. Il s'agit de l'une des ONG les plus connues pour ses actions de dénonciation très fortes. Cependant, on se rend bien vite compte que cela correspond principalement à l'image que l'ONG souhaite donner d'elle-même au grand public. En réalité, les relations qu'elle entretient avec les entreprises ne sont pas uniquement des relations adverses. L'objectif de l'ONG semble être d'infléchir les

actions des entreprises, de les faire évoluer, mais sans le dire explicitement pour autant. C'est d'ailleurs une attitude partagée par de nombreuses ONG.

A l'inverse, certaines ONG choisissent d'afficher publiquement qu'elles nouent des partenariats avec les entreprises. Elles sont parfois accusées de greenwashing. Par exemple, dans un article de janvier 2011, Le Canard Enchaîné accuse le World Wild Fund (WWF) de se « vendre » aux entreprises pour 50 000€, parce que le WWF demande une participation financière de l'entreprise pour réaliser ces partenariats.

Ces deux attitudes, présentées comme étant aux antipodes l'un de l'autre (dénonciation virulente contre partenariat financier), révèlent à l'évidence l'existence d'un questionnement autour d'un phénomène finalement assez récent et encore mal connu; celui des relations entre les ONG et les entreprises. Dans la littérature, ce questionnement trouve ses racines dans la question plus large des relations entre l'entreprise et son environnement, puis entre l'entreprise et la société civile dans son ensemble.

L'interaction entre l'entreprise et la société n'est certes pas une question nouvelle. Elle remonte, de manière formalisée, au début du vingtième siècle avec les travaux de Donham (1929), Barnard (1938), puis Bowen (1953). Au-delà de son rôle purement productif, l'entreprise est devenue un acteur essentiel de la vie de nos sociétés contemporaines et elle structure finalement une grande partie de la vie dans nos sociétés. Dès 1929, Donham pose l'articulation entre la « Business Ethics » et les responsabilités de l'entreprise. Selon Donham, l'éthique des affaires régit les relations au sein de l'entreprise, mais également entre l'entreprise et la communauté dans laquelle elle se trouve. Cela appelle l'entreprise à se poser des questions sur ces responsabilités envers cette communauté. Il identifie déjà les contours de ce qui définira ensuite la notion de développement durable : « *business does not yet recognize the magnitude of its responsibilities for the future of civilization* » (Donham, 1929 : 387). En ce sens, l'entreprise a, de fait, une responsabilité dans ce que la société est et devient. La prise en compte de ses responsabilités autres que productives est ce qui constitue l'essence du champ théorique de la **Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)**. Plusieurs auteurs ont proposé diverses définitions de ce concept depuis les années 1950 (Chapitre 1, tableau 1). On y retrouve le questionnement relatif à l'interaction entre les entreprises et la société civile, le caractère volontaire d'engagement des entreprises dans ce processus qui, globalement, traite des actions allant au-delà de ce qui est imposé par la loi.

Certains auteurs inscrivent la RSE dans une perspective socio-politique. Dans ce cas, la RSE est « *l'expression de relations de pouvoir, elle traduit la capacité des acteurs sociaux et des parties prenantes à influencer les entreprises et à leur faire prendre en compte leurs demandes. Corollairement, elle traduit aussi le pouvoir des entreprises sur ces acteurs et leur capacité à résister à ces pressions ou à les contrôler* » (Gong et Igalens, 2008 : 45). Cette définition nous apparaît particulièrement intéressante car elle aborde les notions d'influence et de pouvoirs des parties prenantes sur l'entreprise, que nous pensons être structurantes de la nature des relations ONG-Entreprises. A la même période, Martinet et Payaud (2008) s'intéressent aux stratégies de RSE comme un moyen de caractériser les différents degrés d'engagement de l'entreprise envers la société. Parmi ceux-ci, un degré d'engagement nous intéresse particulièrement, celui dit de la « RSE intégrée ». Cette dernière s'applique aux entreprises qui recherchent une performance globale. L'entreprise, en mettant en place des actions de RSE en relation directe avec ses activités (« cœur de métier »), cherche à améliorer sa performance économique mais aussi sociale et environnementale.

Avec l'étude approfondie de la littérature, un premier constat s'impose : l'ensemble des définitions et des outils de gestion proposés pour caractériser l'approche RSE sont « firmo-centrés ». En effet, l'entreprise est systématiquement au cœur des modèles proposés pour caractériser sa responsabilité sociale.

Par ailleurs, on observe ces dernières années l'apparition « d'outils de réglementation » de la RSE qui visent à lui donner un cadre réglementaire en proposant aux entreprises des modalités de son opérationnalisation. On pense ici aux principes directeurs de l'OCDE, à la Global Reporting initiative (GRI), au Pacte mondial des Nations Unies, etc.). Ces outils sont destinés à l'entreprise, et la positionne au centre de systèmes.

Mais l'évolution majeure de ces dernières années se traduit par une connexion plus directe du champ de la RSE vers l'extérieur de l'entreprise. Ainsi, les lignes directrices de l'ISO 26000 apportent la notion de « sphère d'influence » par exemple. Le concept même de RSE évolue vers celui proposé par Capron et Quairel-Lanoizelee (2007) de RSO, pour Responsabilité Sociale des Organisations. Porter et Kramer (2011) qualifient les nouvelles relations de l'entreprise avec son environnement de Création de Valeur partagée. Ces évolutions observées dans la littérature nous invitent à penser que la vision « firmo-centrée » gagne à être dépassée en matière de RSE. Nous souhaitons nous situer dans une approche que nous qualifions « **d'open-RSE** ». En effet, nous considérons que la construction des stratégies de

RSE ne se borne plus aux frontières de l'entreprise. La RSE se construit dans une perspective ouverte (open RSE) qui accorde une place prépondérante aux parties prenantes (notamment les ONG) dans la construction de ces stratégies de RSE. Ce faisant, nous choisissons délibérément de ne pas considérer l'entreprise comme objet d'étude direct. Nous choisissons plutôt de nous intéresser aux parties prenantes de l'entreprise pour, *in fine*, mieux la regarder ou pour la considérer autrement. La RSE requiert aujourd'hui de l'entreprise qu'elle s'interroge sur ses parties prenantes. **Nous cherchons ainsi à éclairer la RSE par le rôle que jouent les parties prenantes envers l'entreprise, et non l'inverse.**

Dans cette perspective, les parties prenantes apparaissent comme des éléments moteurs de la gestion socialement responsable des entreprises. Rappelons que le concept de parties prenantes a été formalisé par Freeman et Reed (1983: 91) comme « *any identifiable group or individual who can affect the achievement of an organization's objectives or who is affected by the achievement of an organization's* ». Ces auteurs ont une conception large des parties prenantes. D'autres auteurs ont par la suite tenté de préciser ce concept. L'approche de Mitchell, Agle et Wood (1997) nous semble ainsi très intéressante puisqu'elle pose la question du pouvoir, de la légitimité et de l'urgence des demandes des parties prenantes vis-à-vis de l'entreprise. Pour ces auteurs, la théorie des parties prenantes repose sur la possession d'un ou de plusieurs attributs. Plus une partie prenante a de pouvoir et de légitimité, et plus ses demandes sont urgentes vis-à-vis de l'entreprise, plus les managers de ladite entreprise prennent en compte ses demandes et vice versa. Il y a une corrélation entre le pouvoir, la légitimité et l'urgence des requêtes des parties prenantes avec la prise en compte de celles-ci par les entreprises. En fonction du nombre d'attributs détenus par la partie prenante, son rôle change vis-à-vis de l'entreprise. Elle est plus ou moins dangereuse, plus ou moins dépendante et/ou plus ou moins dominante. A la même période, Clarkson (1995: 107) distingue les parties prenantes primaires des parties prenantes secondaires. « *Secondary stakeholder groups are defined as those who influence or affect, or are influenced or affected by, the corporation, but they are not engaged in transactions with the corporation and are not essential for its survival* ». Ces deux approches nous semblent notables et complémentaires puisqu'elles permettent de qualifier l'influence et le pouvoir que les parties prenantes peuvent avoir sur l'entreprise.



Cependant, nous pouvons dresser un constat comparable à celui que nous avons établi à propos de la RSE ; la théorie des parties prenantes est majoritairement réduite aux liens entre l'entreprise et ses parties prenantes. On retrouve la vision « firmo-centrée », voire même centrée sur les intérêts des dirigeants (Mercier, 2010). Pour mener à bien notre recherche, nous avons délibérément opté pour un autre positionnement : regarder l'entreprise depuis tout ou partie de ses parties prenantes. Nous pensons que déplacer le regard de cette manière nous permettra de révéler d'autres liens et de comprendre davantage la nature des relations entre entreprise et parties prenantes, pour l'établissement des stratégies de RSE.

Parmi les parties prenantes, une catégorie d'acteurs revêt une importance plus particulière ces dernières années. Il s'agit des organisations de la société civile et plus spécifiquement des **Organisations Non Gouvernementales (ONG)**. Elles sont définies par Merle comme « *tout groupement, association ou mouvement constitué de façon durable par des particuliers appartenant à divers pays en vue de la poursuite d'objectifs non lucratifs* » (Merle cité par Ryfman, 2004: 23).

Les ONG sont de plus en plus nombreuses<sup>1</sup> et essayent de faire évoluer leur statut dans la société. Elles s'organisent, se regroupent (Alliance pour la Planète par exemple), font état de plusieurs millions d'adhérents et deviennent ainsi les catalyseurs des attentes d'une partie de la société civile. Les ONG les plus importantes (en taille et en implantation géographique) cherchent à se professionnaliser de plus en plus. Elles s'organisent peu à peu finalement comme des entreprises, en adoptant des systèmes similaires de découpage en métiers internes, et adoptent des modes de gestion très proches de ceux de l'entreprise multinationale. Les ONG ont des pouvoirs, des attentes qui peuvent être considérées comme légitimes, voire parfois urgentes et qui structurent leurs actions vis-à-vis des entreprises (Elkington, 1998). Les ONG peuvent d'ailleurs parfois être à l'origine de changements

---

<sup>1</sup> Il n'existe pas de statistiques officielles sur le nombre d'ONG au niveau mondial. Pour illustrer notre propos, nous proposons de prendre en exemple l'évolution du nombre d'ONG accréditées au Conseil Economique et Social des Nations Unies. En 1946, 41 ONG obtiennent le statut consultatif auprès du Conseil. Ce chiffre passe à plus de 700 en 1992, pour avoisiner aujourd'hui les 3500 (<http://csonet.org/index.php?menu=30>; consultée le 13/04/2013). Cette rapide évolution témoigne du nombre croissant d'ONG reconnues par les Nations Unies, et supposent un nombre encore plus élevé d'ONG non reconnues par le Conseil.

substantiels dans le management, la stratégie ou même la gouvernance de l'entreprise (Doh et Teegen, 2003). **Le rôle des ONG dans le déploiement des pratiques de RSE semble ainsi devenir de plus en plus important.** Par exemple, elles sont reconnues par des parties prenantes des entreprises (directeurs RSE d'entreprise, représentants du personnel, parlementaires, syndicats, représentants d'ONG) comme le principal acteur de développement de la RSE (Arenas, Lozano, et Albareda, 2009). Cependant, comme nous l'avons vu dans nos propos liminaires, agir sur la RSE peut se concrétiser par différentes stratégies pour les ONG (dénonciation ou partenariat pour reprendre les deux exemples évoqués précédemment).

Plusieurs chercheurs (Argenti, 2004; Jonker et Nijhof, 2006; Lister, 2000; Sagawa et Segal, 2000) se sont ainsi intéressés à la question des relations entre les ONG et les entreprises, tout en restant majoritairement dans la perspective firmo-centrée. Sagawa et Segal (2000) expliquent les différentes significations que peut revêtir le terme de « partenariat ». Du point de vue du secteur marchand (« firmo-centré ») ou du secteur non marchand (« ONG-centrée »), « *partnerships have been a way to expand capabilities beyond what the organization's own resource base permits* ». (Sagawa et Segal, 2000 : 108). Cependant, les entreprises et les ONG, ont des attentes différentes vis-à-vis des partenariats. Alors que les entreprises attendent de la création de valeur, les ONG espèrent une aide des entreprises pour soutenir leurs missions, sans que cela ne leur bénéficie directement. Cette différence d'approche par rapport au partenariat va faire émerger des formes de partenariats plus spécifiques, afin de répondre aux besoins des deux partenaires (ONG et entreprises).

Ces différentes recherches ont, pour la plupart, focalisé sur les éléments qui peuvent conditionner la réussite ou l'échec des partenariats entre les ONG et les entreprises, quels que soient les types de partenariats. Des recherches plus récentes encore (Burchell et Cook, 2006b; Senge, Dow, et Neath, 2006; Wadham, 2009) ont traité du dialogue et de l'apprentissage permis par les partenariats entre les ONG et les entreprises.

En parallèle, plusieurs auteurs ont identifié des prérequis pour caractériser les partenariats entre les ONG et les entreprises. Ainsi, Burchell et Cook (2006b) ont mis en évidence l'importance du dialogue dans la formulation des stratégies de RSE. Jonker et Nijhof (2006) ont précisé les attentes respectives des ONG et des entreprises relativement à ce dialogue. Entreprendre de façon collaborative implique également, pour Rocha et Miles (2009), un

certain nombre de prérequis (partager des connaissances, identifier des intérêts communs, accorder une valeur à la relation, partager l'information, etc.). Clarke et Fuller (2010) se sont intéressés, dans cet esprit, aux stratégies collaboratives. Dans le cas des partenariats inter-organisationnels et intersectoriels, ils mettent en évidence la nécessité pour les organisations partenaires, de déterminer une vision commune et des objectifs de long terme de façon collaborative, notamment lorsque la finalité sous-jacente du partenariat est de résoudre des problèmes d'ordre sociétal. Enfin, Innes et Booher (1999) ont établi que le processus de construction de consensus permet de créer de nouvelles relations et pratiques qui tendent à faire évoluer l'entreprise vers un niveau de performance sociale et environnementale plus élevé.

## **Notre problématique de recherche**

La littérature traite des différentes formes de partenariats entre les ONG et les entreprises et identifie des conditions ou prérequis pour que ces partenariats fonctionnent. Les avantages des partenariats pour l'entreprise d'une part, et l'ONG d'autre part, ont été mis en exergue. Cependant, on en sait peu encore sur le lien entre les partenariats ONG - Entreprises, et la RSE. Notre objectif est justement de comprendre et d'évaluer l'influence de l'ONG sur la stratégie RSE de l'entreprise, au travers des partenariats.

Ainsi, existe-t-il une forme de partenariat dont les caractéristiques permettraient le plus aux ONG d'agir sur la RS<sup>2</sup> des entreprises ? Les partenariats stratégiques ne sont-ils qu'une forme de partenariats parmi d'autres, ou permettent-ils vraiment aux ONG d'avoir une influence sur la RS de leurs entreprises partenaires ? Les conditions identifiées dans la littérature<sup>3</sup> pour caractériser les partenariats au sens large entre les ONG et les entreprises, sont-elles remplies dans le cas particulier des partenariats stratégiques ? Cela implique-t-il de respecter un processus particulier ou est-ce un processus commun à tout type de partenariat ?

---

<sup>2</sup> L'abréviation « RS » sera utilisée tout au long de la thèse pour « Responsabilité Sociale ».

<sup>3</sup> On pensera notamment aux travaux d'Innes et Booher (1999), Clarke et Fuller (2010), Burchell et Cook (2006), Jonker et Nijhof (2006), Rocha et Miles (2009).

Nous formulons ainsi la problématique de notre recherche :

**Comment les partenariats avec les ONG peuvent-ils influencer la responsabilité sociale de l'entreprise ?**

Cette problématique générale se décline en trois questions qui vont structurer le travail.

**Question n°1 : Quelle(s) forme(s) de partenariat(s) permettrai(en)t aux ONG d'agir sur la stratégie RSE des entreprises ?**

Pour répondre à cette première question nous analyserons les différentes approches que les ONG retiennent, en France, pour entrer en relation avec les entreprises. Nous analyserons également les raisons qui motivent ces choix. Enfin, nous mettrons en exergue le rôle spécifique du partenariat stratégique parmi les autres formes de partenariats pour agir sur la RSE.

Ensuite, nous nous intéressons à la nature de ces partenariats stratégiques.

**Question n°2 : Comment se caractérisent les partenariats stratégiques entre les ONG et les entreprises ?**

La littérature identifie un certain nombre de prérequis sensés garantir le succès des partenariats entre les ONG et les entreprises. **Parmi les partenariats qui se présentent comme stratégiques, nous avons cherché à comprendre leur niveau de maturité et leur influence sur la RSE des entreprises.**

Enfin, puisque l'objectif affiché de ces partenariats dits stratégiques est de parvenir à travailler avec l'entreprise sur sa stratégie en matière de responsabilité sociale, nous cherchons de quelles manières certains partenariats y parviennent plus que d'autres.

**Question n°3 : Quels sont les facteurs qui peuvent freiner *versus* encourager la co-construction de stratégies de RSE ?**

Répondre à cette question nous permettra d'identifier les facteurs qui constituent des leviers ou des freins pour les partenariats stratégiques.

Ces trois questions vont nous permettre de répondre plus aisément à notre problématique.

## Démarche de recherche

Nous nous positionnons clairement dans un **paradigme « positiviste aménagé »** pour décrire et comprendre les partenariats stratégiques entre les ONG et les entreprises. Nous suivons un **raisonnement hybride** (Charreire Petit et Durieux, 2007) avec une **démarche abductive** ponctuée d'allers retours entre la théorie et les données empiriques. Nous avons commencé notre investigation par une phase exploratoire au cours de laquelle nous avons analysé les stratégies d'influence de onze ONG. Nous avons ensuite réalisé trois études de cas, « ONG-centrées », de manière approfondie.

Nous avons fait le choix d'une **démarche qualitative, multi-cas et comparative** (Yin, 2003). Nous avons privilégié **l'outil « entretiens semi directifs »** pour recueillir les données primaires. Nous avons également collecté des données secondaires (Annexe 5, p. 339) pour étayer nos analyses. Pour le **traitement et l'analyse de ces données**, nous avons utilisé le **logiciel N'Vivo** (version 9) qui nous a permis de gagner en lisibilité pour nos analyses, tout en nous permettant de traiter une importante quantité de données.

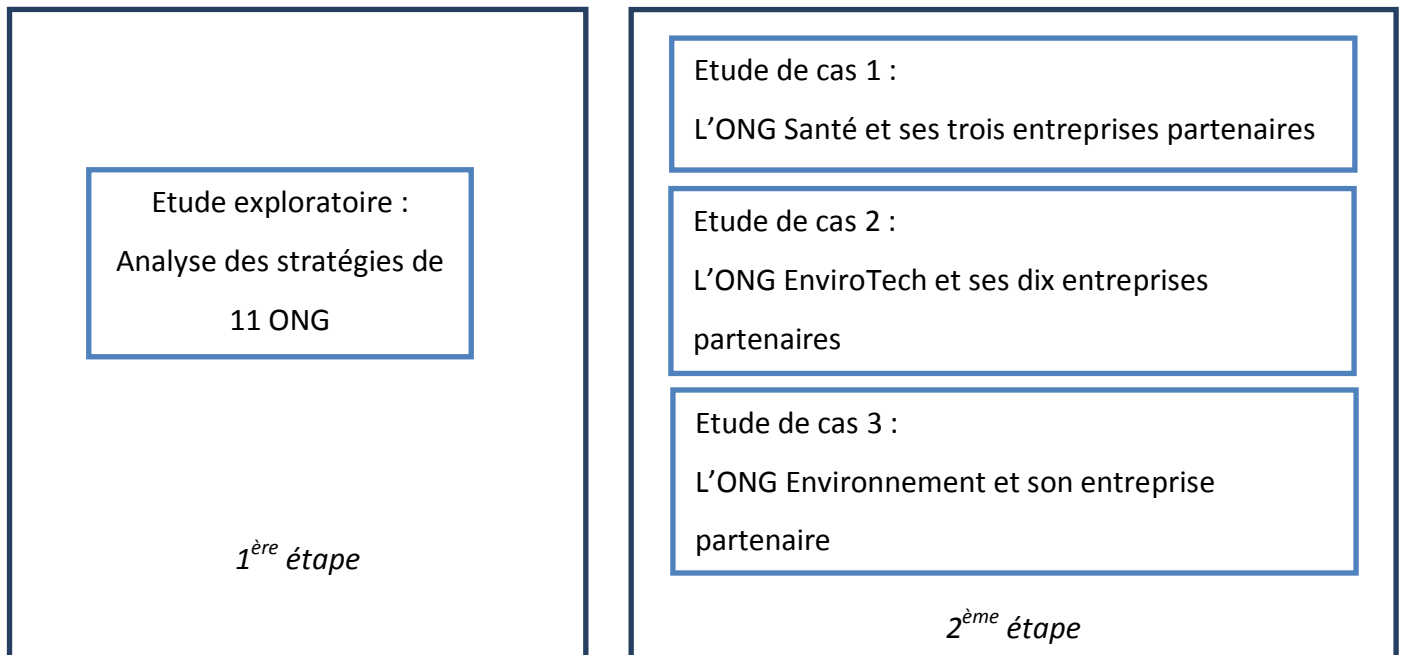
Nous avons procédé en deux temps. Notre recherche a pour objet l'étude des partenariats stratégiques entre les ONG et les entreprises.

Dans un premier temps, nous avons effectué une première étude auprès d'ONG qui s'affichent comme ayant des relations dites « partenariales » avec les entreprises (nous n'avons pas retenu les ONG qui n'ont pas de relations avec les entreprises, ou qui ont des relations uniquement de confrontation). Nous avons étudié 11 ONG lors de cette première étape exploratoire. Cette étude exploratoire nous a permis de distinguer une stratégie d'influence particulière qui est celle du partenariat stratégique. Nous avons pu différencier les ONG qui, au travers des partenariats noués avec les entreprises, recherchent avant tout des fonds, et celles qui cherchent à faire évoluer les entreprises.

Dans un second temps, notre échantillon d'ONG s'est ainsi restreint aux trois ONG (Santé, EnviroTech et Environnement) qui se présentent comme ayant établi des partenariats « stratégiques » avec les entreprises. Pour étudier ces partenariats, nous avons ensuite repéré quelles étaient les entreprises partenaires de ces trois ONG. Les trois ONG retenues

n'ont pas le même nombre de « partenaires entreprises ». Puisque nous souhaitons pouvoir analyser les niveaux de maturité des partenariats, nous avons choisi des partenariats d'ancienneté différente. Au final, nous avons retenu 14 entreprises partenaires des trois ONG sélectionnées, ce qui équivaut à 14 partenariats stratégiques étudiés, ou 14 couples ONG-Entreprises, établis à partir de 3 ONG différentes (figure 1).

FIGURE 1 : ÉTUDES DE CAS MULTIPLES



La construction des stratégies de RSE n'est plus limitée à l'entreprise, mais se situe dans une perspective ouverte (open RSE). Celle-ci accorde une place prépondérante aux parties prenantes (notamment les ONG) dans la construction de ces stratégies de RSE.

L'analyse de nos cas nous permettra de dégager les leviers et les freins des partenariats stratégiques entre les ONG et les entreprises en matière de RSE. Finalement, nous montrerons en quoi le partenariat stratégique ONG-Entreprise peut contribuer à la co-construction des stratégies de RSE.

## **Architecture de la thèse**

Notre thèse se décompose en deux grandes parties (figure 2).

La première partie vise à cadrer au plan conceptuel notre recherche. Grâce à notre revue de littérature (Chapitres 1, 2 et 3) nous y développons l'évolution du concept de RSE et sa conception par rapport aux trois acteurs que sont l'entreprise, l'Etat et la société civile (chapitre1). Cela nous conduit à mobiliser le champ théorique des parties prenantes, en nous intéressant plus spécifiquement aux ONG et à leurs liens avec la RSE (chapitre 2). L'analyse de ce lien entre ONG et RSE fait ressortir un objet de recherche particulièrement intéressant dans ce cadre : les partenariats stratégiques entre les ONG et les entreprises (chapitre 3). Nous terminons cette partie avec le chapitre consacré au design et aux choix méthodologiques (chapitre 4).

La seconde partie est l'occasion d'étudier de façon empirique l'influence des ONG sur les stratégies RSE des entreprises, à travers le partenariat stratégique. Notre démarche empirique se structure en deux phases : une phase exploratoire qui nous permet de déterminer les acteurs et les types de relations les plus pertinents à observer pour répondre à notre problématique (onze cas), et une phase d'étude de quatorze relations partenariales entre trois ONG et onze entreprises (chapitre 5). Ce chapitre de présentation de nos résultats est suivi par une discussion finale (chapitre 6), qui nous permet de présenter et de discuter des apports, mais aussi des limites de ce travail doctoral.

FIGURE 2 : ARCHITECTURE DE LA THESE

**Partie 1 : THEORIES ET METHODE**

**Chapitre 1**

La RSE vue comme une évolution historique du regard de la société sur l'entreprise

**Chapitre 2**

Les parties prenantes, éléments moteurs de la gestion socialement responsable des entreprises

**Chapitre 3**

La mise en place de stratégies d'influence pour modifier les comportements des entreprises



**Chapitre 4**

Design de la recherche et choix méthodologiques



**Partie 2 : EMPIRIE ET ANALYSES**

**Chapitre 5**

Les analyses qualitatives (multi-cas et comparatives) du partenariat stratégique ONG – Entreprise



**Chapitre 6**

Le partenariat stratégique ONG - Entreprise comme levier de la construction commune de la RSE



## **PARTIE 1**

---

### **THEORIES ET METHODE**

## Introduction de la partie 1

---

Cette première partie de notre travail de recherche est consacrée au **cadrage théorique** et aux **choix méthodologiques** effectués. Trois chapitres nous permettent d'explicitier les concepts au cœur de notre recherche et de montrer leur pertinence pour notre problématique. Le quatrième chapitre expose le design de notre recherche et les choix méthodologiques.

Le premier chapitre est consacré à la présentation de notre concept majeur, la **responsabilité sociale des entreprises (RSE)**. Nous verrons comment la construction des stratégies de RS des entreprises est liée à la prise en compte des parties prenantes externes et internes.

Après avoir présenté la théorie des parties prenantes, nous justifions notre choix d'analyse d'une partie prenante spécifique : **les ONG**. Ce type d'organisation est un objet de recherche intéressant en gestion. Nous souhaitons comprendre en quoi les ONG sont les parties prenantes qui cherchent à influencer de manière structurée et formelle les stratégies de RSE des entreprises.

Enfin, nous nous intéressons aux dispositifs utilisés par les ONG pour avoir davantage d'influence sur les stratégies de RS des entreprises. Parmi ces dispositifs, **le partenariat stratégique** est une forme d'influence qui semble particulièrement significative. Nous dirons pourquoi et nous concluons sur la manière dont ces partenariats permettraient de co-construire les stratégies de RSE.

## Chapitre 1 –

# La RSE vue comme une évolution historique du regard de la société sur l'entreprise

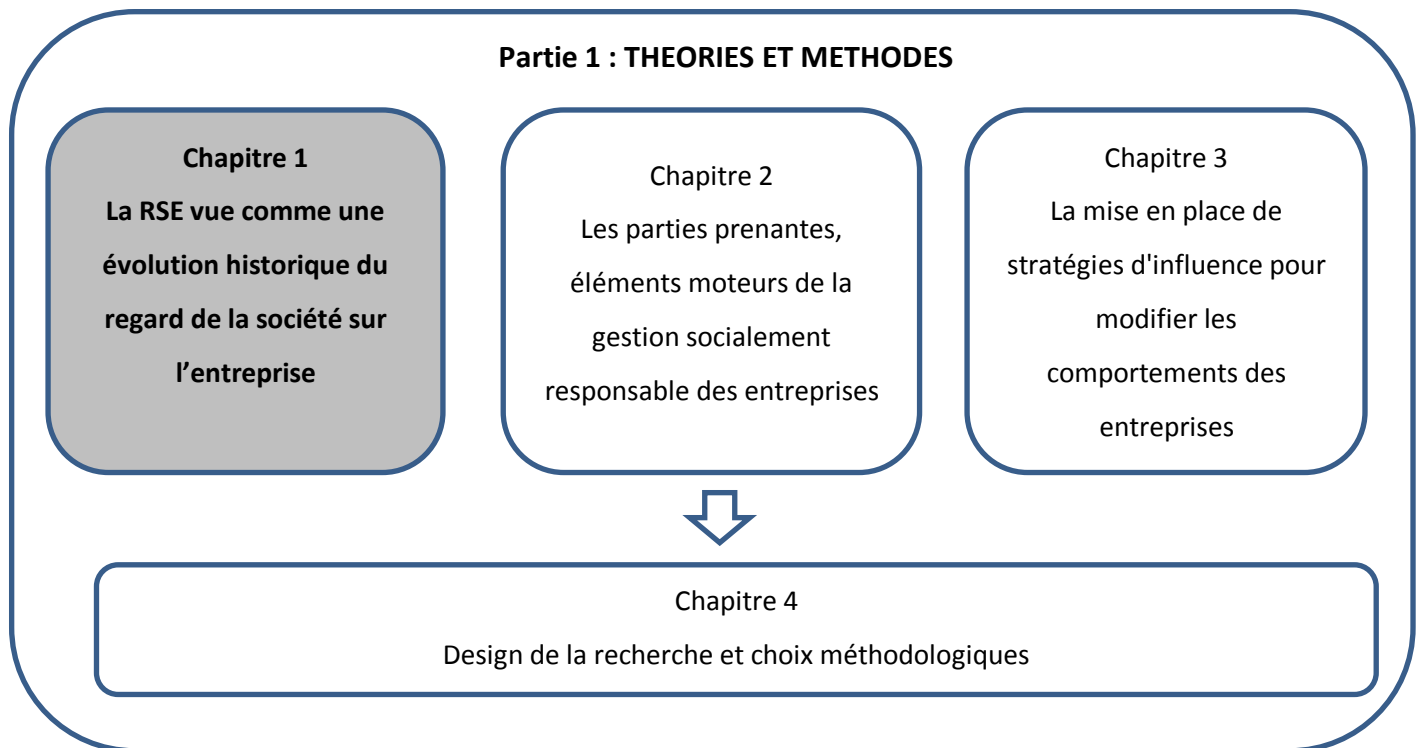
---

## Introduction

On ne peut aborder la question des relations entre ONG et entreprises sans mettre en perspective ces relations avec la RSE et la théorie des parties prenantes. En effet, cette relation ne peut exister que si les deux acteurs ont conscience des intérêts partagés avec l'autre (théorie des parties prenantes). La raison d'être des ONG implique que ces intérêts partagés tendent vers une reconnaissance de la responsabilité sociale des entreprises.

Sujet « à la mode » pour certains, aux frontières floues et peu explicites, véritable changement de paradigme pour d'autres, **la RSE** est un concept qui passionne dans le monde académique et empirique. Nous tentons dans ce premier chapitre de le **définir** et de le repositionner dans son contexte historique. Nous verrons en quoi c'est un **concept structurant pour notre recherche** puisqu'il justifie l'attention que portent les entreprises à des acteurs autres que ceux avec lesquels elles avaient l'habitude de travailler.

**Le concept de RSE repositionne ainsi le rôle et surtout les responsabilités de l'entreprise envers la société.** Le courant de la *Business and Society* et celui plus restreint de la *Business Ethics*, ont posé les bases du concept de RSE qui s'est développé par intermittence depuis les années 1950 (dans son acception moderne). Nous développons dans ce chapitre plusieurs approches et perspectives de la RSE qui définissent les différents degrés d'engagement de l'entreprise envers la société. Enfin, nous aborderons **la RSE comme un cadre de dialogue interactif entre l'entreprise, l'Etat et la société civile.**



## I. Au commencement, la conception de la RSE n'est qu'éthique

Pour retracer et bien comprendre l'histoire de la RSE, il faut tout d'abord distinguer l'histoire du mouvement actuel de la RSE, de l'histoire des responsabilités de l'entreprise. Carroll (1999) considère que l'ouvrage de Bowen marque la rupture entre ces deux périodes et symbolise le début de la conception moderne et actuelle de la RSE.

Il est possible de faire débiter l'histoire des responsabilités de l'entreprise au dix-neuvième siècle, aux prémices de l'industrialisation. A cette époque, il n'est pas concevable de considérer la production, même à grande échelle, comme quelque chose qui pourrait être nuisible. Au contraire, la société va chercher des formes d'organisation du travail qui permettent d'accélérer la production pour faire face aux demandes croissantes de l'industrie en plein développement.

Cependant, il ne peut être question de parler d'entreprises sans les responsabilités qui y sont afférentes. Or, c'est à ce moment-là de notre histoire contemporaine que nous avons connu le développement des entreprises, notamment avec la révolution industrielle. Sans parler de responsabilité sociale de l'entreprise au sens où nous l'entendons aujourd'hui, au début du vingtième siècle il était déjà question de réfléchir à **la place de l'entreprise par rapport à la société**, notamment avec le traitement des salariés de l'entreprise. Touchelay<sup>4</sup> considère qu'au moins trois facteurs ont été nécessaires à l'émergence du concept de RSE : la reconnaissance du travailleur en tant que salarié (1) appartenant à une entité vue comme un centre de profits, l'entreprise (2), évoluant dans un cadre régi par l'Etat (3). En effet, pour considérer la responsabilité sociale de l'entreprise il faut identifier l'entreprise en tant qu'entité indépendante de production et centre de profits (alors qu'auparavant le lieu de production pour les artisans était la famille). Il convient également de reconnaître le travailleur comme un salarié de cette entreprise et non plus comme un artisan indépendant. Enfin, le pouvoir croissant de l'Etat, sa place renforcée dans la société (qui n'est plus de droit divin) lui donne un droit de regard sur les activités économiques et sociales des entreprises.

---

<sup>4</sup> Propos de Béatrice Touchelay (spécialiste d'histoire contemporaine des entreprises) recueillis lors de son intervention au séminaire IRG de l'UPEC « Entreprises-Management-Sociétés » le 26/09/2011.

La publication de lois relatives au travail (limitation du travail des enfants en 1841 par exemple) atteste du rôle régulateur de l'Etat quant aux questions de responsabilité sociales du droit au travail, et du travail qui incombent aux entreprises.

Cette position se renforce avec la création des grandes institutions internationales telles que l'AIT (Association Internationale du Travail, en 1864) qui cette fois-ci donne un droit de regard aux salariés dans et sur l'entreprise.

En réponse à cette organisation de l'Etat et des salariés sur les questions de responsabilité sociale, les entreprises ont mis en place des stratégies de réponse. On évoque alors l'attitude « **paternaliste** » de la part des dirigeants envers les salariés. Cela se caractérise généralement par la création d'un environnement de travail (au sens large) agréable pour les salariés. Cela va même jusqu'à la création de villes où les salariés sont logés, ont accès à des infrastructures de loisirs (théâtre, cinémas, etc.), financées par leur entreprise. L'un des objectifs poursuivis par les entreprises qui se positionnaient en tant que « paternaliste » était de fidéliser les employés.

Ces « nouvelles » préoccupations d'ordre social, sont à rapprocher des convictions religieuses des dirigeants. Leurs discours comportent en effet à l'époque, de nombreuses références à la religion et aux comportements moraux qui en découlent. Cela se traduit par la réalisation d'actions sociales à destination des salariés, sous couvert de la tradition de charité chrétienne (construction de logements, aides à la santé et à l'éducation, incitations à l'épargne). Le lien entre religion (catholique et protestante), paternalisme industriel et pratiques de RSE a été établi par Acquier, Gond et Igalens (2005). Pour ces auteurs, la RSE est liée à la religion protestante (par un lien explicite) et catholique (par un lien implicite). Le lien explicite avec la religion protestante se traduit notamment au travers des concepts de « public service » et de « stewardship » qui représentent la relation entre l'entreprise et la société. En ce qui concerne la religion catholique, le lien s'explique par la prise de position de l'Eglise Catholique sur ce rapport entreprise-société. Cette prise de position se matérialise par des encycliques papales dont l'analyse est proposée par les mêmes auteurs. De plus, le concept de « stewardship » a été décrit par Donaldson et Davis (1991) comme l'obligation morale pour les managers de faire des choses bien, indépendamment de l'impact financier de ces décisions sur la performance de l'entreprise. On retrouve ici la notion de moralité, du Bien et du Mal, propre aux impératifs moraux inculqués par les religions.

Cette analyse du lien entre RSE et religion apporte un éclairage sur le changement de préoccupations des dirigeants. Cela suppose qu'ils perçoivent différemment la relation entre leur entreprise et la société et qu'il existerait un **contrat implicite** entre les deux. Cette notion est à rapprocher de la conception de Capron et Quairelle-Lanoizelee (2007) qui parlent de **RSE implicite** pour définir cette période de non-reconnaissance officielle de la RSE, mais d'émergence des idées qui lui sont liées. Cette façon de penser, orientée par les confessions religieuses, est en lien avec l'éthique des affaires. Cette notion d'éthique des affaires est une composante de la RSE, notamment lorsque l'on considère son aspect de moralisation des pratiques de l'entreprise.

L'existence d'un contrat implicite entre les entreprises et la société remet en cause le **rôle de l'Etat**, qui jusqu'alors traitait des aspects relatifs à la RSE. A la fin des trente glorieuses, lorsque la société civile s'est rendu compte que l'Etat ne pouvait pas être le seul acteur à répondre aux préoccupations sociales et sociétales, les entreprises se sont réappropriées le concept de RSE pour gagner en légitimité auprès du grand public. Capron et Quairelle-Lanoizelee (2007) expliquent que c'est le début de la **RSE explicite**, qui suppose que les entreprises intègrent progressivement la RSE à leurs pratiques et communiquent explicitement sur ces sujets. Il y a une évolution dans la conception de ce que doit être la finalité de l'entreprise. D'une responsabilité uniquement orientée vers l'actionnaire, les entreprises prennent conscience de la multiplicité des acteurs envers lesquels elles ont également une responsabilité. Maurel (2009: 17) résume bien la complexité du concept : « *le mouvement de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) prétend proposer une réponse concrète à la tension entre la maximisation de la valeur pour l'actionnaire (imposée par les investisseurs institutionnels qui dominent les marchés financiers) et les exigences sociétales légitimes des parties prenantes* ». Sans remettre en cause le système économique actuel comme pourraient le faire certains auteurs (Korhonen, 2002), la RSE vise donc pour les organisations, à allier performance financière et responsabilités sociales vis-à-vis de l'environnement au sens large.

Cette position a été partagée par les entreprises américaines qui ont développé des programmes de « bien-être » (« welfare at work ») dès la première partie du vingtième siècle. Ces entreprises ont considéré qu'il y a des responsabilités qu'elles doivent prendre en charge et qui ne sont pas celles de l'Etat. Cela a eu pour conséquence de faire baisser le taux

de syndicalisation. Par ailleurs, ce comportement des entreprises était déjà à l'époque préventif. La reconnaissance de responsabilités sociales avait pour objectif de prévenir les éventuelles « attaques » des syndicats par exemple. Le problème est donc de savoir si ces initiatives relèvent d'une bonne gestion pour l'entreprise ou d'une gestion socialement responsable.

Plusieurs évolutions dans la gestion des entreprises ont participé à l'émergence de la RSE : l'augmentation de la taille des entreprises, la séparation entre la propriété et la gestion de l'entreprise, la dispersion de l'actionnariat et la professionnalisation du management. Les changements dans la gouvernance des entreprises semblent liés au concept de RSE. De plus, les questionnements liés à l'éthique sont devenus prépondérants ces dernières années. Formaliser l'éthique est même devenu un outil stratégique pertinent pour l'entreprise (Mercier, 2000), et alimente les réflexions sur les responsabilités de l'entreprise envers la société.

Le fait que les dirigeants se posent de plus en plus de questions sur leur mode de management et les répercussions que cela peut avoir à l'extérieur de l'entreprise constitue la base du développement de nouvelles normes pour l'entreprise et de principes d'éthique et de déontologie plus formalisés que dans les années 1950. De plus, les « managers professionnels » qui ne sont donc plus les propriétaires de l'entreprise, sont devenus plus sensibles à la société qui les entoure puisqu'ils ont peut-être aussi plus de liberté de pensée que les actionnaires. Les managers sont plus enclins à prendre en considération les pressions externes dans les prises de décisions opérationnelles. La RSE va devenir pour eux un moyen d'affirmer leur « **respectabilité sociétale** » (Gond et Igalens, 2008).

Dans le débat **Business & Society** (discipline de management dédiée à l'étude des relations entre l'entreprise et la société), Bowen se place du côté de la société en se préoccupant de la maximisation du bien-être social plutôt que de la profitabilité des entreprises. La parution de son ouvrage « *Social responsibility of the businessman* » en 1953 signe le début de la reconnaissance de la RSE comme champ théorique à part entière, même si nous avons vu



que le concept existait depuis plusieurs années déjà, sous des appellations que nous pouvons ici qualifier de parentes.

C'est à partir des réflexions des managers américains du début du vingtième siècle que Bowen a construit cet ouvrage et a proposé **le concept de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)**. Il est très important de souligner que ce terme a été établi par un anglophone. Le mot « social » en anglais revêt un caractère beaucoup plus large que la signification du même mot en français. Il faut donc rappeler que l'on considère le mot social avec sa signification anglaise, sinon il convient de le traduire en sociétal, terme beaucoup plus large en français. Cette différence peut parfois prêter à confusion car un francophone circonscrirait la responsabilité sociale aux seules responsabilités internes à l'entreprise, à la différence des responsabilités sociétales qu'il considérerait comme englobant de plus larges perspectives, notamment extérieures à l'entreprise. Doit-on alors en français parler de responsabilité sociétale de l'entreprise pour éviter cette confusion ? La question mérite vraiment d'être posée. Le problème majeur étant l'hétérogénéité du vocabulaire employé et parfois l'incompréhension qui en découle. En ce qui nous concerne, nous avons choisi de conserver l'expression « responsabilité sociale de l'entreprise », en considérant le mot social tel qu'il est compris dans le monde anglophone. Nous nous appuyons sur des recherches d'auteurs français et anglo-saxons qui partent de cette même conception.

### **I.1 Pour de réelles responsabilités sociales envers la société**

Bowen ne pense pas que l'intégration volontaire de la RSE soit suffisante. Il propose déjà des démarches plus contraignantes, proches de la réglementation. Il s'agit donc bien d'une redéfinition de la place et du rôle de chaque acteur dans la société : les entreprises doivent élargir leur responsabilité en intégrant les principes de la responsabilité sociale, les états doivent inciter les entreprises à suivre cette voie en créant des réglementations adéquates.

C'est donc bien là que se situent les prémisses des parties prenantes, liées les unes aux autres par des rôles sociaux qu'elles se donnent et que la société leur confère dans le même temps. Reste à savoir quelle légitimité sera attribuée à ces parties prenantes si les rôles sociaux sont « auto-proclamés » (cf. Chapitre 1. II).

Le terme « *responsabilités sociales [...] renvoie aux obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en terme d'objectifs et de valeurs pour notre société* » (Bowen, 1953 cité par : (Acquier et Gond, 2007: 14). Selon cette définition, la responsabilité sociale de l'entreprise est aussi de penser et d'agir en fonction de la société, de respecter ses valeurs et ses objectifs. C'est une conception différente du rôle de l'entreprise. Les frontières de la responsabilité sont élargies et le positionnement de l'entreprise par rapport aux autres acteurs est différent. Pour Bowen, cette doctrine ne peut être efficace que si elle est accompagnée de la création de nouvelles institutions dont le but serait de permettre de nouvelles formes de coopération entre les acteurs. Bowen considère la RSE comme une manière de mieux articuler l'économie à la société. Les limites de la liberté d'action des entreprises sont fixées par la société ; il est donc difficilement concevable que les décisions prises par les entreprises soient préjudiciables à la société. C'est pourtant bien souvent le cas dans de nombreux domaines, puisque les entreprises réfléchissent avant tout en termes de profits et non de bien-être social. Cette position a tendance à se renverser avec le développement de la RSE justement. Il faut atteindre un équilibre entre intérêts publics communs et privés. Il s'agit pour les entreprises d'intégrer à leurs décisions la question du bien public, en réfléchissant aux conséquences externes (externalités) sociétales (au sens social et environnemental) actuelles et futures de leurs activités. Il est possible de faire un parallèle avec la **théorie des droits de propriété**. La propriété privée n'étant pas un droit absolu, naturel et inconditionnel, il est du ressort de celui qui gère une entreprise privée de s'assurer que sa raison d'être permet de satisfaire les besoins de la société dans son ensemble, et d'accroître le bien être de la communauté.

La **gouvernance** de l'entreprise doit aussi être en accord avec ces objectifs. Il semble donc difficile pour les dirigeants qui concentrent trop de pouvoirs d'exercer un contrôle raisonnable. La répartition des pouvoirs entre plusieurs organes dirigeants apparaît comme un gage de responsabilité, conforme à l'intérêt social. Cette répartition du pouvoir passe également par la participation de groupes intéressés, de **parties prenantes**, aux prises de décisions.

En ce qui concerne les liens entre la RSE et les institutions, Bowen développe une réelle **théorie de l'institutionnalisation de la RSE** en montrant qu'il faut travailler sur ses trois

aspects : cognitif, normatif et coercitif. L'entreprise doit parvenir à considérer la RSE comme « naturelle » et prendre en compte aussi bien ses « outputs » (bien et/ou services produits) que leurs conditions de création/réalisation/mise en œuvre.

Bien qu'il soit utopique de vouloir rassembler toutes les définitions de la RSE que l'on peut trouver dans la littérature, il nous a paru intéressant de présenter les premières qui ont été formalisées dans l'ère « moderne » de la RSE.

TABLEAU 1 : EVOLUTIONS DES DEFINITIONS DE LA RSE

Auteurs, dates	Définitions
Bowen (1953)	Obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les <b>orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre société.</b>
Davis (1960: 70)	Actions et décisions des managers, prises pour des raisons, au moins partiellement, qui vont <b>au-delà des intérêts économiques</b> ou techniques directs de l'entreprise.
Frederick (1960: 60)	Posture publique selon laquelle les ressources humaines et économiques sont utilisées à des <b>fins sociales élargies</b> et pas uniquement pour les intérêts de personnes privées et d'entreprises.
Walton (1967: 18)	Reconnaissance du caractère intime des relations entre l'entreprise et la société, qui doivent être prises en compte par le top management dans les entreprises.
Johnson (1971: 50)	Entreprise ou l'équipe managériale compose avec une <b>multiplicité d'intérêts.</b> Au lieu de ne travailler uniquement que pour le profit de ses actionnaires, une entreprise responsable prend aussi en compte ses employés, ses fournisseurs, ses distributeurs, les communautés locales et l'Etat.
Carroll (1979: 500)	La RSE englobe les attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques que la société a pour les organisations à un moment donné.
Jones (1980: 59-60)	Notion selon laquelle les entreprises ont des obligations ( <b>volontairement adoptées</b> ) envers les groupes constitutifs de la société, autres que les actionnaires, et qui vont au-delà de celles prescrites par la loi et les syndicats.
Epstein (1987: 104)	La RSE est relative à l'atteinte d'objectifs organisationnels qui concernent des sujets spécifiques qui ont <b>plus d'effets positifs que négatifs sur les parties prenantes pertinentes de l'entreprise.</b>
McWilliams et Siegel (2001: 117)	Actions réalisées par l'entreprise destinées à l'atteinte d'objectifs sociaux autres que ceux qui sont dans l'intérêt direct de l'entreprise et qui vont au-delà de ce qui

	est requis par la loi.
Lydenberg (2005)	<b>Mouvement laïque majeur</b> , conduit par une réévaluation sur le long terme du rôle des entreprises dans la société.
Windsor (2006: 93)	Tout concept qui concerne <b>la façon dont les managers devraient mener les politiques publiques et les questions sociales.</b>
Dunfee (2008: 349)	Dépenses volontaires dans la poursuite dans un objectif social explicite et mesurable, compatible avec les normes sociales et les lois.

On retrouve dans toutes ces définitions de la RSE le questionnement relatif à l'interaction entre les entreprises et la société civile. C'est pourquoi, les auteurs abordent dans ces définitions les notions de valeurs désirables pour la société, de dépassement des objectifs économiques « traditionnels » des entreprises, et de ce qui relève du « supra-législatif », de ce qui va au-delà des impératifs législatifs. Ces notions sont toujours d'actualité et font partie des préoccupations des dirigeants du vingt et unième siècle.

Dès les années 1970, Johnson (1971) se positionne en précurseur de la théorie des parties prenantes avec l'apport à la définition de RSE de la notion de prise en compte des intérêts autres que ceux des actionnaires. On remarque aussi une évolution dans la perception du concept avec Jones (1980) qui insiste sur l'aspect processuel de la RSE. Il ne conçoit pas uniquement la RSE comme la recherche de résultats mais considère le processus qui permet d'atteindre ces résultats.

En complément de sa définition, Epstein (1987) propose également un nouveau concept, le **processus politique social de l'entreprise**, qui regroupe les notions d'éthique des affaires, de RSE et de réactivité sociale. Il y a ici un travail de synthèse, de rapprochement de notions connexes, proches de par leur objectif qui est de favoriser une meilleure conception de la responsabilité des entreprises, sur les plans éthiques et sociaux, dans une dynamique proactive.

Notons que d'une manière générale, la **motivation** des entreprises pour entrer dans une démarche de RSE est sous-entendue (atteinte d'objectifs organisationnels ou sociaux, dépassement du travail orienté uniquement pour le profit des actionnaires, fins sociales élargies). Dans ce cas, la question est de savoir si l'entreprise engage des démarches de RSE dans un but d'externalités sociales positives ou si c'est pour servir uniquement ses propres

intérêts financiers. Il est possible que ces deux possibilités se produisent de façon concomitante.

Enfin, l'approche volontaire pose la question de la destination des investissements à visée sociale faits par les entreprises (Daudin, 2012), donc de l'allocation des ressources envers les parties prenantes. Par conséquent, des questions d'ordre managériales se posent, notamment quant à la gestion des parties prenantes (cf. Chapitre II.4).

## **I.2 Une responsabilité sociale remise en question**

Ce champ théorique de la RSE a fait l'objet de nombreuses critiques : définition floue, frontières de la notion ambiguës, difficulté d'opérationnaliser cette notion et d'évaluer la performance des démarches mises en œuvre, etc. C'est d'ailleurs la position défendue par Carroll (1999) qui constate une prolifération de définitions sans réelle construction de cadre conceptuel. Néanmoins, d'autres conceptualisations dans le champ de la Business and Society apparaissent, telles que la théorie des parties prenantes ou la citoyenneté d'entreprise.

Levitt (1958) a exposé les « dangers » que pouvaient représenter la notion de responsabilité sociale de l'entreprise. Pour lui, le problème se situe principalement au niveau des modifications des délimitations de frontières entre ce qui relève du rôle de l'Etat et de celui de l'entreprise. La notion de RSE vient perturber les objectifs des entreprises et va jusqu'à entrer en contradiction avec l'objectif primordial de faire du profit pour l'entreprise. Plusieurs auteurs vont par la suite tenter de contrecarrer cette affirmation en proposant des travaux sur le lien entre performance économique et performance sociale (McWilliams, Siegel, et Wright, 2006).

La critique la plus virulente et la plus emblématique est certainement celle de Friedman (1970) qui a publié un article dans le New York Times intitulé « *The social responsibility of business is to increase its profits* ». Pour Friedman, la seule responsabilité de l'entreprise est de faire du profit. Il étaye son propos par le fait que l'entreprise est uniquement responsable devant ses propriétaires, à savoir les actionnaires, et qu'il est même contre-productif économiquement d'investir dans des actions de RSE car cela se répercuterait sur les

consommateurs ou les employés. Pour Friedman, cela équivaut à un impôt supplémentaire ce qui est donc du ressort de l'Etat. La gestion du bien public incombe à l'Etat et les entreprises doivent maximiser leurs profits dans un contexte de libre concurrence. Il définit la RSE comme « *l'utilisation des ressources et l'engagement dans des activités qui vont accroître les profits de l'entreprise dans le respect des règles du jeu, à savoir une compétition libre et ouverte, sans tromperie ni fraude* » (Friedman, 1970: 6). C'est une conception très libérale et minimaliste du concept, qui regroupe de bien plus larges notions et surtout qui ne prend pas en compte la présence et le rôle des autres acteurs de la société qui interfèrent avec l'entreprise.

De façon plus modérée, certains auteurs tels que Preston et Post (1974) ont proposé d'autres concepts de substitution à la RSE tels que celui de **responsabilité publique**. Ce concept regroupe des « principes largement partagés et acceptés », représentant un enjeu important pour la société et qui doivent permettre d'orienter et de contrôler les actions managériales. Nous pensons ici que ce concept est aussi assez flou et qu'on peut émettre les mêmes critiques à son égard que celles formulées à l'encontre de la RSE.

### **I.3 Une responsabilité sociale pour un développement durable de l'entreprise**

En parallèle du concept de RSE, Bowen (1953) propose des concepts annexes qui font toujours l'objet de recherches aujourd'hui : la notion de « **responsiveness** » et celle de partie prenante. La « *responsiveness* » recouvre « *la nécessité de gérer les ressources naturelles en fonction du bien-être des générations futures* ». Cette notion est très proche de celle du développement durable qui sera défini en 1987 dans le rapport Brundtland. Le développement durable y est mentionné comme : « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* » (2005: 51). Cette notion est également partagée par Ackerman et Bauer (1976) qui trouvaient que l'utilisation du mot responsabilité sous entendait trop le fait pour l'entreprise d'assumer une obligation. On s'oriente vers une notion de « **réactivité** » sociale et non plus de responsabilité sociale. C'est intéressant puisque l'entreprise peut effectivement être plus favorable à ce concept car moins « lourd » pour elle, mais en même temps il est moins

engageant. Or si l'on prend en compte les impacts des entreprises sur leurs environnements, il s'agit bien de responsabilité des entreprises envers ces environnements qu'elles se doivent de préserver pour leur propre avenir et celui de leurs parties prenantes.

Quant au concept de partie prenante, bien qu'il soit d'usage de considérer que Freeman en est le père avec son ouvrage *Strategic Management : a stakeholder approach* en 1984, il est déjà présent dans le livre de Bowen en 1953 sous la forme suivante : l'entreprise est vue comme étant « *au centre d'un réseau de parties prenantes sur lesquelles elle exerce une influence et dont elle doit équilibrer les demandes* ». Pour Acquier<sup>5</sup>, c'est exactement le principe de base de la théorie qui sera formalisée comme étant une théorie à part entière presque trente ans plus tard par Freeman.

Selon Donaldson et Preston (1995), il existe trois courants de recherche dans le champ théorique de la RSE : le courant **normatif** avec la *Business Ethics*, le courant **descriptif** qui analyse de façon opérationnelle les démarches des entreprises, et le courant **instrumental** qui cherche à faire le lien avec la performance économique de l'entreprise. Ces trois courants enrichissent la recherche autour de la RSE mais en complexifient aussi la compréhension dans la mesure où ils se sont développés séparément. Plusieurs auteurs ont tenté de les réunir avec la théorie des parties prenantes ou du concept de « *corporate social performance* ».

Depuis les années 1950, **le concept de RSE s'est développé par intermittence**, au grè des évolutions dans la prise de conscience des entreprises de leurs multi-responsabilités vis-à-vis de l'ensemble de leurs parties prenantes. Depuis l'avènement du concept de développement durable à la fin des années 1980, on observe une mondialisation de la RSE comme si ce concept avait permis une meilleure compréhension des enjeux associés aux entreprises. Dans les années 1990 et 2000, la RSE s'est institutionnalisée de par son appropriation par les institutions nationales et internationales (livre vert de la Commission européenne, loi sur les Nouvelles Régulations Economiques de 2001, etc.), la création d'instances de représentation des entreprises (World Business Council for Sustainable Development), des parties prenantes (association de consommateurs, développement des ONG, etc.), et la création

---

<sup>5</sup> Acquier, A. 22/11/2010, Conférence au laboratoire de recherche PESOR, Université Paris Sud.

d'instances de concertation pour la création de nouvelles normes relatives à la RSE (SD 21000, GRI, etc.). En parallèle de cette institutionnalisation, les notions de RSE se retrouvent désormais dans la formation (création de diplômes à dominante RSE) et dans les services aux entreprises (conseils, audit, reporting extra-financier).

Comme nous l'avons vu avec les travaux de Bowen, l'émergence du concept de RSE aux Etats-Unis s'est faite au travers des discours des dirigeants qui étaient très connectés à la religion et l'éthique. En parallèle, la place de l'Etat est bien plus faible qu'en Europe. La réussite individuelle est mise en avant. La RSE est donc vue majoritairement comme la responsabilité de « faire le bien » autour de soi mais n'implique pas de remise en question du comportement de l'entreprise au travers de ses actions. Il convient de contribuer au bien-être de la communauté au sein de laquelle les affaires de l'entreprise ont pu prospérer. Le dirigeant « socialement responsable » aux Etats-Unis aura donc tendance à se tourner vers des actions philanthropiques plutôt que de réfléchir sur l'embauche des seniors dans son entreprise. Cela peut s'expliquer par la tradition plus communautaire en Europe par rapport à la tradition plus individualiste aux Etats-Unis. Il est traditionnel pour les entreprises aux Etats-Unis d'organiser des collectes de fonds (fundraising) lors de galas, alors que c'est une pratique peu développée en Europe. Nous pouvons faire la comparaison avec le mécénat qui est encore beaucoup plus fréquent aux Etats-Unis que les partenariats entre les entreprises et les ONG, puisque c'est une pratique plus ancienne et plus délimitée sur le plan législatif. La prépondérance du courant « Business Ethics » et des avantages fiscaux incitent les entreprises américaines à créer des fondations, à faire des dons mais cela ne les incite pas ou peu à réfléchir à leurs façons de faire ou à donner du sens à leur action dans leurs environnements. Finalement, les entreprises américaines sont restées très proches de la perception de Friedman (1970) de la RSE ; l'important reste de faire du profit.

Du côté européen la réflexion se veut plus globale. Elle suppose de voir l'entreprise comme un des acteurs de la société et qui a des responsabilités vis-à-vis des autres membres de cette société. C'est en Europe qu'est né le concept de développement durable. Cela va beaucoup aider à la prise en compte de la RSE définie plus tôt. Le terme « développement durable » a été utilisé pour la première fois en 1980 par l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN). Mais ce n'est qu'en 1987 qu'une définition de ce concept



a été donnée dans le rapport de la Commission des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement. De même que pour la traduction de « *corporate social responsibility* » qui a donné « responsabilité sociale de l'entreprise », le terme de développement durable porte à débat. Certains ont évoqué l'idée qu'une meilleure traduction aurait pu être un développement « soutenable », traduction qui serait plus fidèle au sens anglo-saxon (Vivien, 2005).

La notion de collectif est plus importante en Europe où la réussite personnelle est moins encouragée. La différence majeure se situe dans le fait que la RSE se doit d'être intégrée aux actions de l'entreprise et ne pas se borner à des actions philanthropiques. La philosophie même du concept est différente, que l'on soit d'un côté ou de l'autre de l'Atlantique.

## II. Vers une conception plus utilitariste de la RSE pour l'entreprise

Comme nous venons de le développer, nous considérons que la naissance du concept de responsabilité sociale de l'entreprise tel que nous l'entendons aujourd'hui remonte au début du vingtième siècle dans le milieu des affaires aux Etats-Unis. A cette époque, c'est **l'aspect éthique de la RSE** qui primait avec les fortes valeurs religieuses qui étaient associées à ce concept dès sa naissance, comme nous l'avons vu dans la première partie.

Les différentes approches de la RSE que nous allons présenter dans un second temps, répondent plus à une **vision utilitariste**. En effet, comme le rappellent Capron et Petit (2009), cette vision utilitariste de la RSE s'intéresse aux bénéfices économiques que peut rapporter la mise en place de stratégies de RSE.

### II.1 Une responsabilité qui se définit en fonction des interactions avec l'environnement de l'entreprise.

#### II.1.1 Une responsabilité qui s'étend à l'extérieur de l'entreprise

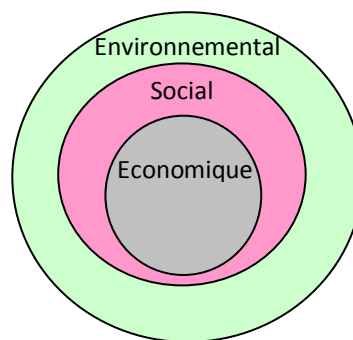
En 1971, le Comité pour le Développement Economique (CED) utilisait l'approche des trois cercles concentriques pour définir la responsabilité sociale :

- le **cercle interne** qui représente les responsabilités de base de l'entreprise pour atteindre ses objectifs économiques (produits, emplois, croissance économique)
- le **cercle intermédiaire** où l'entreprise doit remplir les fonctions économiques définies dans le premier cercle mais en établissant des priorités relatives à ses valeurs sociétales (respect de l'environnement, entretenir de bonnes relations avec les employés)

- le **cercle externe** représente les nouvelles responsabilités que l'entreprise devrait assumer pour s'impliquer davantage dans l'amélioration de son environnement social.

Cette approche va donner lieu à l'établissement d'un schéma (figure 3), largement utilisé par la suite (sous diverses formes) pour symboliser les trois piliers du développement durable en entreprise.

[Figure 3 : L'APPROCHE ORIGINELLE DES TROIS PILIERS DU DEVELOPPEMENT DURABLE EN ENTREPRISE](#)



L'établissement de cette figure a le mérite de positionner l'entreprise dans son environnement au sens large et non plus de considérer qu'il ne s'agit que d'une structure pour faire des bénéfices.

Le Comité pour le Développement Economique souligne bien l'évolution de la relation entre les entreprises et la société, **l'évolution du contrat social** entre ces deux acteurs. Etant composé à la fois d'entrepreneurs et d'hommes d'affaires, le CED pose un regard nouveau sur la RSE et surtout un regard de praticiens sur cet objet de recherche.

### II.1.2 La RSE, une question d'influences et de pouvoirs

D'après la grille d'analyse de Burrell et Morgan, Gond et Igalens (2008) ont établi une classification de la RSE selon quatre perspectives. Ces deux auteurs sont d'abord partis du constat que la grille d'analyse de Burrell et Morgan se structure selon deux axes :

- un axe épistémologique et méthodologique qui oppose les approches objectivistes et subjectivistes

- un axe qui oppose les mécanismes grâce auxquels la société peut se reproduire dans le temps, aux travaux qui s'intéressent aux changements sociaux et cherchent à rendre compte de ces dynamiques de changement radical.

A partir de ces deux axes relatifs aux approches objectives/subjectives et aux dynamiques de changement de la société, Gond et Igalens proposent quatre perspectives de la RSE qui sont présentées en fonction de la représentation de l'interface entre l'entreprise et la société civile :

- Selon la perspective **culturaliste**, la RSE est « *le produit d'une culture, son contenu reflète les **relations désirables** entre entreprise et société telle qu'elles sont définies par l'environnement social, culturel et institutionnel* » (Gond et Igalens, 2008 :45).
- Selon la perspective **constructiviste**, la RSE est « *une construction sociocognitive qui est le produit temporairement stabilisé d'une **négociation** entre l'entreprise et la société, mettant en jeu les identités, les valeurs et les problèmes sociétaux* » (Gond et Igalens, 2008 :45).
- Selon la perspective **sociopolitique**, la RSE est « *l'expression de relations de pouvoir, elle traduit la capacité des acteurs sociaux et des parties prenantes **à influencer les entreprises** et à leur faire prendre en compte leurs demandes. Corollairement, elle traduit aussi le pouvoir des entreprises sur ces acteurs et leur capacité à résister à ces pressions ou à les contrôler* » (Gond et Igalens, 2008 :45).
- Selon la perspective **fonctionnaliste**, la RSE est un « *instrument de **régulation sociale** qui vise à stabiliser les interactions entre l'entreprise et la société et à faciliter l'intégration à long terme des buts de l'entreprise et de la société* » (Gond et Igalens, 2008 :44).

Ces quatre perspectives se complètent, plus qu'elles ne s'opposent, car elles ne poursuivent pas les mêmes objectifs. **L'approche sociopolitique** est celle qui nous intéressera le plus dans notre travail puisqu'elle traite de l'influence des parties prenantes sur l'entreprise et

des relations de pouvoir. Ce qui est intéressant à noter ici, c'est l'approche complémentaire qui est donnée à la notion de pouvoir. Burell et Morgan ne parlent pas uniquement du pouvoir des parties prenantes sur l'entreprise, mais aussi de la capacité de ces entreprises à résister et à contrôler les pressions externes. Il s'agirait donc d'un vrai **rapport de forces** entre l'entreprise et les autres acteurs qui l'entourent. Cependant, nous pensons qu'il ne faut pas y voir une stricte opposition entre ces deux acteurs, dans le sens où les rapports entre l'entreprise et le reste des acteurs est très complexe. Les auteurs ne prennent pas en compte **les interactions ou associations** entre les entreprises entre-elles et les parties prenantes entre-elles.

Dans les perspectives culturaliste et constructiviste de la RSE, on retrouve les notions de désirabilité et de négociation. La RSE implique une certaine façon de prospérer pour l'entreprise qui est souhaitée, désirée par la société. L'entreprise et la société négocient. Dans la perspective sociopolitique, on entrevoit un caractère plus directif : **les relations de pouvoir, l'influence, la capacité de résistance et de contrôle.**

Enfin, dans la perspective fonctionnaliste, c'est la notion de régulation qui prime car elle fixe et norme ces relations.

Les notions d'influence, d'interactions, ou encore de rapports de force, font écho à la théorie de la dépendance des ressources de Pfeffer et Salancik (1978). Ainsi, Charreire Petit (2009: 194) explique que « *dans la théorie de la dépendance des ressources, l'environnement est constitué de **demandes conflictuelles pour les organisations**. Ces dernières interagissent entre elles, entretenant ainsi **des interdépendances** qui croissent avec le temps* ». Cette interdépendance est particulièrement intéressante pour notre recherche. La RSE a justement pour objectif de concilier les « *demandes conflictuelles* » qui sont adressées aux entreprises par leurs différentes parties prenantes. La notion d'interdépendance, et son caractère croissant, justifie la nécessité, pour l'entreprise, de prendre en compte ses parties prenantes.

Si l'on se place du point de vue des parties prenantes, l'interdépendance a aussi un effet sur leur façon d'agir envers les entreprises. Les parties prenantes qui n'ont pas de relation contractuelle avec les entreprises ont-elles conscience de cette interdépendance ? En ce qui concerne les ONG, celles qui choisissent d'établir des partenariats ne favorisent-elles pas

cette interdépendance ? Ne peut-on pas à l'inverse penser que c'est en s'impliquant, en se liant avec les entreprises, qu'elles atteignent leur objectif d'influencer la RSE ?

Pour approfondir la question du rapport de forces ou de pouvoir entre l'entreprise et les autres acteurs de la société, nous pouvons nous appuyer sur la typologie des organisations d'Etzioni (1971) qui utilise les variables de **pouvoir** et de **degré d'implication des individus** vis-à-vis de l'organisation. Dans ce cadre, et selon Desreumaux (2005: 90), le pouvoir est « *la capacité d'une partie à influencer le comportement des autres et à les amener à se conformer à ses volontés* ». Pour Etzioni (1998), il existe trois formes de pouvoir : **coercitif**, **rémunérateur** et **normatif**. En parallèle, l'implication des individus dans leur organisation peut avoir trois formes : **aliénée**, **calculée** ou **morale**. En combinant pouvoir et implication, Etzioni dégage neuf types de relations possibles dans une organisation, plus ou moins réalistes en fonction des combinaisons.

Dans la perspective sociopolitique qui nous intéresse, nous avons vu que la RSE est l'expression de relations de pouvoir (Gond et Igalens, 2008). Les parties prenantes des entreprises tentent de les influencer en jouant de ce pouvoir pour leur faire prendre en compte leurs demandes. Si nous rapprochons les trois formes de pouvoir d'Etzioni à la relation entre les ONG et les entreprises, nous pouvons constater que **certaines ONG semblent utiliser plutôt un pouvoir coercitif**. Il s'agit des ONG qui dénoncent les pratiques des entreprises qu'elles ne jugent pas socialement responsables. Elles font, par exemple, des appels aux boycotts de certaines marques pour pénaliser financièrement les entreprises incriminées et les dénoncer aux yeux du grand public.

**D'autres ONG préfèrent l'expression d'un pouvoir plus normatif**, qui fait appel au principe de récompense et de sanctions symboliques. C'est le cas des ONG qui cherchent à nouer des partenariats avec les entreprises, où l'utilisation du logo de l'ONG sur les supports de communication de l'entreprise constitue un symbole fort de reconnaissance du travail accompli ensemble et témoigne de l'engagement RSE de celle-ci.

Si nous poursuivons avec la typologie d'Etzioni, le degré d'implication peut être caractérisé entre l'ONG et l'entreprise. Il ne s'agit plus de considérer le degré d'implication d'un individu par rapport à l'entreprise mais **le degré d'implication d'une entreprise par rapport à une partie prenante (l'ONG)**. Les trois cas identifiés par Etzioni peuvent théoriquement exister.

**Une entreprise peut être engagée de façon négative (aliénée) avec une ONG** quand elle préférerait ne pas être en relation avec elle mais que, pour des raisons diverses, elle y est contrainte moralement. On peut penser ici aux entreprises qui souhaitent se prémunir contre les dénonciations dont elles ont fait l'objet par le passé.

La configuration où l'entreprise cherche à développer ses relations avec l'ONG pour en retirer des bénéfices matériels (bonne image) plutôt que par adhésion aux objectifs formels de l'ONG, peut s'apparenter à la **forme calculée d'implication**. Ce type de comportement est celui que l'on appelle « greenwashing » en anglais. Finalement, le greenwashing se rapporte directement à la forme instrumentale de la RSE, par opposition à la forme normative de la RSE.

Enfin, la **forme morale d'implication** de l'entreprise envers l'ONG est celle qui est généralement communiquée à chaque fois qu'il y a un partenariat entre les deux organisations. L'entreprise dans ce cas, exprime une forte envie de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'ONG, ce qui passe par une amélioration de sa stratégie de RSE. C'est une vision idéalisée, qui prête des intentions très morales à l'entreprise et qu'il conviendra de vérifier dans notre analyse.

Pour être complet, si nous regardons **les formes d'implications de l'ONG envers l'entreprise**, nous nous apercevons qu'il ne peut exister que l'implication « calculée » identifiée par Etzioni. Dans sa relation avec l'entreprise, l'ONG va rechercher des avantages extra-organisationnels (amélioration de la stratégie de RSE de son partenaire, par exemple). Elle ne sera jamais dans le cas de l'aliénation, car c'est elle qui est à l'initiative des partenariats et qui les choisit. Pour ce qui est de la forme d'implication « morale », l'ONG n'a pas pour dessein d'adhérer aux objectifs de l'entreprise. Elle va plutôt chercher à les modifier pour qu'ils soient plus socialement responsables.

La question de l'interaction permanente de l'entreprise avec son environnement (ses parties prenantes), nous invite à mobiliser le concept « d'enactment » de Weick (1979). Weick le définit comme « *le processus cognitif de création de la réalité qui se concrétise par une pratique langagière sociale, au sens où elle suppose la coopération de différents acteurs* » (Desreumaux, 2005: 170). Selon cette définition, l'entreprise ne « subit » plus son

environnement, elle interagit avec lui. Les organisations sont actrices et créatrices de leur environnement et réciproquement.

Trois points nous semblent en effet importants dans cette définition. Le premier concerne le principe de « création de la réalité ». Il implique que l'environnement est construit par les organisations et n'est pas un objet existant en soi, mais dépendant des acteurs qui le composent. Le second point est celui de la « pratique langagière sociale ». Pour construire cet environnement, les organisations doivent dialoguer. Cela revêt une importance particulière dans le cadre de notre analyse, puisque cela exclut de fait par exemple, les ONG et les entreprises qui ne souhaitent pas entrer dans un processus de dialogue pour des raisons idéologiques.

Le dernier point que nous souhaitons particulièrement retenir dans cette définition est celui de la « coopération ». L'aboutissement d'un tel processus ne peut se faire que de manière conjointe entre les organisations. Elles doivent collaborer en dialoguant pour arriver à créer un environnement commun, propice à leurs développements respectifs.

En prenant appui sur la notion « d'enactment », Daft et Weick (1984) ont établi une typologie des modes d'interprétation de l'environnement par les organisations. Ils distinguent deux variables pour catégoriser les organisations : l'hypothèse que leur environnement est analysable ou non et la façon de s'insérer dans l'environnement (active ou passive). Ils en déduisent quatre situations possibles pour les organisations :

- La **vision non dirigée** : l'organisation **réagit** seulement à son environnement, dans lequel elle est peu insérée et qu'elle ne cherche pas à analyser
- La **vision conditionnée** : l'organisation a recours aux sources d'informations traditionnelles sur son environnement ; elle a une position **défensive**
- La **mise en scène** : l'organisation construit son environnement par l'expérimentation ; elle est **prospectrice**
- La **découverte** : l'organisation cherche à prévoir de façon rationnelle les évolutions de son environnement ; elle se positionne en tant que véritable **analyste**.

Ces différentes postures par rapport à l'environnement nous sont utiles pour mieux saisir l'attitude des entreprises à l'égard de leurs parties prenantes et, à l'inverse, celles des ONG



par rapport aux entreprises. En fonction de leur insertion dans l'environnement et en fonction de leur croyance sur le caractère analysable ou non de cet environnement, les entreprises vont chercher à se défendre, à réagir, à prospecter ou à analyser les ONG. Il en est de même pour les ONG vis-à-vis des entreprises.

Dans la mesure où nous nous intéressons aux relations basées sur le dialogue, et la coopération, les organisations, aussi bien ONG qu'entreprises, que nous analyserons seront celles caractérisées de « prospectrices » ou « d'analystes » de leur environnement. En effet, ce positionnement leur confère l'attitude nécessaire aux démarches de partenariats stratégiques qui vont nous intéresser.

### **II.1.3 Les différents degrés d'engagement de l'entreprise envers la société**

Pour analyser les différents degrés d'engagement que l'entreprise peut adopter face à la société, nous allons nous intéresser aux quatre formes de stratégies de RSE exposées par Martinet et Payaud (2008) :

- La **RSE « cosmétique »** est une pratique superficielle de la RSE, où l'entreprise n'a pas la volonté de planifier des actions, des améliorations de ses pratiques dans la durée.
- La **RSE annexe ou périphérique** implique que l'entreprise mette en place des actions qui n'ont pas de liens directs avec l'activité de l'entreprise. Il peut s'agir par exemple pour elle de faire du mécénat auprès d'associations dont les objectifs n'ont pas de rapport avec son activité.
- La **RSE intégrée** s'applique aux entreprises qui recherchent une performance dite « globale » en mettant en place des actions en relation avec ses activités qui cherchent à améliorer sa performance économique, mais aussi sociale et environnementale.
- La **RSE – BOP** (Bottom Of the Pyramid) représente l'engagement des entreprises envers les clients pauvres en repensant radicalement la manière de produire et de commercialiser.

La forme de stratégie de RSE qui nous intéressera le plus dans notre recherche est celle de la **stratégie de RSE « intégrée »** puisque c'est ce style de stratégie que les ONG espèrent voir adopter par les entreprises, et plus spécifiquement par les entreprises avec lesquelles elles ont des partenariats.

ENCADRE 1 : APPROCHE SOCIO-POLITIQUE ET RSE INTEGREE

A ce stade, nous avons effectués deux choix structurants pour notre recherche :

- **Nous retenons l'approche socio-politique de la RSE** (proposée par Burrell et Morgan) qui s'intéresse aux relations de pouvoir, et notamment à la capacité des parties prenantes d'influencer les entreprises pour leur faire prendre en compte leurs demandes.
- **Nous travaillons sur la RSE dite « intégrée »** par Martinet et Payaud. C'est en effet l'approche de la RSE qui s'intéresse à la performance globale de l'entreprise, objectif que cherchent à atteindre les ONG au travers de leurs partenariats avec les entreprises.

Ces choix théoriques mixent ainsi les approches anglo-saxonnes et européennes de la RSE. Ils se justifient par notre objet de recherche, et par une approche que nous ne souhaitons pas firmo-centrée. Nous choisissons d'observer la RSE au travers de la partie prenante ONG, dans une approche que nous qualifions « d'open RSE ».

Dans son livre vert de 2001, la Commission Européenne explique « *qu'être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* ». Cela suppose « **l'intégration volontaire** par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ». L'approche proposée ici est celle de la **démarche volontaire** des entreprises, qui sont certes, obligées de respecter la législation en vigueur (laquelle intègre de plus en plus la RSE), et qui doivent/peuvent en complément s'efforcer de prendre en compte les préoccupations de leurs parties prenantes. Dans ce

contexte, l'entreprise sera jugée sur les engagements qu'elle prend vis-à-vis de ses parties prenantes, et non uniquement sur le respect de la loi.

Cette définition est actualisée dix ans plus tard et intègre de nouvelles dimensions. La Commission Européenne définit désormais la RSE comme « *la responsabilité des entreprises pour leurs impacts sur la société* »<sup>6</sup>. Cette courte définition est complétée par des prérogatives :

- Le respect de la loi applicable et des accords collectifs avec les partenaires sociaux
- La mise en place d'un processus pour intégrer les droits humains, sociaux, environnementaux et éthiques ainsi que les préoccupations des consommateurs dans les opérations commerciales et dans la stratégie centrale, en collaboration avec les parties prenantes, dans le but de :
  - Maximiser la création de la valeur partagée
  - Identifier, prévenir et atténuer les impacts négatifs possibles.

Même si l'on retrouve, dans le rapport, la réaffirmation du caractère volontaire de la RSE, ce n'est plus un aspect central de la définition du concept.

Il est en revanche important de noter la prépondérance de la prise en compte des **impacts de l'entreprise sur la société**. La Commission Européenne confirme le rôle central de l'entreprise dans la RSE mais l'ajout de la prise en compte des possibles impacts négatifs témoigne de la **reconnaissance de l'entreprise en tant qu'acteur au cœur d'un système**. L'entreprise doit prendre des engagements envers la société. La Commission Européenne va au-delà de sa position « firmo-centrée », pour s'intéresser à la société dans son ensemble. Il s'agit d'aller vers une approche plurilatérale équilibrée.

Il est possible de faire ici un rapprochement avec la norme ISO 26000. Elle propose des questions centrales reprises par la Commission Européenne dans cette nouvelle définition.

Un autre document s'intéresse également aux impacts des entreprises sur la société et donc à la responsabilité de ces entreprises envers la société. La définition de la RSE retenue pour le guide AFNOR SD 21000 regroupe l'ensemble des « *actions d'un organisme pour assumer la*

---

<sup>6</sup> Rapport de la Commission Européenne, A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, Brussels, 25/10/2011, p.6.

*responsabilité de l'impact de ses actions sur la société et l'environnement pour autant que ses actions soient cohérentes avec les intérêts de la société et du développement durable, fondées sur un comportement éthique, le respect de la loi en vigueur et les instruments gouvernementaux, et intégrées aux activités habituelles de l'organisme »<sup>7</sup>.*

Cette définition est plus précise quant aux responsabilités « sociales » de l'entreprise. En plus du respect de la loi, **l'entreprise doit rendre cohérentes ses actions avec les intérêts de la société et du développement durable**. Pour bon nombre d'entreprises, le cœur même de métier est incompatible avec ce principe. Elle doit également « assumer la responsabilité de ses impacts sur la société et l'environnement ». Cette phrase est lourde de conséquences pour les entreprises. Peu d'entreprises ont déjà intégré complètement cette notion de prise en compte des externalités de leurs biens et services. En même temps, qu'entendent exactement les auteurs du SD 21000 lorsqu'ils utilisent le verbe assumer ? Est-ce d'un point de vue juridique ou « simplement » éthique comme ils le mentionnent avec le comportement ? Enfin, il n'y a pas de mention explicite des parties prenantes dans cette définition même si on retrouve l'idée dans « la société » et « l'environnement ».

L'apport majeur de cette définition est le souhait des auteurs de mettre en cohérence les actions des entreprises avec les principes du développement durable. Il ne s'agit plus de faire de la RSE « en plus » des activités traditionnelles de l'entreprise mais bien d'intégrer ces principes dans les actions quotidiennes de l'entreprise. C'est un objectif important, qui, s'il est totalement atteint, impliquera la disparition du principe de RSE en tant que concept connexe puisqu'il serait intégré dans le fonctionnement même des entreprises. Cette définition sera largement complétée avec la publication des lignes directrices ISO 26000, pour lesquelles le guide SD 21000 a servi de base.

---

<sup>7</sup> Cette définition est celle de l'avant-projet de l'ISO 26000.

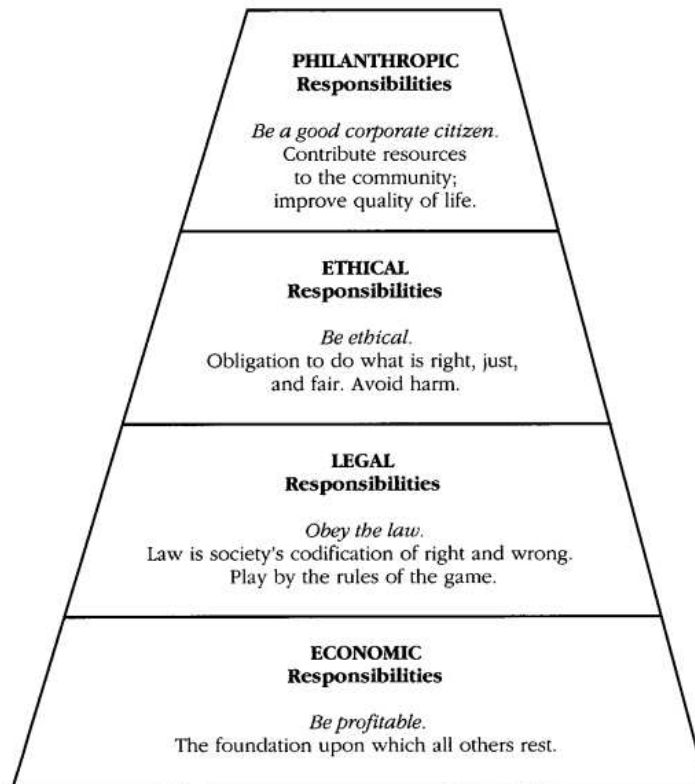
## II.2 Une approche plus concrète de la RSE : le développement progressif d'outils de mesure d'une gestion plus socialement responsable ?

### II.2.1 La performance sociale des entreprises

Dans ses travaux, Carroll (1979) a recensé plus de vingt définitions différentes de la RSE. Le point commun de ces définitions est que les « **obligations des entreprises s'étendent au-delà des dimensions techniques, financières, légales et économiques et s'appliquent à leurs actions qui affectent potentiellement ou concrètement les groupes qui sont en relation avec l'entreprise** ». Cette définition reprend la prise en compte des parties prenantes et les impacts que les actions de l'entreprise peuvent avoir sur elles. Par ailleurs, Carroll explique bien la présence de responsabilités supplémentaires pour les entreprises, par rapport à celles déjà intégrées.

Dans sa définition du **modèle de la performance sociale**, il schématise les différentes responsabilités de l'entreprise de la façon suivante (figure 4).

FIGURE 4 : LES RESPONSABILITES DE L'ENTREPRISE



Source : Carroll, (1991: 42)

Il est tentant de faire la comparaison entre ce schéma de Carroll concernant la performance sociale des entreprises et la pyramide des besoins de Maslow, comme si pour atteindre l'objectif d'être socialement responsables, les entreprises devaient gravir les différents échelons présentés dans cette pyramide. Or, ce n'est pas le cas. Il s'agit surtout de représenter les différentes composantes de la responsabilité sociale des entreprises. Pour Carroll, la responsabilité totale de l'entreprise est de pourvoir de façon simultanée à ces quatre responsabilités. Ainsi, l'entreprise se doit d'agir de façon responsable sur les plans :

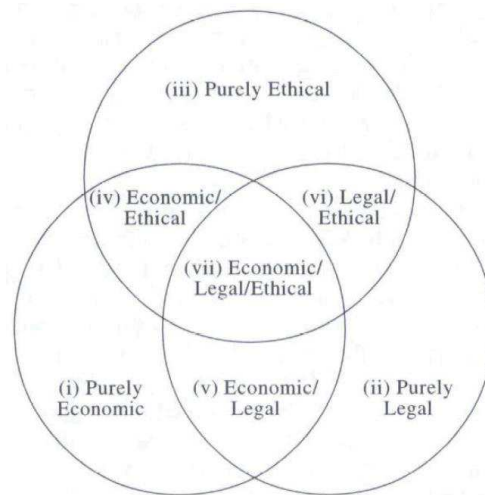
- Economique en remplissant sa fonction de producteur de biens et services dont la vente génère un profit
- Juridique en respectant les exigences légales
- Ethique en s'alignant sur les attentes de la société qui vont au-delà des attentes légales

- Philanthropique / Discrétionnaire, c'est-à-dire les responsabilités pour lesquelles la société n'a pas de prérequis clairement établis mais pour lesquelles les attentes sont nombreuses.

Pour cette dernière dimension, il s'agit clairement pour l'entreprise de mettre en place un processus volontaire pour remplir un rôle social qui n'est pas encore défini par la loi et qui n'est pas requis par les principes éthiques.

Quelques années plus tard, ce modèle va être simplifié et seules les dimensions économique, politique et éthique vont être conservées (Schwartz et Carroll, 2003). La dimension philanthropique/discrétionnaire a été incorporée à la dimension éthique car d'un point de vue conceptuel, les auteurs ont pensé qu'il n'était plus nécessaire de faire la différence. Schwartz et Carroll propose alors un modèle permettant de visualiser les différentes typologies de responsabilité sociale pour les entreprises (figure 5).

FIGURE 5 : MODELE EN TROIS DOMAINES DE LA RSE

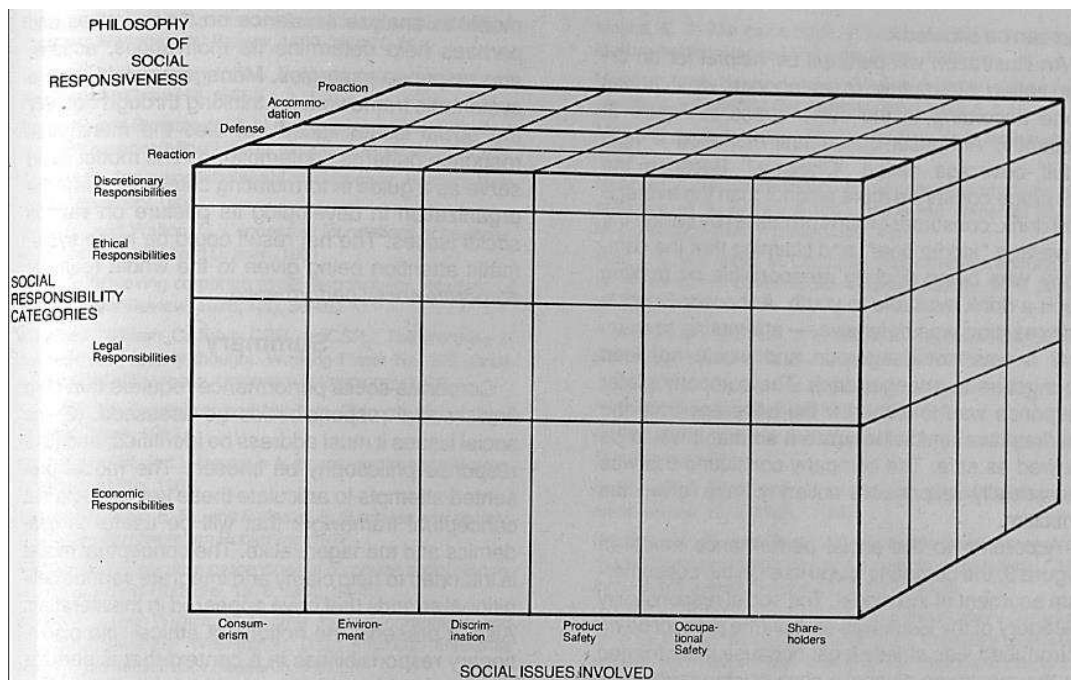


Source : Schwartz et Carroll (2003: 509)

Comme évoqué plus tôt, la comparaison avec la pyramide de Maslow a cependant été faite par Tuzzolino et Armandi (1981) qui ont cherché à opérationnaliser le concept de RSE. Ils ont fait le parallèle avec Maslow en considérant que les organisations ont des besoins à assouvir, comme les individus. Tuzzolino et Armandi ont défini une hiérarchie, un outil conceptuel permettant d'atteindre une performance organisationnelle socialement responsable.

Nous avons évoqué le fait que certains auteurs ont essayé de regrouper les trois courants de la RSE au sein d'un même concept : la « *corporate social performance* » ou **performance sociétale de l'entreprise**. Ce concept a été défini par Carroll comme une performance qui réunit : « *les principes de responsabilités sociétales adoptés par l'entreprise, les modes de réponses et les processus de déploiement de l'ensemble des enjeux sociaux auxquels l'entreprise est confrontée* » (Acquier et Aggeri, 2007: 141). Il allie les différentes catégories de responsabilités sociales de l'entreprise, les modalités de réponses des entreprises face aux pressions sociales qui s'exercent sur elles et les sujets sociaux impliqués. Le modèle de performance sociétale est représenté par une matrice qui croise ces trois dimensions (figure 6).

FIGURE 6 : LA PERFORMANCE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE



Source : Carroll, (1979: 503)

Cette matrice peut être considérée comme un outil de gestion permettant de croiser les attentes des parties prenantes avec les catégories de responsabilités sociales « théoriques » et les différents degrés de réponses que l'entreprise veut y apporter. Cela permet de faire des choix sur les sujets les plus importants pour chaque entreprise et d'adapter les stratégies de réponses.



## II.2.2 La réactivité sociale des entreprises

Parmi les notions connexes à la RSE que Bowen a développé dans son ouvrage, Ackerman et Bauer (1976) ont proposé celle de la « *responsiveness* » (« *corporate social responsiveness* »). Ce concept a été défini par Frederick (1960) comme la capacité d'une entreprise à répondre aux pressions sociales. Celles-ci peuvent être de tous ordres : politiques, économiques, environnementaux, sociaux, etc. Pour Carroll (1979), cette réactivité sociale n'est autre que la philosophie, la méthode ou la stratégie managériale à adopter en réponse à la responsabilité sociale. La réactivité sociale peut donc aller de la non-réponse à la pro activité sur ces questions.

Pour Frederick (2004), l'avantage de ce concept par rapport à celui de la RSE est qu'il ne revêt pas de caractères moralisateur ou éthique, qui peuvent être sous-entendus avec la notion de responsabilité, mais se tourne plutôt vers **le processus managérial de réponses** aux pressions sociales. Il existe une gradation dans les types de réponse que l'entreprise peut apporter : la réaction, la défense, l'adaptation et la proaction.

Enfin, pour distinguer les notions de RSE, performance sociale et réactivité sociale, Sethi (1975) s'attache à observer les **comportements** des entreprises. Pour Sethi, la responsabilité sociale implique de faire évoluer le comportement de l'entreprise vers un niveau conforme avec les normes, les valeurs et les attentes de performance sociale en vigueur. En ce qui concerne la réactivité sociale, Sethi estime qu'il s'agit de **l'adaptation du comportement de l'entreprise** aux besoins sociaux, adaptation qui doit se faire de façon préventive et anticipée par rapport à ces besoins.

On retrouve une nouvelle fois cette notion de pro activité qui semble donc reliée à celle de réactivité, sociale. En plus d'être socialement responsable, l'entreprise se doit d'être réactive, proactive sur ces questions.

## II.2.3 La triple ligne de résultats

Elkington (1998) s'inspire de l'émergence du développement durable pour soumettre le principe du « *Triple Bottom Line* » (triple ligne de résultats). Cette notion se situe dans le courant instrumental de la RSE, puisqu'elle vise à **évaluer la performance de l'entreprise sous trois angles** : social, environnemental et économique. C'est la combinaison de la

performance dans ses trois domaines qui permet à l'entreprise de se considérer comme étant socialement responsable.

Par ailleurs, ce concept souligne les **synergies** qui peuvent émerger entre les entreprises et les autres acteurs de la société au travers des efforts que cette triple ligne de résultats impose. Le principe de synergies appelle celui des **partenariats**. C'est ce que défend Elkington dans son ouvrage : les nouveaux types de partenariats économiques, sociaux et environnementaux permettent d'atteindre la triple performance. Cela s'explique par le fait que les partenariats permettent d'atteindre des objectifs qui ne peuvent pas l'être par des acteurs isolés.

La reconnaissance de la pertinence d'utiliser des partenariats dans cet objectif de soutenabilité par l'évaluation de **la triple performance des entreprises**, est partagée par différents acteurs de la société et surtout par les **ONG**. Cela explique pourquoi les entreprises s'intéressent particulièrement à cet acteur pour améliorer leur triple performance. A l'époque de la rédaction de l'ouvrage d'Elkington, il a été possible d'observer une nette évolution dans les relations entre les ONG et les entreprises. Du statut d'organisations « à éviter », les ONG ont commencé à devenir des acteurs de choix pour les entreprises qui souhaitent travailler avec des organisations externes aptes à les motiver. Et c'est le rôle que les ONG endossent ; Elkington les nomment les « **complémenteurs** », puisqu'elles apportent des compléments (en expertise, en savoir-faire) à l'entreprise dans les trois domaines de la performance globale.

Pour réussir ces partenariats avec des parties prenantes qui peuvent sembler moins conventionnelles à l'entreprise, Elkington a identifié deux prérequis importants en termes de valeurs à respecter : la **confiance** et la **loyauté**. Ces valeurs, si elles sont partagées, permettent un travail collaboratif de qualité entre des acteurs qui historiquement n'étaient pas destinés à des échanges constructifs.

#### **II.2.4 La gestion de la responsabilité totale**

Ce concept a été développé par Waddock, Bodwell et Graves (2002). C'est un **système de management** ou une approche managériale, qui permet aux organisations de faire face à leurs **responsabilités vis-à-vis de toutes leurs parties prenantes**, y compris l'environnement.

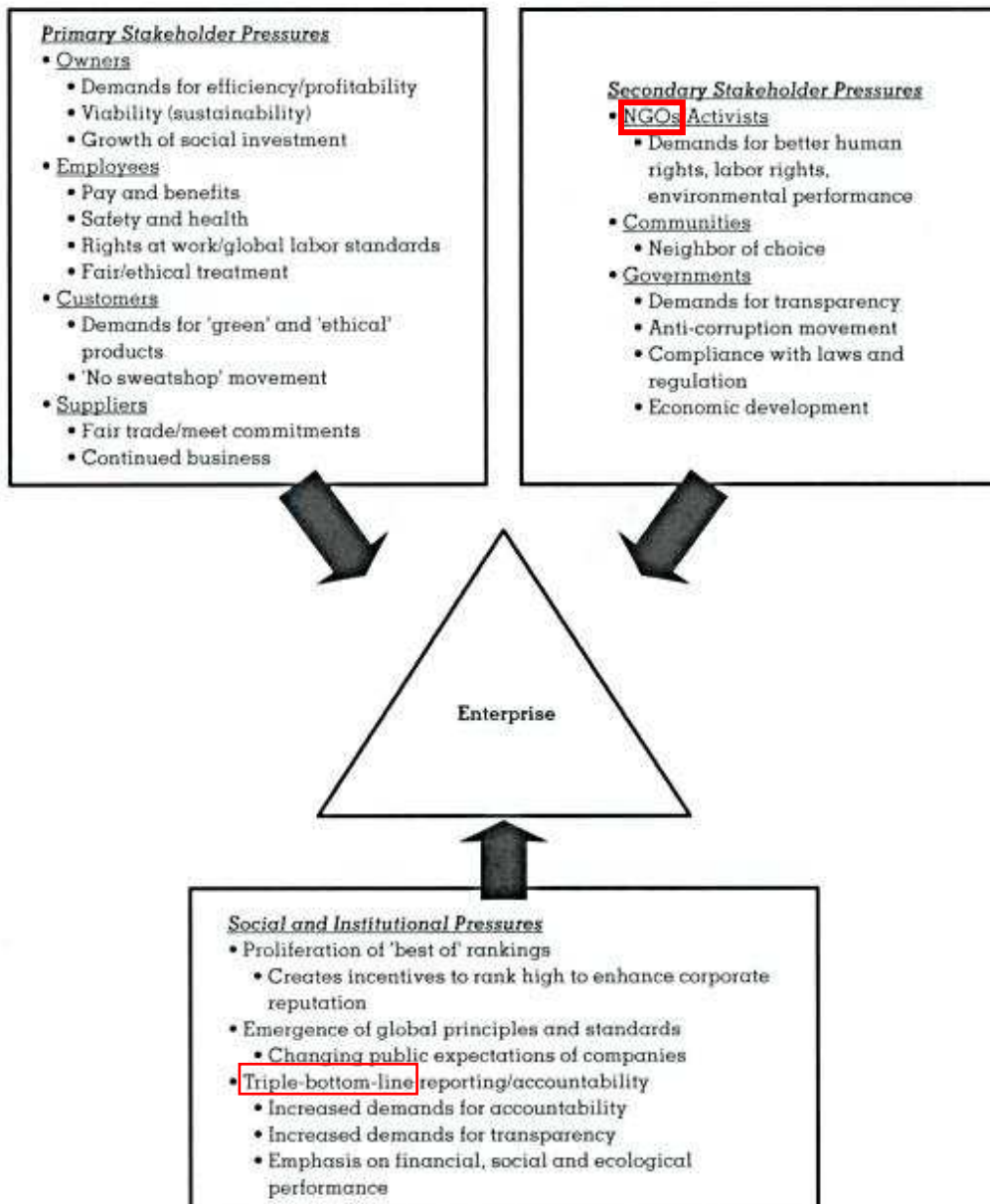
A l'instar de la « Triple Bottom Line » d'Elkington, la « Total Responsibility Management » s'appuie sur trois composantes :

- l'inspiration ou l'institutionnalisation d'une vision d'entreprise responsable aux travers de ses pratiques
- l'intégration des responsabilités sociales dans la stratégie générale de l'organisation
- l'innovation aux travers d'indicateurs qui mesurent cette responsabilité et l'apprentissage des expériences.

Les auteurs pensent que ce concept peut être une source d'avantage compétitif pour les organisations qui y adhèrent.

Pour développer ce concept, les auteurs se sont basés sur le fait que les entreprises subissent de plus en plus de pressions de la part de leurs parties prenantes. Ils les ont symbolisées d'après une vision « firmo-centrée » (figure 7).

FIGURE 7 : LES PARTIES PRENANTES ET LA PRESSION SOCIETALE SUR LE DEVELOPPEMENT DE LA TRM



Source : Waddock, Bodwell et Graves,(2002: 134)

Les auteurs distinguent trois catégories de parties prenantes : primaires, secondaires (dont font partie les ONG) et les pressions sociales et institutionnelles (où l'on retrouve la « Triple-bottom Line »).

Ce schéma nous rappelle que les entreprises sont sollicitées par différents types de parties prenantes pour respecter un certain nombre de principes qui leur semblent importants.

L'étude a montré que les organisations ont différentes manières de répondre aux pressions données par les parties prenantes, mais que d'une manière générale, le fait qu'elles

subissent ces pressions les incite à développer **des systèmes de management responsable**. L'objectif pour les organisations qui mettent en place ces systèmes de management est de satisfaire leurs parties prenantes et de construire des relations interactives sur le long terme.

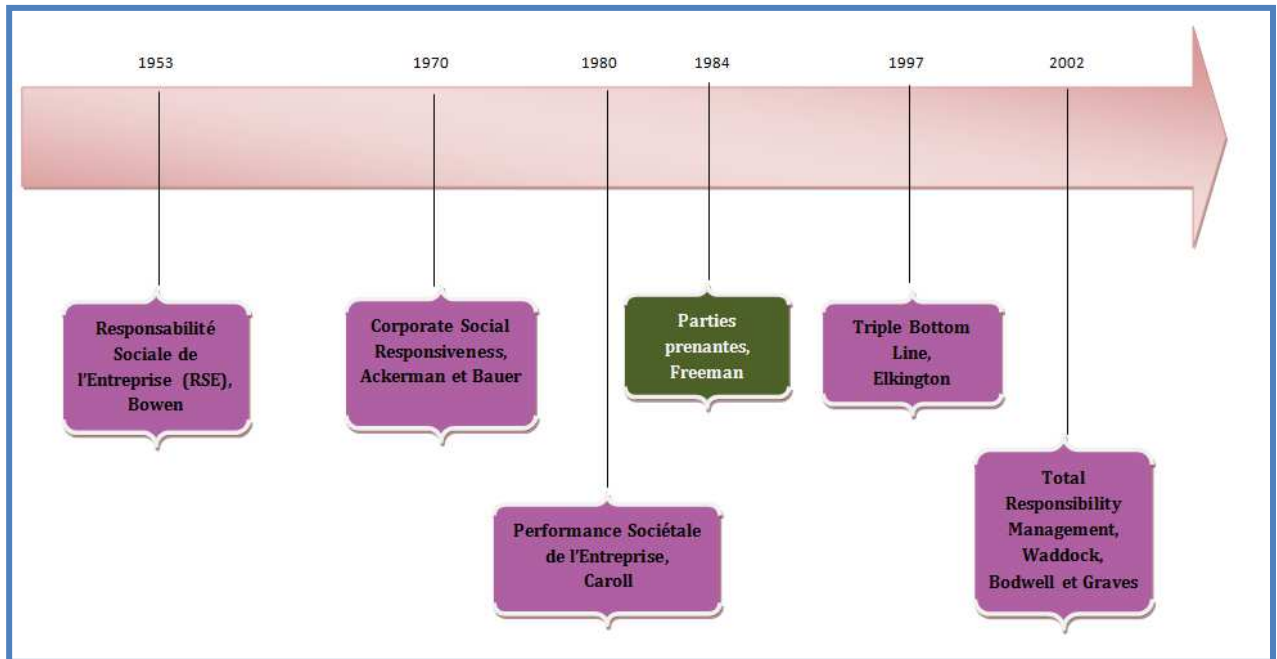
### II.2.5 La chaîne globale de valeur

Il nous semble intéressant de mentionner cette approche qui a été notamment développée sous l'angle de la RSE par Vercher (2010) et Palpacuer et Balas (2010). Dans le contexte actuel de globalisation, de mondialisation des échanges, les chaînes de valeur se globalisent et impliquent des acteurs de plus en plus nombreux et distants géographiquement et culturellement. Cela soulève de nouveaux enjeux en termes de responsabilité sociale globale, où les outils de gestion responsable sont complexes à mettre en place.

Vercher, Palpacuer et Charreire Petit (2011) ont choisi cette grille d'analyse pour l'étude des codes de conduite et de l'alerte éthique. Ces deux outils sont *a priori* pertinents et compatibles avec une démarche de responsabilité sociale. En effet, ils sont porteurs de plus d'éthique et permettent de réguler les comportements de façon volontaire. Or, Vercher, Palpacuer et Charreire Petit ont démontré que ces deux outils ne servent pas la RSE dans son aspect normatif, mais renforcent les dimensions procédurales et contractuelles de la logique de marché dominante. Ces mécanismes de contrôle (alerte éthique et codes de conduite), en apparence profitables à plus d'éthique dans l'entreprise, ne sont finalement que des dispositifs qui renforcent le pouvoir managérial des dirigeants et qui maintiennent ainsi un pouvoir de domination inchangé au sein des chaînes de valeur globales. Leur travail nous montre que la mise en place d'outils de gestion à des fins d'amélioration de la performance sociale de l'entreprise, peut parfois conduire à des impacts négatifs au sein même de l'entreprise (mise en danger du salarié en tant que lanceur d'alerte) et à l'extérieur de l'entreprise, tout au long de la chaîne de valeur à laquelle elle appartient (pression sur les fournisseurs pour respecter les critères établis dans les codes de conduite, tout en imposant des cadences de travail pour arriver à satisfaire les commandes, par exemple).

Pour résumer et conclure sur les différentes approches de la RSE, nous proposons une présentation chronologique de celles-ci (figure 8).

FIGURE 8 : EVOLUTION DE LA RSE, DES ANNEES 1940 A NOS JOURS



Après avoir présenté les conceptions éthiques et utilitaristes ou instrumentales de la RSE qui ont marqué le développement de ce concept lors de la seconde moitié du vingtième siècle, nous allons maintenant nous intéresser au statut de la RSE, en tant qu'élément de dialogue, entre plusieurs acteurs de la société.

### III. La RSE comme dialogue interactif entre trois acteurs : l'entreprise, l'Etat et la société civile

Les différentes mutations qu'ont connues ces trois acteurs dans l'histoire récente ont engendré des évolutions quant aux rôles de l'entreprise et de l'Etat par rapport à la société civile. Ainsi, les entreprises ont un rôle de plus en plus important en termes de gouvernance sociétale, au travers des marchés (entreprises multinationales de plus en plus grandes dont le poids sur la scène internationale peut-être aussi important que certains Etats) mais aussi au travers de leurs réseaux et notamment de leurs relations avec les ONG. Cela amène Beck (1997) à évoquer le rôle « extra politique » des entreprises, surtout dans les domaines environnementaux et des nouvelles technologies où l'Etat n'a peut-être pas su s'imposer en tant que régulateur des pratiques. Cette évolution dans les rôles de l'Etat et de l'entreprise ouvre un espace politique pour la RSE.

D'après McWilliams et Siegel (2006), la RSE regroupe les mesures prises par l'entreprise destinées à l'atteinte d'objectifs sociaux autres que ceux qui sont dans l'intérêt direct de l'entreprise et **qui vont au-delà de ce qui est requis par la loi**. Cette notion d'actions supra-législatives dicte le comportement des entreprises face à la RSE et délimite ce qui relève des obligations juridiques par rapport à ce qui est du domaine du volontariat. Les actions de RSE sont appelées « soft law » au contraire des actions et comportements obligatoires regroupés dans la « hard law ». Cette loi « à deux vitesses » apparaît assez représentative de ce que la RSE est pour les organisations. « *Les orientations désirables en terme d'objectifs et de valeurs pour notre société* » de la définition de Bowen dans les années 1950 ne sont pas toutes régies par des lois. Et c'est à ce moment que l'on peut se demander où positionner la limite, la frontière entre l'obligation légale qui a fait l'objet d'un texte et l'obligation morale, éthique, sociale que les organisations ont envers la société. Le législateur ne pouvant légiférer sur tout, il est normal que les entreprises s'engagent dans des démarches volontaires, significatives de leur engagement social.

Nous considérons que la position de certaines ONG sur ce point est assez ambiguë. Tout en reconnaissant la valeur et l'importance des initiatives volontaires des entreprises en matière

de responsabilité sociale, les ONG exercent des pressions au niveau politique pour que les Etats aillent vers des approches juridiquement contraignantes (Bunn, 2004). Les actions volontaires sont louables mais pour que cela deviennent la norme, certaines ONG pensent qu'il faut que cela passe par des lois, des obligations fermes. En effet, on peut se dire que c'est le seul moyen pour parvenir à aligner « par le haut » les entreprises, à les « obliger » à devenir plus socialement responsables. Mais combien de lois ne sont pas appliquées ? Est-ce que des textes changeront vraiment la donne ?

Certes, il y aurait la menace de la sanction juridique inexistante aujourd'hui, mais est-ce le point essentiel pour l'entreprise ? Ne faut-il pas plutôt cibler sur les impacts liés à son image, dont les répercussions auprès des clients, des consommateurs peuvent être très fortes ?

Bunn (2004) est arrivée à la conclusion que les ONG souhaitaient un cadre législatif contraignant qui servirait forcément de guide pour les entreprises, pour les amener à se focaliser sur les sujets et les impacts socialement importants auxquels elles n'auraient pas pensé. La loi aurait la force nécessaire pour la promotion des valeurs sociales importantes. Cette revendication des ONG se base sur le constat que l'autorégulation, c'est-à-dire les démarches volontaires, ne suffisent globalement pas à généraliser les comportements qu'elles considèrent comme socialement responsables. Dans ce contexte, il leur apparaît nécessaire de faire du lobbying pour parvenir à des textes règlementaires. Un paradoxe apparaît ici. Les organisations non gouvernementales demandent explicitement l'appui des gouvernements pour parvenir à leur objectif vis-à-vis des entreprises.

Dans la mesure où les ONG sont transnationales et qu'elles ciblent des entreprises également multinationales, il semble légitime de se poser la question de l'application des lois « contrôlant » la RSE au niveau international. Dans cet objectif, les ONG ont toujours travaillé avec les Organisations Intergouvernementales telles que l'OCDE (Organisation for Economic Co-operation and Development), le BIT (Bureau International du Travail), l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé), la FAO (Food and Agriculture Organization). Cette collaboration entre les associations privées et les organisations intergouvernementales s'est généralisée avec la création de l'ONU en 1945. C'est à cette date que la Charte des Nations Unies, dans son article 71, a prévu pour la première fois la consultation des organisations



non gouvernementales « s'occupant des questions relevant de la compétence du Conseil Economique et Social ». Ensuite, toutes les institutions de l'ONU ont créé des structures de dialogue avec les ONG, selon trois modalités (Mouton-Brady in (Bettati, Dupuy, et Beigbeder, 1986)) :

- Statut C : l'ONG est informée et consultée éventuellement, à l'initiative de l'organisation internationale
- Statut B : la consultation de l'ONG est automatique et elle a la possibilité d'intervenir en séance dans les commissions
- Statut A : les ONG ont le droit de proposer l'inscription de points à l'ordre du jour des diverses manifestations, sauf pour les assemblées générales.

Ces différentes dispositions permettent aux ONG de s'impliquer dans les instances intergouvernementales et internationales, et ainsi de faire passer des messages, de faire du lobbying politique pour les causes qu'elles défendent. Par exemple, Amnesty International possède le statut consultatif auprès des Nations Unies, de l'UNESCO et du Conseil de l'Europe. Dans ce cadre, cette ONG a contribué, par exemple, à l'adoption de la Convention contre la torture en 1984. Dans un autre domaine, l'OMS a des relations privilégiées avec la Croix Rouge. Ainsi, le Comité International de la Croix Rouge collabore depuis 2007 avec le ministère afghan de la santé pour que les équipes de l'OMS puissent mener des campagnes de vaccination sans être prises pour cibles<sup>8</sup>.

En ce qui concerne l'aspect législatif de la responsabilité sociale des entreprises, et toujours en conservant l'angle d'analyse international, nous pouvons nous interroger sur la question de **l'extra-territorialité des lois**, et donc de leur application en dehors des frontières du pays où elles ont été votées. Charreire Petit et Surply (2008) ont abordé cette question à travers la loi Sarbanes Oxley (SOX). Cette loi vise notamment à prévenir par des mécanismes d'alerte, la fraude comptable et financière au sein des entreprises cotées, et faisant appel à l'épargne américaine. Bien qu'ayant été votée aux Etats-Unis, elle s'applique directement

---

<sup>8</sup> <http://www.icrc.org/web/fre/sitefre0.nsf/htmlall/afghanistan-interview-061109?opendocument>, consulté le 18/05/2011

aux entreprises nord-américaines, mais également aux entreprises étrangères cotées aux Etats-Unis. Qu'en est-il cependant pour les entreprises transnationales, avec des filiales dans différents pays du monde ? Charreire Petit et Surply (2008) soulignent notamment que l'alerte vient en complément des dispositifs réglementaires de contrôle internes existants, dispositifs déjà régis par les lois nationales et déjà mis en place dans les organisations. Charreire Petit et Surply mettent également en évidence que la signification et le périmètre de l'alerte évoluent et s'étendent en traversant l'Atlantique. Ceci n'est pas sans rappeler les différentes acceptions de la RSE soulignées dès le début de ce chapitre. L'ancrage juridique des principes ou des pratiques est donc assurément un élément à prendre en considération.

De façon plus générale, le phénomène de régulation des pratiques RSE dans un pays, peut avoir des répercussions au niveau international. Cela pose la question de la nécessité d'accords internationaux sur la RSE, afin d'harmoniser et de mettre sur un même plan les exigences en matière de responsabilité sociale pour les entreprises du monde entier.

Même si l'état d'avancement des lois nationales diffère quant à la responsabilité sociale des entreprises, il existe un certain nombre d'outils que les organisations peuvent utiliser pour se comporter de façon plus socialement responsable. Dès lors, la question nécessite d'être posée : les outils de gestion de la RSE peuvent-ils être des futurs outils de réglementation ?

### **III.1 La « soft law » ou les outils de régulation de la RSE**

L'approche volontaire de la RSE telle qu'elle était présentée dans les années 2000, s'inscrit dans le cadre de la « soft law », c'est-à-dire la production de normes auxquelles les acteurs se soumettent plus ou moins volontairement. En effet, si l'intégration de la RSE par les entreprises repose sur une démarche volontaire, les multinationales vont être amenées à développer des systèmes d'autorégulation volontaires et non contraignants. Cela n'est valable qu'en l'absence de cadre légal contraignant (« hard law »). Or, la tendance est tout de même vers une réglementation des pratiques RSE même s'il n'y a pas encore de lois internationales sur le sujet : il existe des lois nationales et des directives internationales.

Comment appréhender les notions de « hard law » et de « soft law » ? Ces termes sont apparus probablement parce que les sous-ensembles constitutifs de notre société évoluent plus rapidement que le cadre public collectif. En conséquence, Pesqueux (2007: 37) définit la « soft law » comme un phénomène qui « *apparaît au-delà des obligations légales, sur la base d'initiatives au départ purement volontaires en liaison avec le thème du lobby* ».

Cela n'est pas sans lien avec le concept de RSE qui s'appuie, lui aussi, sur des démarches volontaires (si l'on met à part la Loi NRE de mai 2001). Elles ont pour objectif d'aller plus loin que ce qui est imposé par la loi. Ceci est d'autant plus significatif dans les pays où sont situées les filiales des grands groupes, pays dont la législation peut être moins contraignante que la législation européenne dans les domaines de la préservation de l'environnement, du respect des droits de l'Homme, etc.

En ce qui concerne le lobby, cela rejoint la position des parties prenantes telles que les ONG qui souhaitent faire pression sur les entreprises en utilisant justement ces éléments de « soft law » pour inciter à une meilleure prise en compte de la RSE.

D'un autre côté, la « soft law » peut être utilisée par les entreprises pour construire « *des critères de légitimation de leur réputation* » (Pesqueux, 2007). On se rapproche dans ce cas d'une utilisation subversive de ces initiatives. On retrouve également ce phénomène d'utilisation subversive de la « soft law » par les entreprises lorsque celles-ci utilisent la « soft law » pour ne pas respecter la « hard law ». Il s'agit alors de résistance à la règle que l'on a pu observer chez certaines entreprises lors de la mise en application de la loi NRE. Pour ne pas respecter le cadre de reporting des données environnementales et sociales imposé par cette loi, certaines entreprises ont utilisé la GRI et ont prétendu respecter la loi en utilisant un autre cadre de reporting, international, mais qui n'était pas celui de la loi NRE.

Pesqueux (2007) rappelle également que la « soft law » s'appuie sur des « sources d'inspiration extra-juridiques », comme l'éthique ou la morale. Ces éléments, au travers de la « soft law », peuvent contribuer à la moralisation des affaires et des relations entre les organisations. La notion de valeurs est sous-jacente à la « soft law », qui permettrait d'établir un socle commun, une référence universelle à des normes éthiques pour tous. La notion de « soft law » s'inscrit ainsi dans la courant de la « Business Ethics » aux Etats-Unis.

Le problème est que « les normes » qui relèvent de la « soft law » sont des normes auto-édictees, privées, mises sur la place publique alors qu'elles n'ont pas de représentativité démocratique. On assiste alors à un transfert de légitimité de l'Etat vers d'autres acteurs de la société (Pesqueux, 2007: 44). Ce retrait de l'Etat sur la production de lois, normes et règlements, ouvre la possibilité aux autres agents que sont les organisations privées ou publiques, à but lucratif ou non, de se positionner en tant que créateur de normes, de « soft law ». L'un des intérêts de cette évolution dans la production de normes est de correspondre à une réalité qui évolue de plus en plus rapidement et d'établir des règles communes pour les pratiques socialement responsables. A l'opposé, le grand danger est d'assister à la prolifération de normes auto-édictees, qui n'ont pas de valeur juridique et encore moins universelle, puisqu'elles sont créées par des groupes de natures diverses, mais toujours non représentatifs de l'ensemble de la population. Pour Pesqueux, la « soft law » interfère ainsi avec deux principes fondamentaux, que sont les principes de transparence et de précaution.

Carbonnier (1988) quant à lui, considère qu'il existe un continuum entre la « soft et la hard law ». Pour lui, il est question de **pluralisme juridique**, où des éléments de « soft » et de « hard » law peuvent cohabiter et évoluer ensemble. Il existe alors une échelle de densité normative pour les textes de la « soft law » ; de la déclaration incantatoire au code de bonne conduite contraignant et contrôlé.

Aujourd'hui, nous pouvons conclure provisoirement qu'il n'est plus possible de nier l'existence de textes, normes et règlements qui relèvent de la « soft law ». Ces démarches se trouvent parfois justifiées par la « quête de sens » des organisations. Elles recherchent des solutions, faute de « lois morales universelles » et/ou d'un « bien commun » indiscutable. La « soft law » constitue une co-régulation autonome entre des acteurs qui deviennent responsables de leurs engagements, de leurs promesses face à des pairs et à un public plus large si le document qui régit cette co-régulation est diffusé publiquement.

Après avoir abordé dans la partie précédente les différences de position entre la soft et la hard law, nous détaillons maintenant les outils créés par, et à la disposition de la société, pour réguler les actions de RSE. Il en existe plusieurs, parmi lesquels :

- Les principes directeurs de l'OCDE : ensemble de recommandations, non contraignantes, pour les entreprises multinationales. Ces recommandations concernent l'éthique des entreprises dans différents domaines : l'emploi, les droits de l'homme, les relations avec les partenaires sociaux, l'environnement, la divulgation d'informations, la lutte contre la corruption, les intérêts des consommateurs, la concurrence, la science, la technologie et la fiscalité

- La Global Reporting Initiative (GRI) : cet outil a pour objectif de proposer un cadre de reporting de données extra-financières pour les organisations.

- Le Pacte Mondial : annoncé en janvier 1999 par Kofi Annan (secrétaire général de l'ONU), ce document comprend une série de principes liés à la responsabilité sociale auquel de plus en plus d'organisations adhèrent.

- Le guide ISO 26 000 se donne pour objectif de favoriser la compréhension commune des pratiques de RSE. L'ISO 26000 apparaît comme une « norme hors norme » (Quairel-Lanoizelée, Capron, et Turcotte, 2010), puisqu'elle a été voulue non certifiable et elle est présentée comme vecteur de lignes directrices pour toutes les organisations sur la responsabilité sociale.

- Le guide SD 21000, réalisé par l'AFNOR (Association Française de Normalisation), « propose des bases pour aider à adapter techniquement et culturellement le système de management d'une entreprise afin d'intégrer progressivement les objectifs du Développement Durable »<sup>9</sup>.

- Les codes de bonne conduite.

Même s'ils n'émanent pas d'instances internationales, les codes de bonne conduite font également partie de la « soft law » spontanée puisqu'ils sont créés par les premiers acteurs concernés, à savoir les entreprises. Généralement, les codes de bonne conduite sont créés pour pallier l'insuffisance de certains droits nationaux en matière de RSE. Si les codes de bonne conduite sont rédigés de manière sérieuse et qu'ils impliquent des engagements très précis, ces engagements peuvent devenir la loi pour l'entreprise qui les a pris ; il s'agit alors de l'engagement unilatéral de volonté. A contrario, ils peuvent aussi être utilisés par les entreprises pour instrumentaliser ou sélectionner le droit. Certains codes peuvent ainsi être

---

<sup>9</sup> <http://www2.Ademe.fr/servlet/list?catid=17743>

volontairement rédigés de manière imprécise. Si l'on souhaite donner une valeur juridique plus importante aux codes de bonne conduite, il conviendrait de les intégrer dans les conventions collectives. Cependant, les entreprises y sont réticentes car cela impliquerait des contraintes de respect du code beaucoup plus importantes.

Nous aurions pu continuer cette liste avec beaucoup d'autres dispositifs de la RSE ayant chacun une dimension et des objectifs propres. Il est d'ailleurs important de remarquer que ces dispositifs sont en développement constant, preuve que la demande de la part des organisations est là. Il devient ainsi possible de « mesurer » les démarches de RSE et de les transmettre aux acteurs internes et externes avec des outils de reporting adaptés. Le passage de la « soft » à la « hard law » est un processus long qui implique une dynamique d'apprentissage et d'amélioration continue de la part des entreprises.

L'autre avantage majeur de ces dispositifs ou outils de gestion, est de permettre aux parties prenantes qui participent à leur élaboration et à leur mise à jour, de faire avancer les organisations sur des pratiques de RSE non encore imposées par la loi. C'est donc un moyen de pallier le manque de législation sur ce sujet que ressentent certaines ONG par exemple, tout en étant conscientes que cela reste des démarches volontaires, et dont le non-respect n'est pas sanctionnable.

Il est aisé de comprendre que certaines entreprises vertueuses en termes de RSE souhaitent une évolution en matière de contraintes législatives sur ces sujets. Cependant, elles se retrouvent victimes de « passagers clandestins » qui ne respectent ni les outils de « soft law » ni les lois en vigueur et qui constituent ainsi une concurrence déloyale pour les entreprises vertueuses qui investissent dans la RSE. C'est sur cette volonté d'un renforcement de la loi que peuvent s'appuyer certaines ONG pour constituer un lobby plus important encore vis-à-vis des instances gouvernementales.

Toutefois il convient de s'interroger. Quelle est la légitimité de ces démarches ? Quelle est leur utilité si leur application n'est que volontaire ? En effet, quelle est la représentativité des personnes qui ont établi ces documents ? Pourquoi ce choix ? Comment ont été trouvés les représentants de ces six catégories ? De même que pour la GRI, beaucoup d'acteurs

privés y ont participé. Quelle est la légitimité de ces documents lorsque ce sont les mêmes acteurs qui les créent et qui les utilisent ?

Toutes ces interrogations nous amènent à la question fondamentale de savoir quel poids attribuer aux tentatives de régulation, en dehors de la sphère législative, par des acteurs qui ne sont pas des représentants de la société au sens démocratique du terme. Quelle est l'alternative lorsque la loi n'est pas assez contraignante, selon certains, sur les sujets comme la RSE ?

Enfin on peut aussi se demander quelle est la finalité de ces documents. Pour la plupart d'entre eux, ils font référence aux textes de droit existants. Mais si l'objectif est de proposer de nouvelles règles à un maximum d'acteurs sous couvert d'une responsabilité sociale accrue, ne cherche-t-on pas tout simplement à faire évoluer le droit national existant pour y intégrer des nouvelles dispositions que prônent des documents tels que le guide ISO 26000 par exemple ?

Notre propre positionnement est le suivant : nous pensons que toutes ces initiatives sont bonnes dans la mesure où elles incitent les organisations à faire plus que ce que la loi exige, pour ce que l'on considère comme allant dans le sens du bien-être commun. Il faut cependant être vigilant sur la façon dont sont réalisés ces documents et sur la qualité des personnes et organismes qui les réalisent.

Nous allons poursuivre la réflexion sur le droit et la RSE en nous interrogeant sur la notion de RSO, pour Responsabilité Sociale des Organisations. La responsabilité sociale ne concerne-t-elle que les entités nommées « entreprises » au sens juridique ?

### **III.2 La RSE est-elle circonscrite aux entreprises ? De la RSE à la RSO.**

En lien direct avec les différentes définitions de la RSE que la littérature propose, Maurel s'est intéressé aux différentes significations et compréhensions que l'on peut attribuer au sigle de la RSE. Depuis le début nous évoquons en effet de la responsabilité sociale des entreprises mais tout le monde n'a pas toujours compris le concept de la RSE dans ce sens. Il ne faut pas oublier qu'il s'agit de la traduction de Corporate Social Responsibility où le terme

« social » en anglais recouvre bien plus de notions qu'en français. Il s'apparenterait plus à notre terme français sociétal. C'est pourquoi il est possible de trouver des variantes du sigle de la RSE, telle que RSEE pour Responsabilité Sociale et Environnementale de l'Entreprise. Ce sigle nous semble assez redondant puisque si l'on comprend la responsabilité sociale de l'entreprise au sens large du terme, le mot social recouvre à la fois les préoccupations environnementales et sociales.

Il est également possible de lire, encore assez rarement, le terme de RSO pour Responsabilité Sociale des Organisations (Capron et Quairel-Lanoizelee, 2007)<sup>10</sup>. Ce terme est extrêmement intéressant dans le cadre de notre recherche puisqu'il ne s'attache plus seulement à un acteur particulier, l'entreprise, mais à tous les acteurs quel que soit leur statut pour peu que l'on puisse les qualifier d'organisations. Etre socialement responsable n'est en effet pas uniquement réservé aux entreprises, mais applicable à toutes les organisations publiques ou privées, qu'elles soient à but lucratif ou non. Ceci inclut notamment notre objet de recherche : le partenariat stratégique ONG-Entreprise. Ainsi, est-il de la responsabilité d'une organisation telle qu'une ONG de travailler avec les entreprises pour encourager à la meilleure prise en compte de leurs responsabilités sociales ? Il existerait ainsi un lien entre la RSO de l'ONG et la RSE de l'entreprise. C'est une question intéressante que l'on cherche à traiter partiellement dans notre recherche sous l'angle des relations, notamment partenariales, entre les ONG et les entreprises.

Lors de l'élaboration du guide ISO 26000, la définition suivante de la RSO a été proposée : « *la responsabilité d'une organisation relative à l'impact de ses décisions et de ses activités (biens et services) sur la société et sur l'environnement à travers un comportement transparent et éthique qui :*

- *contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société ;*
- *prend en compte les attentes des parties prenantes ;*
- *respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales de comportement ;*
- *est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »*

(Maurel, 2009: 47)

---

<sup>10</sup> Projet de norme ISO 26000, version WD, 4.2 de décembre 2008.



Le dernier point de cette définition est particulièrement intéressant car il aborde la notion d'**intégration** [de la prise en compte des impacts], et des **relations** de l'organisation, sous-entendu avec l'extérieur (les parties prenantes). Ces deux éléments sont indispensables à notre analyse puisque l'on cherche à comprendre les relations entre deux types d'organisations et à observer comment les actions de l'une de ces organisations affectent l'intégration et l'adoption de comportements socialement responsables par l'autre organisation.

### **III.3 Peut-on parler de stratégies de RSE et si oui sont-elles un outil de dialogue entre les entreprises et la société civile ?**

S'il semble assez aisé de déterminer qu'une entreprise cherche à adopter un comportement socialement responsable grâce à la mise en place de différentes actions de RSE, il n'en reste pas moins délicat d'arriver à caractériser ses actions comme faisant partie d'un ensemble qui constitue la stratégie de RS de l'entreprise.

Pestre (2008), dans sa thèse, a cherché à comprendre les processus de construction des stratégies de RS dans les entreprises multinationales. De son analyse, il a dégagé trois processus génériques de construction : celui impulsé par le sommet, celui initié par la filiale et enfin les processus interactifs. Le succès de ces trois « *logiques complémentaires de construction des stratégies de RSE* » dépend du rôle joué par différents acteurs dans ces entreprises. Pestre s'est intéressé respectivement aux rôles du leader, du sponsor, du champion et de l'entrepreneur responsable. Il a montré que le « champion » est réellement un acteur clé dans la mise en place des processus de construction des stratégies de RSE.

Cette analyse et ses conclusions se basent sur des études internes menées au sein de différentes entreprises multinationales. Notre contribution se situe un peu différemment. En effet, il nous semble intéressant d'examiner le rôle des acteurs externes aux entreprises sur ce même processus de construction des stratégies de RSE. C'est ce que nous tentons de faire ici au travers de l'analyse de l'influence des ONG sur l'élaboration des stratégies de RSE.

A un niveau plus fin d'analyse, Gond, Krikorian et Cabantous (2011) se sont intéressés au processus par lequel une nouvelle pratique de RSE se transforme en stratégie dans une entreprise. Ils démontrent que les pratiques de RSE émergentes au niveau institutionnel suivent un **processus complexe de transformation** et **font l'objet de négociations** avant d'être intégrées au niveau organisationnel. Ce processus est notamment construit à partir de la mise en place de micro-pratiques culturelles, politiques et techniques.

Cette analyse de la mise en place d'une stratégie de RSE démontre bien la reconnaissance de la dimension stratégique de la RSE. L'approche de Gond, Krikorian et Cabantous nous apporte également des éléments intéressants quant aux facteurs qui influencent cette stratégie de RSE. Bien que ce soit l'influence institutionnelle qui ait été étudiée ici, nous pouvons supposer que d'autres types d'influences externes à l'entreprise peuvent agir sur la manière dont elle construit et fait évoluer sa stratégie de RSE. Dans notre travail, nous nous intéresserons à l'influence de la partie prenante externe ONG sur cette stratégie de RSE. Nous nous attacherons à **déterminer le rôle des micro-pratiques** dans ce processus d'influence de l'ONG sur l'entreprise, pour constater des ressemblances ou des divergences avec les conclusions de la recherche des auteurs.

D'autres courants de pensée permettent d'ancrer la RSE au niveau stratégique. Si la RSE est analysée dans le cadre de la théorie de la firme (McWilliams et al., 2006), elle **devient une partie intégrante de l'activité de l'entreprise, mais aussi de ses stratégies de différenciation**. Dans ce cas, la RSE pourra être perçue comme un moyen de construction ou de maintien de la réputation de l'entreprise. Par ailleurs, lorsqu'une entreprise poursuit un double objectif de maximisation de profit et de performance sociale, elle peut adopter trois approches différentes : l'altruisme, l'égoïsme contraint ou la **stratégie de RSE** (Husted et De Jesus Salazar, 2006). Les auteurs ont démontré qu'agir de façon stratégique pour avoir un comportement socialement responsable est une démarche préférable à celle de contraindre l'entreprise à faire des investissements en RSE. De plus, les auteurs pensent que la mise en place de stratégies de RSE génère des externalités sociales positives, contrairement aux deux autres attitudes possibles.

En conclusion, Husted et De Jesus Salazar expliquent qu'**il est plus avantageux pour les entreprises de construire une réelle stratégie de RSE**, plutôt que de subir les contraintes

politiques et environnementales (des parties prenantes) pour agir de manière socialement responsable. D'autre part, faire appel à l'altruisme des entreprises n'est pas forcément valorisant, alors qu'établir une stratégie de RSE est important et structurant. Il ne faut cependant pas omettre que les actions qui découlent des stratégies de RSE peuvent être à la fois altruistes, contraintes ou revêtir un caractère stratégique.

On peut déduire de ces travaux que **la construction de stratégies de RSE est nécessaire pour les entreprises puisque c'est un moyen efficace d'atteindre de façon volontaire une meilleure responsabilité globale** et non uniquement financière pour les actionnaires.

Définir et mettre en place une stratégie de RSE est pertinente pour l'entreprise lorsqu'elle a plus d'avantages à en retirer que si elle ne le fait pas. La prise de conscience de ces avantages potentiels constitue un élément déterminant pour la construction des stratégies de RSE.

La mise en place d'une stratégie de RSE est un moyen pour l'entreprise de « prouver » que ce sujet est une préoccupation d'ordre stratégique pour elle. Cette stratégie témoigne de la volonté de l'entreprise de prendre en compte ses impacts sur toutes ses parties prenantes (externes et internes). Nous considérons ainsi que les entreprises qui ont décidé d'instaurer des stratégies de RSE ont la volonté de se tourner vers leurs parties prenantes, d'instaurer un dialogue avec elles. **Mais le dialogue avec les parties prenantes externes peut-il être à l'origine d'évolution sur la stratégie de RSE ?** Nous tenterons de répondre à cette question lors de nos développements.

En tout cas, le bénéfice pour les entreprises de nouer des relations avec ses parties prenantes a été démontré par Jones (1995). Cet auteur a conclu que les relations (notamment contractuelles) entre les entreprises et les parties prenantes, pour peu que celles-ci soient basées sur la confiance et l'honnêteté, conduisent l'entreprise à adopter un comportement éthique. Cela s'explique par le fait que l'entreprise tire bénéfice de ces relations et cela a des répercussions positives.

Enfin, Porter et Kramer (2010) voient leur concept de la **Création de Valeur Partagée (CVP)** comme le futur de la RSE. Les auteurs définissent ce concept comme « *les politiques et les*

*pratiques opérationnelles qui améliorent la compétitivité d'une entreprise tout en améliorant les conditions économiques et sociales dans les communautés avec lesquelles elle interagit. La création de valeur partagée se focalise sur l'identification et le développement des connexions entre le progrès sociétal et économique. »*

La CVP est un moyen de repenser l'activité de l'entreprise, autrement que par la recherche de profits. Jusque-là c'est une idée commune avec la RSE. Pour les auteurs, la différence principale de ces deux concepts réside dans le fait que la RSE se focalise sur la réputation de l'entreprise et à peu de connexion avec le cœur d'activité, ce qui rend difficile le maintien de la RSE sur le long terme, alors que la CVP est intégrée à la rentabilité et à la compétitivité de l'entreprise et favorise les investissements de l'entreprise dans les communautés avec lesquelles elle travaille. Il s'agirait ainsi d'une différence d'intégration des principes de responsabilité au niveau stratégique ou non, et des répercussions en termes de valeurs partagées avec les communautés.

Pour Porter et Kramer (2010), la RSE ne peut atteindre le niveau stratégique ; ils lui préfèrent la CVP qui aurait un périmètre d'action plus efficace sur l'entreprise et sur les parties prenantes externes telles que les communautés.

ENCADRE 2 : SYNTHÈSE SUR LA NOTION DE RSE

Dans cette première partie, nous avons rappelé la genèse du concept de RSE, les différentes manières de définir et comprendre ce concept, et enfin les évolutions que la RSE a connu. Au-delà des différentes définitions, c'est la qualification même de la RSE qui est en question : concept, construit, théorie, domaine ; les avis divergent. La position de Lockett, Moon et al. (2006) est de considérer la RSE comme un **champ de recherche**. Cette position permet de regrouper les différentes approches théoriques qui ont été exprimées sur la RSE. Nous avons prolongé notre réflexion par l'interrogation du concept au regard du droit et de son pouvoir de régulation au travers de différents dispositifs et outils de gestion.

Dans notre recherche nous présumons que l'atteinte d'un comportement socialement responsable est l'objectif pour toutes les organisations qui souhaitent agir conformément aux attentes de leur environnement. Mais comment qualifier finalement cet environnement?

Dans le chapitre suivant, nous mobilisons le concept de partie prenante pour circonscrire cet environnement. Bien que toujours fortement critiqué parce qu'il peut sembler trop généraliste, le concept de partie prenante nous permet d'identifier les acteurs externes ou internes aux organisations qui sont à l'origine des demandes d'amélioration de leurs responsabilités sociales.

## **Conclusion chapitre 1**

---

Ce premier chapitre a jeté les **bases du concept de la RSE** que nous mobilisons pour analyser les situations de gestion étudiées.

Nous avons vu que la Responsabilité Sociale des Entreprises n'est pas un concept nouveau mais qu'il a mis et met toujours beaucoup de temps à être pris réellement en considération par les organisations concernées. On note toutefois que, depuis une dizaine d'années, la RSE est un concept de plus en plus familier, au moins pour les entreprises multinationales, qui se sont organisées pour en intégrer les enjeux et poursuivre leurs activités de manière plus socialement responsable.

Le concept de RSE est intimement lié à celui des parties prenantes, puisqu'il ne peut y avoir de RSE sans acteurs envers qui orienter prioritairement cette responsabilité sociale. **La RSE est bien la prise en compte des attentes des parties prenantes actuelles, futures, visibles ou non, connues ou non de l'organisation et de la capacité des organisations à rendre compte à ces parties prenantes.**

Dans le second chapitre, nous allons approfondir le concept de parties prenantes. Certains l'érigent en théorie, d'autres le questionnent en se demandant notamment ce que ce concept ne recouvrirait pas. En tout état de cause, il a le mérite d'élargir le champ de responsabilités des organisations à des acteurs qui n'étaient pas pris en considération auparavant, car trop éloignés du cœur d'action de celles-ci. Nous présenterons ensuite les raisons pour lesquelles nous avons choisi de nous intéresser à un type de partie prenante en particulier : l'ONG. Nous la considérons comme la partie prenante qui présente les stratégies d'influence les plus orientées sur la RS des entreprises.

## Chapitre 2 –

# Les parties prenantes, éléments moteurs de la gestion socialement responsable des entreprises

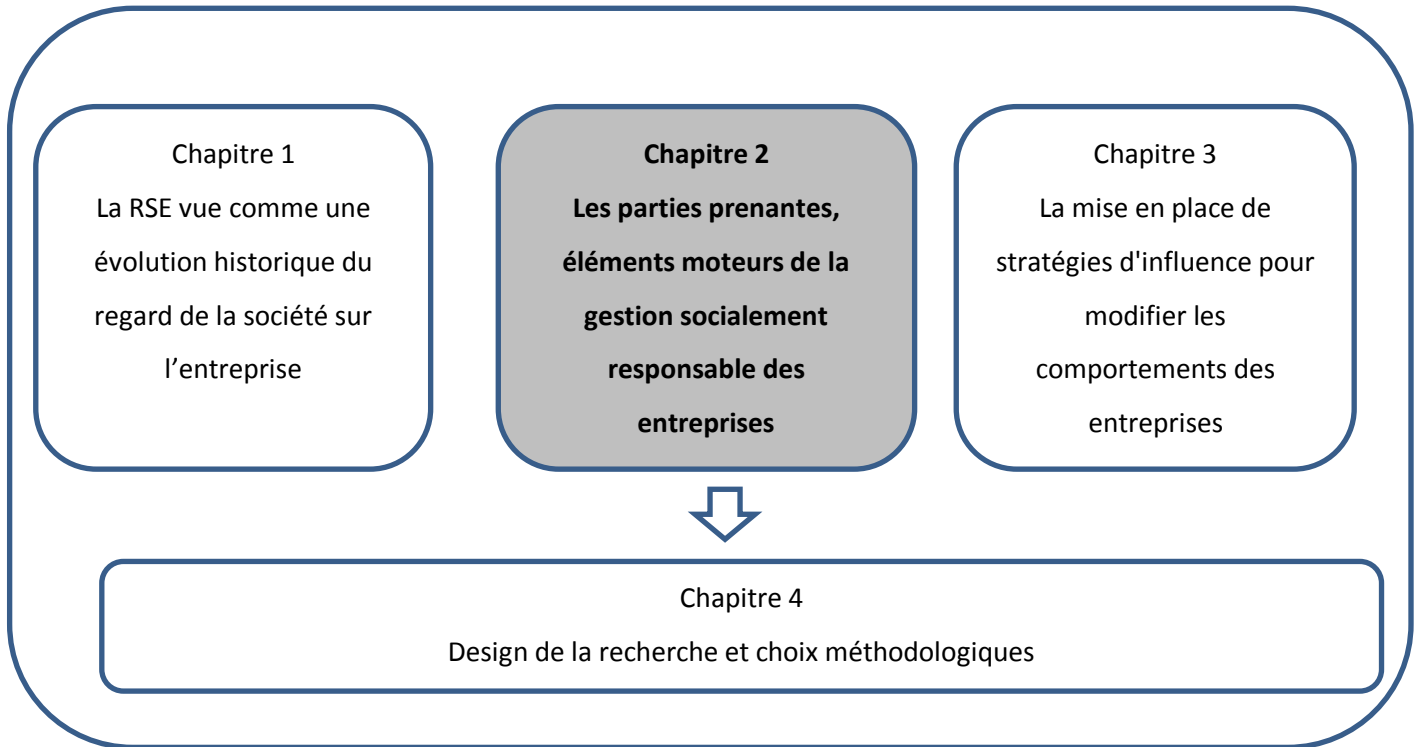
---

### Introduction

« *The starting point of any stakeholder analysis is identification of the focal organization* » (Freeman et Reed, 1983: 101). Ceci révèle le point de vue majoritaire des auteurs en management sur l'appréhension de l'environnement de l'entreprise, et notamment de ses parties prenantes. **Le point de départ est l'entreprise. Il permet ensuite d'étudier les parties prenantes relatives à une entreprise donnée. Nous nous positionnons volontairement de manière décalée et considérons l'entreprise par la prise en compte de ses parties prenantes.** Nous verrons plus tard que nous nous intéressons à un type de partie prenante particulier, les ONG. Ce sont alors ces organisations qui deviennent centrales dans l'analyse, avec pour parties prenantes ou « satellites » les entreprises multinationales.

Saisissons nous de l'analogie géographique pour préciser notre point de vue. Les écoliers européens ont l'habitude d'apprendre la géographie mondiale en regardant un planisphère où l'Europe est au centre. Qu'en est-il des écoliers chinois ou péruviens ? La vision du monde où l'Asie, ou encore l'Amérique du Sud sont au centre de la carte, suggère des représentations bien différentes, par exemple de la proximité ou des échanges possibles dans le monde. C'est exactement cet angle de vue différent que nous souhaitons adopter dans notre recherche. Il ne s'agit aucunement de remettre en cause les théories exprimées jusqu'à maintenant mais de les utiliser en prenant un point de départ, un angle de vision différent. Nous ne créons pas une rupture, nous nous déplaçons par rapport à ce qui existe dans la littérature. **Nous passons de la vision firmo-centrée** (planisphère avec l'Europe au centre, que l'on est habitué à voir en tant qu'euro-péens), **à une vision centrée sur une partie prenante, l'ONG** (planisphère avec un autre continent que l'Europe au centre). **Nous pensons que cette nouvelle manière d'aborder les rapports ONG – Entreprise est**

complémentaire à la première et s'inscrit dans la perspective d'open RSE que nous soutenons dans ce travail.





## I. La théorie des parties prenantes : dimensions et limites

### I.1 De la théorie de l'agence à la « Stakeholder Agency Theory »

Une entreprise suppose l'existence de parties prenantes externes et la collaboration de parties prenantes internes. Le concept même de parties prenantes peut sembler vague et regrouper un grand nombre d'acteurs nécessaires au fonctionnement interne et externe de l'entreprise. Barnard (1938) soutient que le rôle d'une entreprise est de servir la société et que la fonction des managers est d'inculquer aux employés cette recherche de sens moral. Il est clair que la volonté alors est de moraliser les affaires du monde de l'entreprise, mais cela permet de constater que dès les années 1930, la société se questionne sur le rôle de l'entreprise et ses interactions avec l'extérieur et donc avec les parties prenantes.

Quelques années plus tard, Bowen (1953) énonce que la responsabilité sociale de l'entreprise implique de repenser les méthodes et les conditions de production des biens et services, mais aussi de prendre en compte les différentes parties intéressées dans la gestion de l'entreprise. Bowen développe une **vision concentrique des « parties intéressées »** : *« une grande entreprise peut être représentée comme un centre dont l'influence se propage dans des cercles de plus en plus grands. Au centre du cercle se trouvent les employés, dont les vies sont liées à l'entreprise. Dans le cercle suivant se trouvent les actionnaires, les consommateurs et les fournisseurs qui sont directement impactés, à des degrés différents, par les actions de l'entreprise, mais qui y sont rarement associés ou entièrement dépendants d'elle. Dans le cercle suivant, on trouve la communauté dans laquelle l'entreprise exerce ses activités. [...] Le cercle suivant comprend les concurrents [...]. Finalement, le cercle extérieur représente le public dans son ensemble. »* (Bowen, 1953: 136).

Finalement, le fait même d'entreprendre implique de vouloir répondre aux besoins de ses parties prenantes. Dès sa création, l'entreprise a pleinement conscience des parties prenantes directement concernées par ses activités.

La théorie des parties prenantes « prend vie » avec la RSE ; le fait d'être socialement responsable vis-à-vis de ses parties prenantes donne une dimension ou une âme supplémentaire à la vie de l'entreprise. L'entreprise cherche ainsi à atteindre un objectif de durabilité, de préservation voir d'amélioration des relations et des conditions dans lesquelles

s'exercent les échanges avec les parties prenantes. Cela amène Freeman (2000) à considérer l'entreprise comme un moyen pour satisfaire les fins des parties prenantes. Nous sommes loin de la vision où seul le profit compte pour les actionnaires.

Dill (2000) et Ackoff (2002) proposent de repositionner le concept de partie prenante de la périphérie des préoccupations de l'entreprise à une place centrale. Pour eux, la question ne se pose déjà plus de savoir quelle est l'influence des parties prenantes, mais de savoir quel degré de participation elles peuvent avoir dans l'entreprise. Dill a donc posé les bases de la prise en compte du concept de parties prenantes comme élément de la stratégie de l'entreprise puisque selon lui, les parties prenantes représentent « *les gens au dehors [...] qui ont une idée de ce que devrait intégrer la performance économique et sociale de l'entreprise* » (Freeman et Reed, 1983: 90).

Avant même de proposer une définition du terme parties prenantes, Charan et Freeman (1979) défendent l'idée qu'il est bon pour l'entreprise de prendre en compte ses parties prenantes et d'entrer dans un processus de négociation avec elles. Le manager ne doit plus uniquement considérer **ce** qu'il fait mais **comment** il le fait et cela implique d'y associer les parties prenantes externes. Il est donc important pour les entreprises de pouvoir identifier leurs parties prenantes et d'établir avec elles une confiance réciproque et mutuelle. On retrouve également déjà l'idée d'utilisation des relations avec les parties prenantes comme une des composantes de la responsabilité sociale de l'entreprise.

C'est dans le courant des années 1980 qu'Edward Freeman définira progressivement le concept de parties prenantes. En 1983, il explique que c'est **une notion simple puisque les parties prenantes ne seraient que les autres groupes auprès desquels l'entreprise est responsable, en plus des actionnaires ; les groupes qui ont des enjeux avec l'entreprise**. Au même moment, d'autres auteurs tels que Mitroff et Mason (1985) réfléchissent sur ce concept de parties prenantes. Pour eux, les parties prenantes se perçoivent comme les groupes qui sont en demande vis-à-vis de l'entreprise (aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur) et qui ont des intérêts importants dans les problèmes de l'entreprise et leurs solutions. Cette approche sous-entend que les parties prenantes ne se contentent pas de « dénoncer » les problèmes des entreprises. Elles recherchent des solutions à ces problèmes

avec l'entreprise, dans une approche collaborative. Cette attitude est assez proche de celle des ONG que nous étudierons vis-à-vis des entreprises avec lesquelles elles sont en relation. Il faut attendre 1983 pour que Freeman et Reed proposent deux définitions de la notion de partie prenante, au sens large et restreint. **Au sens large, les parties prenantes sont définies comme « les groupes ou individus identifiables qui peuvent affecter l'atteinte des objectifs de l'entreprise ou qui peuvent être affectés par ces objectifs »**<sup>11</sup> (Freeman et Reed, 1983: 91). Au sens restreint, les parties prenantes sont « les groupes ou les individus dont l'organisation dépend pour sa survie »<sup>12</sup>.

La définition qui sera retenue par la suite sera celle entendue au sens large, notamment dans l'ouvrage que publiera Freeman un an plus tard, *Strategic Management, A stakeholder Approach*. Non seulement les auteurs ont défini la notion de partie prenante, mais ils ont posé les bases de la construction d'une théorie à partir de cette notion. La théorie des parties prenantes vise à comprendre et piloter l'environnement externe et interne de l'entreprise au travers de ses acteurs clés.

Dans la définition des parties prenantes « au sens large », le fait d'affecter ou d'être affecté par la poursuite des objectifs de l'entreprise peut englober un grand nombre d'acteurs selon l'entreprise en question. Toutefois, on retrouve généralement les mêmes catégories de parties prenantes quel que soit le secteur d'activité : les clients, les fournisseurs, les actionnaires, les salariés mais aussi les associations de consommateurs, les riverains, les ONG, les syndicats, les concurrents, l'Etat, etc. On passe alors d'une représentation traditionnelle hiérarchique et close à une représentation élargie de l'entreprise avec l'ensemble de ses parties prenantes. Cette constatation peut nous faire penser qu'il est préférable de prendre en compte la définition des parties prenantes au sens large lorsque l'on se place du point de vue de la stratégie de l'entreprise.

Effectivement, le concept de parties prenantes est considéré comme relevant de la stratégie d'entreprise par Freeman et Reed car il peut influencer différents secteurs de l'activité de l'entreprise :

---

<sup>11</sup> « any identifiable group or individual who can affect the achievement of an organization's objectives or who is affected by the achievement of an organization »

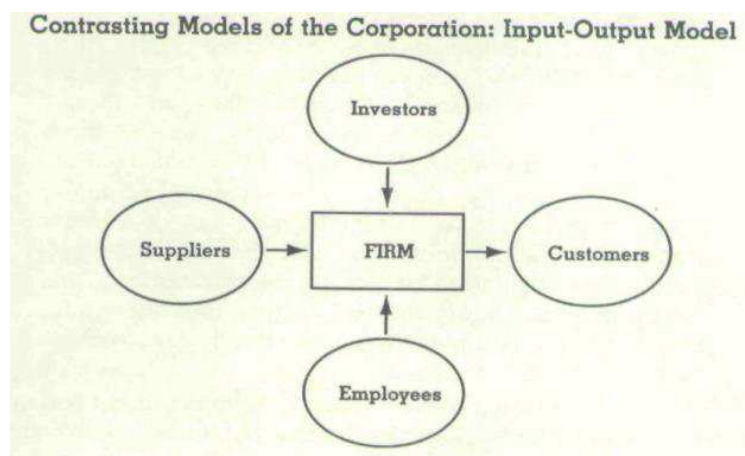
<sup>12</sup> « any identifiable group or individual on which the organization is dependent for its continued survival »

- Généraliser l'approche marketing par la compréhension des besoins de chaque partie prenante, à l'instar de ce qui est déjà fait pour les consommateurs.
- Etablir des processus de négociation en comprenant mieux les relations politiques qui lient l'entreprise à ses parties prenantes externes.
- Etablir une philosophie de décision pour prévoir sur le long terme, plutôt que réagir aux évènements au fur et à mesure de leur survenance.
- Allouer des ressources en fonction de l'importance des requêtes des parties prenantes.

Un autre moyen d'insérer le concept de parties prenantes dans la stratégie de l'entreprise est de les inviter à participer à la prise de décisions stratégiques. Pour y parvenir, plusieurs outils de management des parties prenantes ont été proposés.

Donaldson et Preston (1995) identifient bien ce changement de relations en expliquant que l'on passe d'un modèle « d'input – output » à un modèle prenant en compte les parties prenantes (figure 9). La différence majeure réside dans le mode de raisonnement. D'après le modèle input-ouput, l'entreprise est vue comme une boîte noire qui transformerait les inputs (matières premières fournies par les fournisseurs, argent investi par les actionnaires, travail accompli par les salariés) en outputs (biens et services vendus à des clients). Il s'avère que cette vision est assez sommaire et omet un grand nombre d'acteurs qui concourent à la réussite de l'entreprise ; les autres parties prenantes.

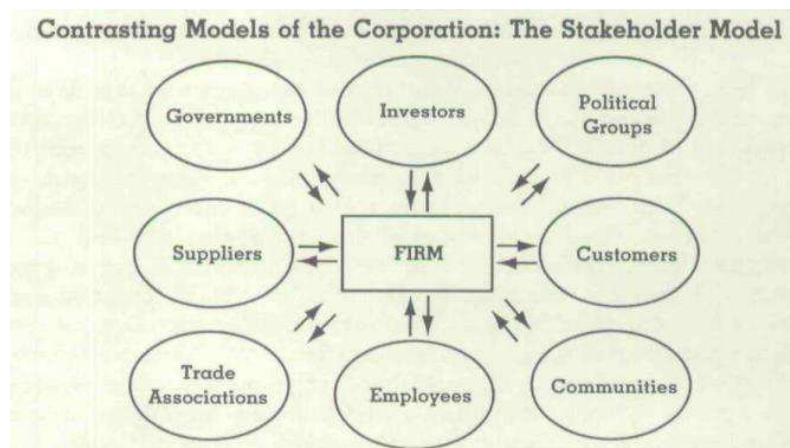
FIGURE 9 : LE MODELE RESTREINT« INPUT-OUTPUT » DES PARTIES PRENANTES PRIMAIRES



Source : Donaldson et Preston (1995: 68)

La vision élargie de l'entreprise au centre d'une constellation d'acteurs est celle proposée par la théorie des parties prenantes. On retrouve schématisés d'autres acteurs de la société civile dont le poids sur l'entreprise est souvent très important (figure 10). Prenons l'exemple, des instances étatiques. Ce sont elles qui règlementent, qui imposent aux entreprises exerçant sur le territoire national d'observer le respect d'un certain nombre de lois. Dans le sens inverse, l'entreprise verse des impôts à l'Etat. Il y a donc bien un système d'échanges formels ou informels entre l'entreprise et d'autres acteurs que ceux identifiés dans les théories classiques de la firme.

FIGURE 10 : LE MODELE ELARGIT DES PARTIES PRENANTES



Source : Donaldson et Preston (1995: 69)

Plusieurs auteurs ont cherché à analyser les liens qui unissent l'entreprise à ses parties prenantes. Hill et Jones (2009) ont créé la « stakeholder-agency theory » qui constitue selon eux une théorie de l'agence généralisée. La différence entre les parties prenantes se base sur l'importance de leur participation dans l'entreprise et sur leur pouvoir vis-à-vis des managers. Il n'y a donc pas d'égalité *a priori* entre les parties prenantes.

L'analyse de Freeman et Evan (1990) porte plus sur les relations contractuelles entre l'entreprise et ses parties prenantes. L'entreprise est un nœud de contrats réactualisés en permanence en fonction de l'évolution de ses parties prenantes. Il peut s'agir aussi bien de **contrats explicites** (contrat de travail entre l'employé et l'entreprise) que de **contrats**

**implicites** (réduction des nuisances pouvant être causées aux riverains). Pour ces auteurs la notion d'équité est très importante.

Cette conception élargie des acteurs qui interfèrent avec l'entreprise repose sur plusieurs notions de base :

- Prendre en compte les effets de ses actions en tant qu'entreprise sur les autres [parties prenantes] au même titre que pour l'entreprise elle-même.
- Comprendre le comportement, les valeurs et le contexte des parties prenantes
- Repenser comment les processus de planification stratégique prennent en compte les parties prenantes et leurs intérêts.

La première notion fait appel au sens des responsabilités de l'entreprise. Il ne s'agit plus de considérer uniquement les effets d'une décision sur toutes les composantes internes de l'entreprise mais bien de voir au-delà de ses frontières en intégrant les impacts sur les parties prenantes externes. Par ailleurs, il n'y aurait plus de hiérarchisation entre les effets internes et externes d'une décision prise par une entreprise.

La seconde notion est assez novatrice puisqu'elle fait appel à l'empathie des entreprises envers leurs parties prenantes. On demande à l'entreprise de se mettre « à la place de » [ses parties prenantes] pour mieux comprendre ce qu'elles sont : leurs valeurs, leurs comportements, leurs contextes d'action, etc. L'objectif est d'améliorer l'attitude des entreprises vis-à-vis de leurs parties prenantes en les comprenant mieux.

La dernière notion est certainement la plus importante puisqu'elle synthétise les deux premières en les regroupant sous la dimension de la planification stratégique. **Le degré maximal de prise en compte des parties prenantes est atteint lorsque celles-ci sont intégrées dans les processus de planification stratégique de l'entreprise.** Cela signifie que l'importance qui leur est donnée est telle qu'elles doivent faire partie de la stratégie et donc de l'élément structurant de l'entreprise. Il est difficile d'atteindre un niveau d'intégration des intérêts des parties prenantes plus important.

**Cette position amène Freeman à pousser sa réflexion jusqu'à dire que la notion de RSE n'a plus lieu d'être si les parties prenantes sont correctement définies et si leurs**

**préoccupations sont correctement intégrées dans le processus d'entreprise**<sup>13</sup>. Dans ce cas, l'entreprise est socialement responsable puisqu'elle intègre dans ses processus et dans sa planification les intérêts de ses parties prenantes. Pour ce faire, une cartographie exhaustive de l'ensemble des parties prenantes est souhaitable. Le fait d'intégrer les préoccupations des parties prenantes dans le processus stratégique permet aussi de prévoir leur comportement ce qui induit une réduction de l'incertitude par rapport à l'environnement externe.

Pour Etzioni (1998), la notion de parties prenantes est à rapprocher de celle de **communautarisme**, dans la mesure où tous les acteurs impliqués dans et avec l'entreprise font également partie de diverses communautés. Cela implique qu'ils ont des intérêts, des besoins et des valeurs différents mais qu'ils partagent aussi avec l'entreprise des objectifs et des obligations. L'idée de communautarisme se retrouve aussi dans le fait que la société, au sens de communauté, cherche à défendre les intérêts de ses membres. Cela passe par l'assentiment vis-à-vis des actions des entreprises auxquelles la société délivre implicitement une autorisation d'exercer (« licence to operate »). Dans ce cadre, les entreprises étant intégrées à des communautés doivent prendre en compte ce pouvoir implicite de la société sur elles.

La notion de **communauté** interroge aussi celle de **propriété**. Etzioni explique que « *les entreprises sont la propriété de tous ceux qui y investissent* » (1998: 681), quel que soit l'investissement (financier, humain, technique, temporel, etc.). Cela suppose que la gouvernance soit partagée entre toutes les parties prenantes de l'entreprise et non plus uniquement les actionnaires et les dirigeants. Le **concept d'investissement** est donc vu au travers de sa dimension morale en complément de sa dimension économique. Si l'on prend en compte tous les types d'investissements de toutes les parties prenantes de l'entreprise, cela donne une dimension supplémentaire au retour sur investissement attendu, qui n'est plus seulement financier. Ainsi, les employés qui investissent plusieurs années de leur vie dans une entreprise cherchent un retour sur investissement qui va au-delà de la perception

---

<sup>13</sup> “[...] the idea of corporate social responsibility is probably superfluous. Since stakeholders are defined widely and their concerns are integrated into the business processes, there is simply no need for a separate CSR approach.” (Freeman, 2004 : 231)

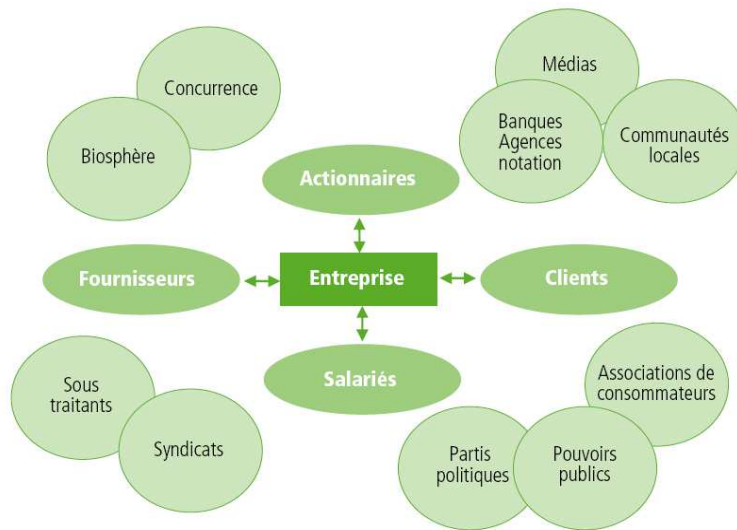
de leur salaire mensuel. Ils cherchent à participer à la croissance, à l'évolution de leur entreprise, ce qui aura des impacts sur la communauté à laquelle ils appartiennent. Leur intérêt est donc de participer à une évolution de l'entreprise qui soit en accord avec les principes, les valeurs et les intérêts de leur communauté. En donnant une voix à toutes ses parties prenantes, l'entreprise met en place un cercle vertueux d'amélioration continue qui va au-delà de ses frontières pour s'étendre à la communauté. Chaque acteur (société, employé, entreprises, entre autres) est interconnecté et de la pérennité de l'un, de ses bonnes conditions d'exercice, dépendent celles des autres.

Freeman et Phillips (2002) rappellent que la théorie des parties prenantes doit être appréhendée comme une conception de la gestion de la stratégie organisationnelle et éthique. L'idée centrale est que **le succès de l'organisation dépend de la réussite du management des relations avec les groupes clés** tels que les clients, les employés, les fournisseurs, les communautés, les financiers qui peuvent affecter l'atteinte de cet objectif. Dans ces conditions, le rôle du manager est de conserver l'appui de ces différents groupes en équilibrant leurs intérêts tout en faisant de l'entreprise un endroit où les intérêts des parties prenantes peuvent être maximisés sur la durée.

Maurel (2009) propose de synthétiser le concept de parties prenantes selon deux approches. La première consiste à définir clairement les quatre catégories de **parties prenantes** considérées comme « **primaires** » par rapport à l'entreprise, c'est-à-dire très proche de son cœur d'activité (les actionnaires, les fournisseurs, les clients et les salariés) et ensuite de placer les autres **parties prenantes « secondaires »**, de moindre importance, autour des quatre premières catégories (figure 11). Le schéma suivant proposé par Maurel est inspiré de Freeman et Reed (1983).



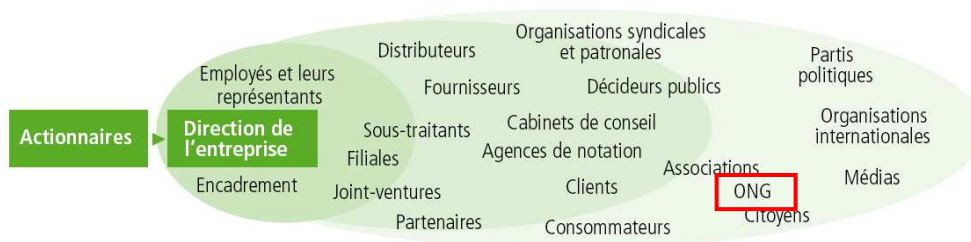
FIGURE 11 : LES PARTIES PRENANTES PRIMAIRES ET SECONDAIRES



Source : Maurel, 2009 : 61

Toujours en plaçant l'entreprise au cœur de la réflexion, Maurel propose aussi de définir la position des parties prenantes, en établissant des zones d'influence par rapport à l'entreprise (figure 12).

FIGURE 12 : LES PARTIES PRENANTES PAR ZONES D'INFLUENCE VIS-A-VIS DE L'ENTREPRISE



Source : Maurel, 2009 : 61

Dans ce schéma, il est intéressant de **noter la place de l'ONG par rapport au reste des parties prenantes**. On remarque qu'elle est positionnée dans la troisième et dernière sphère d'influence par rapport à l'entreprise. On peut s'interroger sur l'évolution de ce schéma.

Comme nous le verrons plus tard, les relations entre les entreprises et les ONG évoluent. En conséquence, nous pouvons imaginer que la place que les ONG occupaient sur ce schéma en

2009 est appelée à évoluer, probablement vers une sphère d'influence plus importante et plus proche de l'entreprise.

Pour résumer les différentes façons d'appréhender la théorie des parties prenantes, Mercier (2006) nous propose quatre approches (figure 13) de cette théorie en fonction de la vision (partenariale ou actionnariale) de l'entreprise et de la recherche de performance (orientée uniquement pour les actionnaires ou envers toutes les parties prenantes) :

- L'entreprise est redevable uniquement à sa partie prenante « actionnaire » (maximisation de la valeur actionnariale)
- L'entreprise privilégie la partie prenante « actionnaire » mais reconnaît une certaine légitimité aux autres parties prenantes (version actionnariale atténuée)
- L'entreprise cherche à gérer de façon stratégique toutes ses parties prenantes, pour le moins celles avec lesquelles elle a des contrats (version instrumentale et stratégique)
- L'entreprise considère comme légitime les attentes de toutes ses parties prenantes et a une obligation « morale » d'y répondre (vision éthique)

FIGURE 13 : TYPOLOGIE DES THEORIES DES PARTIES PRENANTES



Source : Mercier (2006 : 163)

Dans notre recherche, ce sont la version instrumentale et stratégique ainsi que la version éthique qui nous intéressent particulièrement, puisque ces perceptions de la théorie des parties prenantes s'inscrivent dans une vision partenariale de l'entreprise. Cela correspond à notre démarche de recherche qui vise à analyser un type de partenariat entre une partie prenante et les entreprises.

## I.2 Prendre en compte les composantes de la théorie des parties prenantes

Donaldson et Preston (1995) rappellent que les trois composantes traditionnelles de la théorie des parties prenantes sont complémentaires mais que **la plus importante est la composante normative dans laquelle on retrouve la théorie moderne des droits de propriété.**

La première composante est la partie **descriptive** de la théorie. L'entreprise y est décrite comme une constellation de groupes ayant des intérêts avec une valeur intrinsèque. Ces groupes peuvent coopérer ou entrer en compétition.

La composante **instrumentale** examine les connections, s'il y en a, entre les pratiques de management des parties prenantes et l'atteinte des objectifs de performance de l'entreprise.

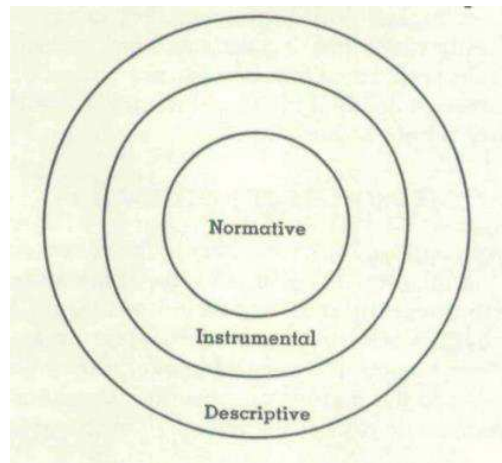
La dernière composante, et la plus importante selon les auteurs, est **normative** et implique d'accepter les idées suivantes :

- Les parties prenantes sont des personnes ou des groupes avec des intérêts légitimes dans les aspects procéduraux ou substantiels de l'activité de l'entreprise
- Les intérêts de toutes les parties prenantes ont une valeur intrinsèque. Chaque groupe de partie prenante doit être pris en considération pour ces propres préoccupations et pas seulement à cause de sa capacité à promouvoir les intérêts d'autres groupes.

Ce dernier point est intéressant car il entre en contradiction avec la classification par attributs de Mitchell, Agle et Wood (1997) qui définit des priorités entre les attentes des parties prenantes en fonction de leur pouvoir, de leur légitimité et de l'urgence de leur demande.

Donaldson et Preston ajoutent une composante supplémentaire par rapport aux trois composantes classiques (figure 14). La théorie des parties prenantes est aussi **managériale**, puisqu'elle ne décrit pas uniquement des situations existantes mais elle recommande que les managers adoptent certaines attitudes, structures et pratiques, qui, prises ensemble, constituent le management des parties prenantes.

FIGURE 14 : LES TROIS ASPECTS DE LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES



Source : Donaldson et Preston, 1995 : 74

Chaque composante de la théorie est imbriquée dans les autres et le cœur de la théorie repose sur son aspect normatif.

La prédominance de l'aspect normatif implique que la théorie des parties prenantes soit liée à des concepts philosophiques fondamentaux. On peut penser aux théories régies par des principes philosophiques éthiques comme l'utilitarisme, ou à d'autres théories un peu plus proches qui abordent la notion de **contrat social** entre les entreprises et la société.

A partir de ce constat, Donaldson et Preston pensent que la théorie des parties prenantes peut être fondée sur la **théorie moderne des droits de propriété** reprise par Becker (2010) et Munzer (2004). Cela peut paraître contradictoire puisque l'on associe intuitivement une seule partie prenante au droit de propriété : les actionnaires. Cependant, les auteurs tels que Becker et Munzer considèrent que la propriété privée ne sert pas uniquement les intérêts des propriétaires. En effet, ces auteurs considèrent que la propriété se compose de plusieurs droits, certains d'entre eux étant limités.

Ainsi, d'après Honore (2009), « *les droits de propriété relevant des relations entre les individus [...], on ne peut pas séparer les droits de l'homme des droits de propriété* » (cité par Donaldson et Preston, 1995 : 83). A partir de là, dans le cas de la relation entre l'entreprise et ses parties prenantes, les parties prenantes qui ne sont pas propriétaires (donc toutes celles en dehors des actionnaires) peuvent faire valoir leurs intérêts au nom du lien qui les unis à l'entreprise, même s'il ne s'agit pas d'un lien de droit de propriété.

De plus, le concept théorique contemporain de propriété privée n'attribue pas des droits illimités aux propriétaires. En conséquence, la responsabilité des managers n'est pas seulement d'agir dans l'unique intérêt des actionnaires. Dans cette optique, les auteurs considèrent que les droits de propriété devraient être plus fondés sur des principes fondamentaux de justice équitable.

La **théorie du contrat social** de Becker (1992) a alors toute sa place puisqu'elle privilégie en particulier la compréhension entre les individus et les groupes pour distribuer équitablement la propriété.

Les auteurs concluent que si la théorie pluraliste des droits de propriété est acceptée, les connexions entre la théorie des droits de propriété et la théorie des parties prenantes deviennent explicites. Les principes normatifs qui font partie de la théorie contemporaine des droits de propriété sont aussi à l'origine de la théorie des parties prenantes.

En ce qui concerne **l'aspect managérial de la théorie des parties prenantes**, Donaldson et Preston indiquent qu'il est de la responsabilité des managers et de la fonction managériale de sélectionner les activités et les ressources directes qui permettront d'obtenir des bénéfices pour les parties prenantes légitimes. Dans le cas de la vision de l'entreprise comme « nœud de contrats », les parties prenantes légitimes sont celles qui ont un contrat explicite ou implicite avec l'entreprise. Cela exclut certaines parties prenantes qui peuvent être très importantes selon l'activité de l'entreprise (les communautés locales, les générations futures, la sphère environnementale, etc.). Les auteurs pensent que cette approche de l'entreprise est incomplète. Pour eux, les parties prenantes doivent être identifiées au travers des avantages et des inconvénients, actuels ou probables, qu'elles vivent ou qu'elles anticipent comme étant la résultante des actions ou des inactions de l'entreprise. Dans ce cas, il est important de faire la **différence entre les personnes ou les groupes ayant une influence sur l'entreprise et les parties prenantes**. Certains acteurs peuvent être les deux (les actionnaires), mais certains ne sont que partie prenante sans avoir d'influence (les salariés) et d'autres ont de l'influence sans avoir d'enjeux en relation avec l'entreprise (les médias).

Cette distinction faite par les auteurs peut sembler un peu floue. En effet, les salariés peuvent avoir de l'influence au travers de leurs instances de représentations, les syndicats, dont le rôle est justement d'exercer une influence pour que les décisions prises au sein de l'entreprise n'omettent pas les enjeux relatifs aux salariés. De même les groupes industriels qui sont composés d'entreprises dont les activités sont différentes (industrie aéronavale et presse nationale dans le cas de Dassault), peuvent se retrouver avec des parties prenantes qui ont de l'influence et des enjeux en relation avec l'entreprise, notamment financiers.

Pour confirmer que la théorie des parties prenantes est fondamentalement normative, les auteurs s'appuient sur Williamson (1929), pour qui les managers sont une des composantes majeures de l'entreprise (des plus importantes et qui a le plus de pouvoir), et qui sciemment ou non, ont des comportements opportunistes et d'auto-gratification. Les managers devraient reconnaître la validité des intérêts divers des parties prenantes et devraient mettre en œuvre des procédures pour leur répondre, parce que c'est **une exigence morale** qui légitime la fonction managériale.

Selon Clarkson (1995), les entreprises ne répondent pas directement aux principes de la RSE mais elles prennent en compte les intérêts des parties prenantes. Il s'agit pour elles **d'être socialement responsable à travers le management des parties prenantes**.

L'auteur propose trois niveaux d'analyse pour le management des parties prenantes :

- Le niveau **institutionnel** : business et société.
- Le niveau **organisationnel** : l'entreprise et ses groupes de parties prenantes.
- Le niveau **individuel** où les managers traitent les relations avec les parties prenantes.

Clarkson définit **les parties prenantes comme des personnes ou des groupes qui ont ou qui demandent les droits de propriétés ou d'intérêts sur une entreprise et ses activités actuelles, passées et futures**. Il s'agit d'une définition plus restreinte que celle de Freeman puisque nous avons ici la notion de droits de propriétés ou d'intérêts. Par contre, l'horizon temporel pris en compte est plus large car cette définition intègre non seulement les activités présentes et à venir mais également passées. Ceci est très intéressant dans la mesure où cette définition rend l'entreprise redevable de ses actes passés par rapport à ses

parties prenantes. Nous sommes proches de notions légales (en droit de l'environnement) telles que la rétroactivité des peines ou le caractère prescriptif des faits.

### **I.3 Identifier les parties prenantes**

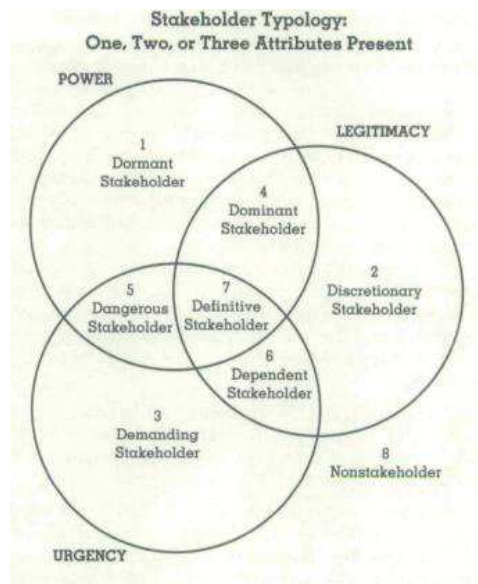
Avant de pouvoir agir avec ses parties prenantes, l'entreprise se doit de les identifier. Au-delà des grands types de parties prenantes que l'on identifie intuitivement lors de la lecture des définitions qu'en donnent les auteurs (employés, fournisseurs, société civile, etc.), il est intéressant de procéder à une identification plus fine de ces parties prenantes. Pour ce faire, plusieurs chercheurs ont proposés différentes classifications.

#### **I.3.1 Le triptyque de la théorie des parties prenantes : pouvoir, légitimité et urgence.**

Selon Mitchell, Agle et Wood (1997), la théorie des parties prenantes repose sur la possession d'un ou plusieurs attributs (figure 15). Plus une partie prenante aura de pouvoir et de légitimité et plus ses demandes seront urgentes vis-à-vis de l'entreprise, plus les managers de ladite entreprise devront prendre en compte ses demandes et *vice-versa*. Il y a un lien de corrélation entre le pouvoir, la légitimité et l'urgence des requêtes des parties prenantes avec leur prise en compte par les entreprises. En fonction du nombre d'attributs possédés par la partie prenante, son rôle change vis-à-vis de l'entreprise. Elle est plus ou moins dangereuse, plus ou moins dépendante et plus ou moins dominante.



FIGURE 15 : LES ATTRIBUTS DES PARTIES PRENANTES : POUVOIR, LEGITIMITE ET URGENCE



Source : Mitchell, Agle & Wood (1997 : 874)

Dans cette approche de la théorie des parties prenantes, le rôle des managers est central car c'est à eux que revient la tâche de déterminer la position de l'entreprise par rapport à ces trois attributs et d'agir en conséquence. Il s'agit de faire une classification dynamique des parties prenantes en fonction de ces trois attributs :

- Les **parties prenantes latentes** ont peu de pouvoir mais des demandes très légitimes vis-à-vis de l'entreprise et peu urgentes. Elles sont à prendre en compte mais pas de façon prioritaire car elles ne possèdent qu'un attribut (la légitimité).
- Les **parties prenantes en attente** possèdent deux attributs sur les trois. Soit elles sont **dominantes** (pouvoir et légitimité), soit elles sont **dépendantes** (urgence et légitimité), soit elles sont **dangereuses** (urgence et pouvoir). En fonction de leur position leurs demandes seront à prendre en compte plus ou moins prioritairement par les managers.
- Les **parties prenantes les plus importantes** en termes de management pour les entreprises sont celles qui possèdent les trois attributs simultanément. C'est sur ces parties prenantes que les managers doivent axer leur travail en priorité.

Cette classification des parties prenantes en termes d'attributs par rapport à l'entreprise semble être un bon moyen pour les managers d'identifier les acteurs et les enjeux qui

comptent le plus et auxquels il faut répondre rapidement pour être considéré comme socialement responsable.

ENCADRE 3 : POUVOIR, LÉGITIMITÉ ET URGENCE DES ONG ENVERS LES ENTREPRISES

Transposer cette classification à notre recherche revêt un intérêt certain. En effet, toutes les ONG n'ont pas le même pouvoir, ni la même légitimité, ni la même urgence dans les demandes qu'elles formulent à l'égard des entreprises. Cependant, les ONG qui nous intéressent particulièrement (celles qui souhaitent travailler en partenariat avec les entreprises, comme nous le verrons dans le chapitre quatre) sont généralement des parties prenantes « en attente » et qui possèdent donc deux attributs au moins sur les trois possibles. D'ailleurs, il est intéressant de noter dès à présent, que le choix d'une stratégie va influencer le positionnement de l'ONG en fonction des attributs proposés par Mitchell, Agle et Wood. Nous y reviendrons dans la suite de nos développements. Prenons l'exemple d'une ONG contestataire qui décide de changer de stratégie, en privilégiant le dialogue et la coopération avec les entreprises plutôt que la confrontation. Cette ONG peut passer de la catégorie « dangereuse » à la catégorie « dépendante » si elle ne change pas de revendications. Le caractère urgent de ces demandes reste inchangé. En revanche, elle gagne en légitimité vis-à-vis de l'entreprise puisqu'elle entre dans un processus constructif de dialogue, mais elle perd en quelque sorte un peu de son pouvoir sur l'entreprise car elle se lie à elle (moralement ou contractuellement avec les conventions de partenariat).

Bien sûr, l'utilisation de ces attributs peut parfois être complexe puisqu'il n'est pas toujours facile de s'accorder sur ce que l'on entend par légitimité, pouvoir et urgence, notamment dans le cas des relations entre les ONG et les entreprises. Ces attributs sont intéressants mais doivent être clairement explicités pour que la classification conserve son intérêt. Nous aurons l'occasion de nous intéresser à la question du pouvoir, de la légitimité et de l'urgence des demandes des ONG par rapport aux entreprises dans les chapitres suivants.

Il est intéressant de faire le parallèle entre le triptyque de Mitchell, Agle et Wood et les trois critères d'identification proposés par Kochan et Rubinstein (2000). Ces auteurs préconisent en effet d'identifier les parties prenantes en fonction de :

- Leur **apport de ressources** critiques à l'organisation
- Leur **implication** (leur bien-être est affecté par les décisions de l'entreprise)
- Leur **pouvoir** d'affecter la performance de l'entreprise (en mobilisant d'autres forces, politiques et sociales, par exemple).

Ces deux visions sur l'identification des parties prenantes sont proches. La notion de pouvoir est formulée de la même façon dans les deux cas. On comprend bien alors le risque pour les entreprises de ne pas prendre en compte des parties prenantes qui ont du pouvoir sur elles et qui leur attribuent un « droit à l'action » (« licence to operate »). En effet, ce « droit » peut avoir parfois plus d'impact que le droit au sens légal, juridique.

### 1.3.2 Parties prenantes primaires et secondaires

Clarkson (1995) distingue les **parties prenantes primaires** des **parties prenantes secondaires**. Le premier groupe est constitué des parties prenantes sans la participation desquelles l'entreprise ne peut pas survivre. Il s'agit des actionnaires et des investisseurs, des employés, des clients, des fournisseurs, l'Etat et les collectivités qui fournissent les infrastructures et les marchés. Il y a un **fort degré d'interdépendance** entre ces parties prenantes et l'entreprise.

Les **parties prenantes secondaires** sont celles qui influencent ou affectent, ou sont influencées ou affectées par l'entreprise, mais qui ne sont pas engagées contractuellement avec l'entreprise, et non essentielles à sa survie. Cette définition de par sa première partie se rapproche beaucoup de celle de Freeman. On y trouve en plus la notion de contrat et de non dépendance. Clarkson place dans cette catégorie **les parties prenantes qui ont la capacité de mobiliser l'opinion du public en faveur ou en opposition à la réussite de l'entreprise**. Nous pourrions y inclure les ONG puisqu'elles peuvent correspondre à la description que l'auteur fait de ces parties prenantes secondaires qui « *peuvent causer des dommages significatifs à l'entreprise* » et « *peuvent être opposées aux politiques et aux programmes que l'entreprise a adoptés pour accomplir ses responsabilités* » (Clarkson, 1995 : 107).

La notion de possibilité de dommages causés renvoie aux attributs de pouvoir, légitimité et urgence développés par Mitchell, Agle et Wood (1997). Contrairement à Carroll (1979) qui utilisait les termes de réactif, défensif, accommodant et proactif pour définir la stratégie des entreprises en ce qui concerne la responsabilité sociale, Clarkson, utilise les termes de « Posture » et « Performance » dans le but de mieux intégrer la dimension des parties prenantes. Ainsi, la **Posture** permet d'évaluer le degré de responsabilité qu'une entreprise démontre au niveau du management des relations avec ses parties prenantes. La **Performance** est une mesure de la satisfaction des parties prenantes par l'évaluation des actions de management de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes.

### I.3.3 Des parties... prenantes

Il existe une façon de classer les parties prenantes en travaillant à partir du qualificatif « prenante ». C'est le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) qui propose ce classement (2004) :

- Parties **apprenantes** (clients)
- Parties **comprenantes** (fournisseurs)
- Parties « **co-entreprenantes** » (salariés)
- Parties **omniprenantes** (l'environnement au sens large)
- Parties **surprenantes** (le sociétal)
- Parties **entreprenantes** (actionnaires et associés)

C'est une façon grammaticalement originale de classer les parties prenantes. L'ajout des différents préfixes nous renseigne sur les enjeux véhiculés par les parties prenantes sur les entreprises. Ainsi, les clients ont une influence qui pousse les entreprises à apprendre de leurs attitudes et à s'y adapter pour répondre à leurs besoins. Il est également intéressant de noter la dimension de co-entreprise avec les salariés. Cette position nous semble intéressante car elle va au-delà de la vision traditionnellement véhiculée du salarié qui « subit » l'entreprise, ses cadences, ses objectifs, etc. Voir le salarié comme co-entrepreneur est en soi une attitude socialement responsable de la part de l'entreprise, qui considère dans ce cas ses salariés comme une source de richesses et non uniquement comme un poste de dépenses important.

ENCADRE 4 : ONG, VERS DES PARTIES « ENTREPRENANTES » PRIMAIRES ?

En reprenant ces deux dernières classifications, les ONG sont *a priori* des parties prenantes secondaires et surprenantes. En effet, les ONG défendent des sujets sociétaux, ce qui correspond à la classe « surprenante » pour le CJD. Par ailleurs, les ONG ne sont pas, *a priori*, en lien contractuel avec les entreprises, mais elles peuvent les influencer ou les affecter. Cela correspond aux parties prenantes secondaires pour Clarkson (1995).

Cependant, lorsque l'on prend en considération l'attitude proactive de certaines ONG vis-à-vis des entreprises et le travail en commun réalisé avec les elles (*via* les partenariats stratégiques), ces classifications sont susceptibles d'évoluer. Les ONG auraient tendance à devenir des parties prenantes primaires puisque liées par un contrat avec les entreprises et des parties co-entrepreneuses au sens où elles recherchent la co-construction d'un sens commun (cf. Chapitre 3).

Ces différentes façons d'identifier les parties prenantes nous permettent de voir que leur prise en compte par l'entreprise dépend en fait de l'importance des **enjeux de RSE** qu'elles représentent pour ces mêmes entreprises. En effet, le point de départ pour une organisation qui souhaite s'orienter vers une démarche de responsabilité sociale est d'identifier quels sont les enjeux auxquels elle doit répondre. A ces enjeux correspondent généralement certaines catégories de parties prenantes. En fonction de l'importance attribuée à ces enjeux, l'organisation qualifiera les parties prenantes qui seront pour elles primaires ou secondaires, celles qui ont plus ou moins de pouvoir et de légitimité. Les modèles qui sont proposés ne nous semblent pas valables dans l'absolu mais correspondent plutôt à un cadre structurel de la façon d'identifier les parties prenantes et qui doit ensuite être adapté à chaque organisation en fonction de ses propres enjeux de RSE.

Les différentes possibilités existantes pour l'identification des parties prenantes témoignent à la fois de la richesse de cette théorie, mais également de son ambiguïté.

Après avoir déterminé quelles sont les possibilités pour identifier et qualifier les parties prenantes, nous allons constater que cette théorie comporte certaines limites et a fait l'objet de nombreuses critiques.

## I.4 Limites et critiques de la théorie des parties prenantes

### I.4.1 Une théorie qui manque de féminisme ?

L'article « *A feminist reinterpretation of the stakeholder concept* » (Wicks, Gilbert, et Freeman, 1994), expose l'idée selon laquelle la théorie des parties prenantes telle qu'elle a été formulée est emprunte de connotations masculines qui limiteraient sa portée. La réinterprétation de la théorie au travers du prisme du féminisme permettrait de créer de nouvelles possibilités de compréhension et d'application de la théorie. Cette nouvelle approche se justifie par le fait que les auteurs voient dans le concept des parties prenantes plus qu'une nouvelle stratégie pour augmenter les profits. Ils y voient des préoccupations morales, une tentative d'articuler le sens des affaires et celui de la responsabilité de l'entreprise dans et en dehors de ses murs. L'approche féministe permettrait de comprendre le sens profond du rôle des entreprises dans notre société.

Toutes les définitions des parties prenantes proposées partagent l'hypothèse implicite que l'identité de base de l'entreprise est définie indépendamment et séparément de ses parties prenantes. La pensée occidentale depuis Descartes favorise la rationalité, la science et une attitude de suspicion vis-à-vis de tout ce qui a trait aux émotions et à l'expérience. Or, si l'on applique cette façon de procéder (ce qui a toujours globalement prévalu dans les méthodes de management), il n'y a pas de place pour que les parties prenantes puissent s'exprimer, puisque les entreprises n'adoptent pas les attitudes nécessaires à leur écoute. La quête de l'objectivité en toute circonstance peut avoir l'effet pervers de cloîtrer les connaissances et les expériences de l'entreprise si elle ne se tourne pas vers l'extérieur. Plutôt que de s'attacher uniquement aux statistiques et aux faits qui permettent de créer une image du problème que tout le monde peut comprendre, **l'approche féministe privilégie de travailler avec les parties prenantes pour rassembler leurs impressions différentes de la situation et chercher à savoir comment traiter le problème ensemble** (Burton et Dunn, 1996; Wicks, Gilbert, et Freeman, 1994). Il s'agit d'opter pour une **stratégie de solidarité** qui vise à atteindre des objectifs moraux élevés (confiance, engagement, participation) et enrichissent l'existence des entreprises et des parties prenantes. **Les directions stratégiques des entreprises devraient toujours être pensées et développées en terme de « nous » (intérêts, désirs et besoins des groupes de parties prenantes) plutôt que du « je » de l'entreprise seule parmi le reste du monde.** Si l'on suit cette voie, l'entreprise devient en

termes d'objectifs, de structuration et d'identité, un moyen de créer de la valeur pour toutes ses parties prenantes.

Le fait que les entreprises soient très **hiérarchisées** peut aussi représenter un frein à l'expression des parties prenantes. Les idées des parties prenantes externes sont exclues de l'organisation trop hiérarchisée et introvertie, et les idées des parties prenantes internes ne peuvent pas s'exprimer librement de par la lourdeur des processus d'expression.

Pour contrecarrer ces problèmes qui empêchent un management efficace des parties prenantes, l'approche féministe propose de concevoir l'entreprise comme étant au centre d'un réseau de relations entre ses parties prenantes. **L'entreprise se constitue au travers du réseau de relations dans lequel elle est impliquée** avec ses employés, ses clients, ses fournisseurs, les communautés locales, les entreprises et les autres groupes avec lesquels elle interagit et qui donne du sens à sa propre existence. Cette capacité de s'insérer dans un réseau, de se concevoir comme faisant partie d'un tout et non plus agir de manière purement individuelle, de prendre conscience que ses décisions peuvent avoir des effets (voire des nuisances) sur d'autres groupes est une approche plus féminine que masculine et elle justifie l'intérêt d'intégrer le concept de parties prenantes pour l'entreprise qui souhaite agir en cohérence et en interaction avec son environnement. Les féministes conçoivent que la théorie des parties prenantes a un fondement moral très important puisqu'elle implique de « prendre soin » des autres, c'est-à-dire de ce qui n'est pas l'entreprise en elle-même et tout ce qui a trait à sa réussite financière. L'activité de l'entreprise, vue sous cet angle, a pour objectif d'enrichir humainement la société dans son ensemble et non plus de rester autocentré sur la réussite d'une unité économique en particulier. La conscience de faire partie d'un réseau de relations conditionne le succès de l'entreprise selon la théorie des parties prenantes. Nous sommes dans un monde d'interdépendance où le succès ou l'échec de l'un peut très bien se répercuter sur l'autre, d'où l'intérêt et la nécessité d'agir avec ses parties prenantes, dans une attitude moralement acceptable.

L'intérêt de cette vision du monde prônée par les féministes est, pour les entreprises, de créer des **relations harmonieuses avec son environnement**, de les alimenter et de les maintenir en bon état plutôt que de se positionner dans un esprit de conquête et de contrôle sur tout l'environnement.

De plus, il est important d'adopter comme principes de conduite l'adaptation aux situations nouvelles, car c'est à un environnement de plus en plus mouvant que les entreprises doivent faire face. L'une des solutions d'adaptation réside dans les modèles de coopération qui se développent entre les entreprises. La meilleure façon de faire face au changement est de l'accepter et de joindre ses forces aux autres acteurs qui ont les mêmes futurs enjeux de développement. **Cela nous amène à considérer l'importance de l'alliance entre les parties prenantes pour atteindre des objectifs communs.** Pour cela, les parties prenantes doivent d'abord reconnaître leur interdépendance et doivent travailler ensemble pour parvenir aux changements qu'elles souhaitent voir accomplir dans l'entreprise. A ce moment-là, un des enjeux de l'entreprise est **d'internaliser ces besoins de changements et ses attentes** pour en faire des objectifs propres.

On retrouve dans la littérature « classique » (non féministe) beaucoup d'images de compétition et de violence pour caractériser les relations du monde des affaires. Les féministes proposent de les remplacer par des alternatives de coopération en ramenant comme prérogative à toute relation interentreprises ou avec les parties prenantes, la notion de **confiance**. Les situations « gagnant-gagnant » sont vraiment à privilégier lorsque l'on souhaite garder des relations de qualité et durables avec ses parties prenantes. Encore une fois, l'aspect moral prévaut dans la pensée féministe car le but ultime poursuivi est l'atteinte de bénéfices pour tous.

La communication est un moyen d'anticiper ou de résoudre les conflits qui peuvent surgir lors de la confrontation des intérêts des parties prenantes, lesquels peuvent diverger, voire s'opposer. **La communication, par l'interaction entre ces différents acteurs, permet l'apprentissage mutuel, nécessaire à la construction de la confiance. La communication permet également de découvrir comment la relation enrichit les parties impliquées.** Attribuer une « voix » aux parties prenantes permet à tous les acteurs internes et externes à l'entreprise de reconnaître les différences qui divisent, mais aussi de trouver les perspectives de développement communes qui satisferont le plus de parties prenantes possible.

L'approche féministe du management des parties prenantes consiste à créer de la valeur au travers d'un réseau de parties prenantes en développant la coopération, en favorisant la



décentralisation du pouvoir et de l'autorité et en construisant un consensus à travers la communication pour générer des décisions stratégiques.

#### **I.4.2 Une théorie qui reste ancrée dans les courants libéraux**

Alors que l'on pourrait prêter une visée supérieure à la théorie des parties prenantes, celle-ci ne remet pas en cause les grands courants libéraux, telle que la conception contractuelle des rapports entre l'entreprise et les autres acteurs de la société. C'est d'ailleurs le constat établi par Vercher, Palpacuer et Charreire Petit (2011). Elles observent un renforcement du modèle de marché, sous couvert d'aménagements éthiques.

Le père de la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1983), expliquait que **les problèmes des entreprises étaient aggravés quand les managers agissaient pour répondre aux demandes des parties prenantes qui n'étaient pas les actionnaires**. Depuis les fondements de la théorie des droits de propriété, le rapport entre les propriétaires de l'entreprise et les managers a beaucoup évolué. Selon Williamson, cette relation propriétaires – managers ne doit pas être perturbée par l'interférence d'autres parties prenantes. Il n'y a d'ailleurs jusqu'à présent, pas de place pour les parties prenantes autres que les actionnaires dans les conseils de direction. Les autres parties prenantes peuvent s'exprimer dans les instances de conseils des entreprises mais peu dans les instances décisionnelles.

Cependant, Freeman et Evan (1990) intègrent la théorie des parties prenantes à celles des coûts de transaction de Coase et Williamson en partant du fait que les managers gèrent des « contrats » avec plusieurs parties prenantes (les fournisseurs, les employés, les clients, etc.), dans une optique d'équité, qui est une condition morale nécessaire à l'engagement réciproque des parties impliquées dans les contrats.

Plus tard, Sternberg (2011) suggère que la théorie des parties prenantes est intrinsèquement incompatible avec tous les objectifs légitimes des entreprises et porte préjudice aux droits de propriété basiques et à la réactivité des entreprises. La prise en compte des intérêts des parties prenantes ne donne pas un droit de gouvernance.

Ces deux positions montrent bien les limites de la théorie des parties prenantes pour les économistes qui n'attribuent qu'un seul objectif à l'entreprise : faire du profit. Mais le

concept de la RSE remet en question ce positionnement en faisant appel à des réflexions plus fondamentales sur la place de l'entreprise dans la société, ses rôles et ses responsabilités. La création de valeur dépasserait en quelque sorte la fabrique du profit économique.

Il est cependant surprenant de constater que la théorie des parties prenantes se fonde sur les démarches uniquement volontaires des entreprises et n'évolue pas vers une demande de régulation étatique des comportements des entreprises vis-à-vis de leurs parties prenantes. De plus, les critiques de la théorie des parties prenantes cherchent à opposer les intérêts des actionnaires et des autres parties prenantes. **Mais est-ce toujours le cas et avec toutes les catégories de parties prenantes ?**

Par ailleurs, nous avons vu que la théorie des parties prenantes s'appuie souvent sur des théories connexes (théorie des droits de propriété, théorie du contrat social, etc.). Cet éloignement de ce qui constitue les fondements de la théorie peut aussi être une opportunité de recherche. Gond et Mercier (2004) expliquent que les contours flous de cette théorie offrent la possibilité de s'intéresser à certains acteurs parfois négligés dans les approches stratégiques. Ils identifient les groupes de pression par exemple. C'est ce que nous avons cherché à comprendre en nous intéressant plus spécifiquement aux ONG.

## II. L'ONG, partie prenante stratégique pour la RSE ?

### II.1 ONG : De multiples définitions et une histoire mouvementée

Les Organisations Non Gouvernementales essayent de mobiliser l'opinion publique, la société civile sur les sujets qu'elles ont choisi de défendre (droits de l'Homme, protection de l'environnement, etc.). Un des moyens de parvenir aux résultats qu'elles espèrent obtenir dans ces différents domaines d'action, est de se focaliser sur les acteurs économiques, c'est-à-dire les entreprises en priorité, dont la responsabilité est généralement importante et le pouvoir de modifier les choses également.

Grâce à leurs interventions au plus près des besoins des populations, que ce soit sur le territoire national ou partout dans le monde où leur aide s'avère nécessaire, les ONG ont su démontrer leur utilité et rassembler les populations autour de causes parfois jugées difficiles ou très éloignées des préoccupations quotidiennes des occidentaux. Elles apparaissent de plus en plus comme un interlocuteur de choix pour les entreprises - et pour les institutions internationales - qui souhaitent s'investir sur ces questions, peut-être même plus que les syndicats, qui pour certains, se focalisent un peu plus sur leurs adhérents et sont moins internationalisés.

Spar et Lamure (2003) indiquent comme piste de recherche en conclusion de leur article, de réaliser l'analyse de l'évolution des relations entre les entreprises et les ONG. Selon eux, les ONG occupent une part de plus en plus importante sur la scène internationale. Cela amène les entreprises à faire face à une évolution de la nature et des revendications de leurs parties prenantes.

Un sondage réalisé en septembre 2009<sup>14</sup> indique que le public fait très majoritairement confiance aux ONG. Ainsi, 60% des français ont une image positive des ONG et 70% pensent que les ONG ont raison de faire des campagnes en opposition à certaines pratiques des entreprises multinationales. Les ONG semblent profiter du déficit de confiance globale de la société civile envers les institutions et les entreprises. Cette approche est confirmée dans d'autres études comme celle d'Arenas, Lozano et Albareda (2009) où on apprend « *qu'il est*

---

<sup>14</sup> Etude TMO – first & 42nd réalisée auprès d'un échantillon de 905 personnes représentatives de la population française âgée de quinze ans et plus, les 19 et 20 septembre 2005.

*largement reconnu que les ONG sont le type d'organisations qui bénéficient de la meilleure image et d'une forte crédibilité dans la société* ». Cependant, dans cette étude, les auteurs avancent l'idée que les médias sont de bons relais de la bonne image des ONG et se font facilement l'écho de leurs activités. On peut émettre des réserves quant à ce point de vue. En effet, si en majorité les médias semblent assez bienveillants vis-à-vis des ONG et de leurs actions, il n'en reste pas moins que certains journaux ou certains journalistes n'hésitent pas à s'en prendre rudement à certaines d'entre elles. On peut citer l'article (évoqué dans l'introduction générale) paru dans le journal satirique bien connu pour ses prises de position très marquées, Le Canard Enchaîné, en date du 5 janvier 2011 et intitulé « Les tours pendables du panda ». Cet article se veut une critique des partenariats que le WWF passe avec les entreprises, lesquels serviraient à « verdir » l'image de ces dernières. Bien évidemment ce risque d'appropriation de son image à des fins de greenwashing a été clairement identifié par le WWF et cette critique ne semble avoir que peu de sens. Dans le même ton, Nicolino (2012) a publié un livre très critique sur les plus grandes ONG environnementales françaises. Encore une fois, la critique concerne les relations parfois étroites que ces ONG nouent avec le monde de l'entreprise, relations qui, pour l'auteur, sont parfois contradictoires et incompatibles avec la nécessaire indépendance des ONG. Que l'on partage ou non ces opinions, il est intéressant de constater que les relations entre les ONG et les entreprises font débat, et que ce sujet est non seulement intéressant par son actualité, mais aussi par le nombre de personnes qui prennent position sur ce sujet.

### II.1.1 Vous avez dit ONG ?

Selon Queinnec et Igalens (2004), les ONG sont d'abord et avant tout **des associations sans but lucratif et d'intérêt général**.

Ces deux auteurs classifient les ONG en six catégories, en fonction de leur **mission** :

- Les ONG **humanitaires** qui sont dédiées à l'action médicale en situation d'urgence.
- Les ONG **d'urgence** qui interviennent pour de courtes durées et dans des situations très spécifiques (lors des catastrophes naturelles par exemple).
- Les ONG **caritatives** dont l'objectif principal est de lutter contre la pauvreté.
- Les ONG **de parrainage** qui cherchent à développer les relations entre un parrain et un bénéficiaire.

- Les ONG **développementalistes** qui interviennent sur des missions de long terme et dont l'objectif est de participer au développement des pays en voie de développement, en travaillant sur les dimensions sociales et institutionnelles.
- Les ONG **d'assistance technique** ont une expérience importante en ingénierie. Ce sont des ONG développementalistes qui travaillent sur des projets à fort contenu technique.

Le terme ONG peut parfois sembler ambigu et difficile à cerner. Il existe un certain nombre d'acronymes proches des ONG mais qui ne signifient pas exactement la même chose. On peut citer par exemple, parmi les plus fréquents, les OSI (Organisation de Solidarité Internationale) ou les OSC (Organisations de la Société Civile).

C'est surtout après 1945 que le terme ONG a pris toute sa dimension et a été préféré aux autres terminologies. On retrouve d'ailleurs ce terme dans l'article 71 de la charte des Nations Unies : « *le Conseil Economique et Social peut prendre toutes les dispositions utiles pour consulter les ONG qui s'occupent de questions relevant de sa compétence* ».

Dans les années 1970, alors que les ONG sont globalement dans leur phase de démarrage, Merle propose de définir cet objet de la façon suivante : « ***Tout groupement, association ou mouvement constitué de façon durable par des particuliers appartenant à divers pays en vue de la poursuite d'objectifs non lucratifs*** » (Ryfman, 2004: 23).

On saisit bien la notion d'internationalité sous-jacente. Il n'existerait pas d'ONG active seulement dans un seul pays.

Cette première définition a été la première d'une longue série apportant chacune des nuances plus ou moins importantes.

Ainsi, le 27 avril 1986 lors de l'adoption de la convention européenne sur la reconnaissance de la personnalité juridique des organisations internationales non gouvernementales (convention 124 réalisée par le Conseil de l'Europe), l'ONG fut définie comme un terme rassemblant les « ***associations, fondations ou autres institutions privées qui ont un but non lucratif d'utilité internationale, qui sont créés par un acte relevant du droit interne d'une Partie, qui exercent une activité effective dans au moins deux Etats et qui ont leur siège*** ».

**statutaire et leur siège réel sur le territoire d'une Partie**» (Ryfman, 2004: 21). On notera ici le caractère associatif fortement affirmé.

Dans la résolution 1196/31, le Conseil Economique et Social définit l'ONG comme « *une organisation qui n'a pas été constituée par une entité publique ou par voie d'un accord intergouvernemental, même si elle accepte des membres désignés par l'autorité publique, à condition que ceux-ci ne nuisent pas à sa liberté d'expression. Ses moyens financiers doivent provenir essentiellement des cotisations de ses affiliés. Toute contribution financière reçue directement ou indirectement d'un gouvernement doit être déclarée à l'ONU* » (Ryfman, 2004: 20).

Enfin, en 2003, les nations unies ont décrit les ONG comme : « *toute organisation à but non lucratif et qui regroupe des citoyens volontaires organisés aux niveaux local, national et international. Ces organisations sont dirigées par des personnes ayant un intérêt commun et rendent des services humanitaires, portent les préoccupations des citoyens devant les gouvernements et encouragent la participation politique au niveau communautaire. Elles produisent des analyses et des expertises qui sont utilisés comme des mécanismes d'alerte anticipée qui aident à surveiller et à mettre en œuvre les accords internationaux* »<sup>15</sup>.

Bien d'autres auteurs ont proposé différentes définitions. Ce qui est important de retenir c'est le **caractère multi-échelle** (local, national ou international) de ces organisations et des actions qu'elles mènent, la volonté de regroupement de ses membres autour **d'objectifs communs autres que le profit** et autour de **valeurs** impliquant un engagement libre et consenti et leur rapport spécifique aux puissances publiques et privées.

---

<sup>15</sup> United Nations (UN), 2003: NGO committee concludes 2002 resumed session on Economic and Social Council consultative status, UN press release NGO.

Le découpage en quatre catégories fait par Laroche (2000) semble très intéressant parce qu'il prend en compte les divergences de nature des ONG.

Il distingue les **associations non étatiques** :

- organisations corporatives (syndicat et branches d'activité économique)
- organisations techniques (Conseil international des aéroports, par exemple)
- organisations savantes (Association des Universités européennes, par exemple)

Et les **ONG** :

- organisations sociales et humanitaires (Médecins Sans Frontières, par exemple)

Ces dernières agiraient exclusivement dans l'un des domaines suivants : l'aide humanitaire et au développement, l'environnement et les droits de l'homme.

Elkington et Fennell (1998) ont proposé une classification des ONG par analogie au monde animal, en fonction de leur attitude vis-à-vis du secteur lucratif.

Ils ont distingué quatre types d'ONG, en fonction de leur **comportement** :

- les **requins** qui ne cherchent pas à faire d'alliance avec les entreprises et qui regardent la performance environnementale et sociale d'un secteur en général et non d'une entreprise en particulier ;
- les **orques** qui privilégient toujours la confrontation à la collaboration mais qui vont s'attacher aux performances de certaines entreprises pour cibler leurs « attaques » ;
- les **otaries** qui recherchent la collaboration d'une façon générale avec l'ensemble du secteur lucratif ;
- les **dauphins** qui souhaitent développer des relations productives avec les entreprises et plus particulièrement avec certaines d'entre elles au travers de partenariats pour établir une relation de confiance pérenne et aboutir à de bons résultats.

Il semble évident que c'est la dernière catégorie d'ONG qui est la plus intéressante pour les entreprises qui cherchent à s'allier avec elles. Nous privilégierons les ONG « dauphins » dans notre analyse car ce sont celles qui, *a priori*, cherchent à engager les entreprises vers la RSE.

### **II.1.2 Quelques repères historiques**

Dans beaucoup de cultures et de tout temps, on retrouve l'idée de venir en aide aux personnes qui sont dans le besoin (personnes pauvres, malades, etc.).

Cette aide est souvent historiquement le fait d'actions personnelles, ponctuelles et peu organisées. Il faut attendre la deuxième partie du dix-neuvième siècle pour que cette aide prenne une forme plus organisée. Un événement majeur marquera l'amorce d'une structuration : Il s'agit de la bataille de Solferino le 24 juin 1859. Lors de cette occasion dramatique, Henry Dunant a décidé qu'il était pour lui inconcevable de ne venir en aide qu'à certaines personnes et pas à d'autres en raison de leur nationalité par exemple. Il a donc décidé de créer les sociétés de secours aux blessés qui deviendront plus tard les sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant Rouge. Cette première intervention s'est voulue une aide humaniste apportée aux soldats des deux camps, sans faire aucune différence. Cela a constitué l'acte fondateur de la Croix-Rouge.

Au début du vingtième siècle, le mouvement de la Croix-Rouge s'est internationalisé avec la création de la Fédération Internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR) puis du Comité International de la Croix-Rouge (CICR). L'église catholique s'en est inspiré pour créer le réseau Caritas, dont est issu le Secours Catholique.

Ce développement des mouvements d'aide humanitaires internationaux peut s'expliquer par le contexte historique. Nous sommes à l'époque en période de colonisation. Cette époque a vu la mise en avant de formes d'assistance et de promotion dans les domaines sanitaires et éducatifs. En outre, la démocratisation progressive des sociétés européennes a permis la naissance et le développement d'associations (la loi relative au contrat d'association date du 1<sup>er</sup> juillet 1901).

Ensuite, les deux guerres mondiales ont entraîné la création de nombreuses ONG pour porter secours, non plus uniquement aux militaires, mais aux civils touchés directement ou indirectement par les conflits.

Nous pouvons citer par exemple la création d'OXFAM (Oxford Committee for FAMine relief) en 1942, suivi de Care (« Cooperative for American Remitancies in Europe » qui est devenue Cooperative for Assistance and Relief Everywhere) en 1945.



Avec la décolonisation à partir des années 1950, le mandat des ONG s'élargit au développement des pays du Tiers Monde. L'année 1961 est très importante sur le plan social et environnemental avec la création d'Amnesty international qui marque le début de l'internationalisation du combat pour les Droits de l'Homme, et la création du World Wildlife Fund (WWF), l'une des plus importantes associations de défense de l'environnement et de la nature.

Les années 1970 symbolisent une grande phase de démarrage pour la plupart des ONG dites « sans frontéristes ». Ce sont des ONG d'urgence qui prennent en charge les victimes des catastrophes naturelles et des guerres.

Peu à peu les associations se spécialisent sur des publics cibles plus spécifiques. Les années 1980 peuvent être considérées comme la phase de croissance des ONG qui prennent de plus en plus d'importance et ont un poids croissant sur la scène internationale.

Les années 1990 et 2000 marquent un tournant pour les ONG. Elles gagnent en maturité et surtout en professionnalisation avec le recrutement de personnels salariés. On peut même pousser l'analogie plus en avant puisque fin 2010 certaines grandes ONG françaises font appel à un cabinet de conseils en relations ONG-entreprises. Un tel comportement de la part des ONG n'était pas vraiment envisageable, ni souhaité il y a quelques décennies. Nous sommes donc à un tournant qui marque un réel changement dans la façon d'agir et de gérer les ONG.

### II.1.3 Les ONG comme objet de recherche en gestion

Les sciences de gestion sont définies comme « *une science dont l'objet est une **classe de problématiques** constitutives de toute **action collective** : la décision, la rationalisation, la représentation, la légitimité, la coopération, la prescription* » (David, Hatchuel, et Laufer, 2001: 2). Hatchuel complète sa définition en expliquant que les sciences de gestion « *étudient les rationalisations du monde que nous avons la capacité de penser, sous réserve qu'elles permettent **d'explorer collectivement un équilibre des savoirs et des relations*** » (David, Hatchuel, et Laufer, 2001: 39).

Dans ces définitions, finalement larges, beaucoup de notions intéressent notre recherche :

- l'action collective, l'exploration collective

- la représentation
- la légitimité
- la coopération
- la prescription
- l'équilibre des savoirs et des relations.

Nous avons pour objectif de chercher à comprendre les relations entre deux entités que sont les ONG et les entreprises. De quelle façon peut-on parler « d'action collective » entre les ONG et les entreprises ? Quelle est la valeur de représentation et de légitimité des ONG pour s'ériger en porte-parole de la société ? Ces deux entités coopèrent-elles ? Si oui de quelle(s) manière(s) ? Les ONG n'agissent-elles pas comme des prescriptrices de stratégies RSE dans le cadre des partenariats avec les entreprises ? Ces partenariats permettent-ils une co-construction de valeur entre les ONG et les entreprises, lesquels aboutiraient idéalement à un équilibre de leurs savoirs et de leurs relations ?

Notre sujet de recherche est bel et bien inscrit en sciences de gestions et les ONG peuvent être considérées comme des objets de recherche pertinents pour la gestion, pour plusieurs raisons :

- Ce sont des associations privées d'intérêt général qui collectent des ressources financières redistribuées en assistance gratuite. Ce sont donc des organisations dont la création et la gestion répondent à de fortes motivations entrepreneuriales et qui nécessitent des techniques et des stratégies pour répondre à leur besoin d'organisation et d'administration.
- Depuis une dizaine d'années, les ONG tendent à se « professionnaliser » dans la mesure où elles embauchent de plus en plus de personnel et ne font donc plus uniquement appel aux bénévoles. Cette évolution implique une gestion encore plus structurée, ce qui les rapproche des organisations plus « traditionnelles », à but lucratif.

Il est très intéressant de noter que Guay, Doh et Sinclair expliquaient déjà que « *l'influence croissante des ONG est l'un des développements les plus significatifs dans les affaires internationales au cours des vingt dernières années* » (2004: 129). Plus récemment, Chemin

et Vercher (2011) se sont intéressées à d'autres formes d'organisation que les entreprises, mais en s'appuyant sur un cadre théorique traditionnel en science gestion, la gouvernance. Cette place de plus en plus importante justifie pleinement l'utilité et la nécessité de s'intéresser aux ONG qui constituent un réel objet de recherche en gestion.

#### II.1.4 Les domaines d'action des ONG

Comme nous l'avons vu dans la partie de présentation des ONG, celles-ci agissent dans trois domaines d'actions principaux.

##### II.1.4.1 Le développement et l'humanitaire

Les programmes des ONG touchent plusieurs dizaines de millions de personnes annuellement. Ainsi, on n'envisage plus aujourd'hui une situation d'urgence humanitaire complexe sans la présence quasi immédiate d'ONG. Elles représentent un des vecteurs majeurs de processus internationaux de coopération et d'aide.

Plutôt que de dénoncer des situations jugées mauvaises dans l'absolu, les ONG ont tendance actuellement à s'appuyer sur leurs expériences de terrain pour étayer leur travail de pression et de plaidoyer auprès des instances publiques et privées. Il est possible de citer ici l'exemple de Médecins Sans Frontières (MSF), qui est une association médicale humanitaire internationale créée à Paris en 1971 par des médecins et des journalistes. Ce mouvement associatif revendique son indépendance et se positionne comme un porte-parole des faits observés partout dans le monde lors des différentes missions. Les activités de terrain leur permettent de témoigner : « *Nous pouvons prendre la parole publiquement pour tenter de faire sortir une crise de l'oubli, alerter l'opinion sur des exactions commises loin des caméras, critiquer les insuffisances du système de l'aide, ou lorsque l'aide est détournée de son objectif premier pour servir des intérêts politiques* »<sup>16</sup>.

Cette ONG n'a *a priori* aucune relation avec les entreprises et ne souhaite pas en avoir. Elle ne rentre donc pas dans le cadre de notre recherche.

---

<sup>16</sup> <http://www.msf.fr/?page=internalpage&id=89&section=1&title=connaitre-msf>

#### II.1.4.2 La protection de l'environnement

L'activité des ONG dans ce domaine demeure confinée à un espace géographiquement et spécifiquement délimité ou centré sur un but thématique précis et dans un pays donné. Bien évidemment les ONG de protection et de défense de l'environnement ont des programmes dans plusieurs pays en même temps pour tenter d'être présentes et efficaces partout où leurs actions sont nécessaires.

Il y a trois ONG majeures dans ce domaine. Nous avons déjà évoqué le WWF plus haut, qui se définit comme la première organisation mondiale de protection de la nature. Cette organisation compte plus de cinq millions de donateurs à travers le monde et dispose d'un réseau opérationnel dans cents pays qui proposent mille deux cents programmes de protection de la nature<sup>17</sup>.

Une dizaine d'années plus tard, l'association Greenpeace est créée aux Etats-Unis. C'est une ONG « *non violente, indépendante et internationale de protection de l'environnement* ». Cette organisation internationale est présente partout dans le monde grâce à ses vingt-huit bureaux nationaux et régionaux et ses trois bateaux. Elle dénombre quelques trois millions d'adhérents au niveau mondial<sup>18</sup>.

Enfin, la dernière ONG environnementale d'importance est Les Amis de la Terre, association de protection de l'homme et de l'environnement. Cette ONG est une dissidence de Greenpeace international. Elle se définit comme le premier réseau écologiste mondial, présent dans soixante-douze pays, et dont l'objectif est de promouvoir une société écologiquement viable et socialement équitable.

A la différence des deux premières ONG, les Amis de la Terre incluent la dimension sociale à leur lutte pour la protection de l'environnement.

---

<sup>17</sup> <http://www.ongw.fr/s-informer/qui-est-le-ongw>

<sup>18</sup> <http://www.greenpeace.org/france/connaitre-greenpeace>

### II.1.4.3 La défense des droits de l'Homme

C'est un des domaines d'action le plus connu du grand public dont l'action repose sur des témoignages, des dénonciations de situations liberticides ou criminelles.

La méthode la plus généralement répandue est l'élaboration de dossiers pointus par des spécialistes, notamment juridiques.

Ces ONG utilisent pour se faire connaître des actions de communication, des manifestations. Elles font circuler des pétitions (en plein essor avec Internet car cela facilite leur diffusion et permet de recueillir un nombre important de signatures très rapidement) et interpellent les décideurs, notamment politiques.

Ces ONG montent des missions d'enquête ou envoient des délégués lors de procès politiques majeurs. Elles fournissent une assistance juridique à des victimes d'exaction (dépôt de plaintes) et apportent leur appui aux tribunaux pénaux internationaux.

Globalement, elles sont moins professionnalisées que les ONG humanitaires et environnementales car elles reposent plus encore sur le travail de bénévoles.

Après avoir défini l'objet ONG et recontextualisé son domaine d'action, nous allons maintenant nous intéresser à ses rôles.

## II.2 Le rôle des ONG : quelles formes de pouvoir et quelle incidence sur la RSE ?

Lors de la création du Global Compact en 1999, l'ONU a déclaré que « *les Organisations de la Société Civile sont des acteurs primordiaux dans la progression des valeurs universelles dans le domaine des droits de l'homme, de l'environnement et des normes de travail* » (Queinnee et Igalens, 2004: 112). Dans ce cadre, le rôle de l'ONG consiste à « *conseiller et aider l'entreprise adhérente au Global Compact en rédigeant avec elle un projet de partenariat, de façon à réaliser un objectif de progrès, tout en promouvant un des neuf principes fondateurs* ».

La **notion de partenariat entre les ONG et les entreprises est ici institutionnalisée par l'ONU** puisqu'elle l'a intégrée dans les principes de la mise en œuvre du Global Compact,

sans notion d'obligation néanmoins. Toutefois c'est un signe important de la volonté de rapprochement des ONG et des entreprises de la part de cette institution internationale.

Selon Beck (2009), les ONG ont le pouvoir de délivrer du « capital de légitimation ». Mais le rôle des ONG peut aussi sembler ambigu car d'un côté elles dénoncent les pratiques des entreprises et de l'autre elles n'hésitent pas à accepter leur financement. Il est donc intéressant de se questionner sur le rôle des ONG. Quelle valeur accorder aux critiques des ONG ? Servent-elles à dénoncer des pratiques qui entrent en contradiction avec leurs valeurs et avec ce qu'elles pensent être des comportements socialement responsables ? Ou ne créent-elles pas des besoins de la part des entreprises qui seront ensuite amenées à leur demander des conseils ?

Cette ambiguïté peut conduire certaines autres parties prenantes à se questionner sur le rôle de l'ONG par rapport à l'entreprise où les limites entre jugement, dénonciation et conseil sont fines.

### **II.2.1 Le pouvoir des ONG ?**

Même si elles ne bénéficient pas de réels pouvoirs institutionnels, les ONG s'avèrent être des acteurs de plus en plus incontournables sur les grands problèmes sociétaux actuels.

La notoriété et la bonne image dont bénéficient la plupart des grandes ONG les poussent sur la voie de la néo-institutionnalisation. Elles organisent depuis plusieurs années des « contre-sommets » qui sont de plus en plus réputés et qui se posent en réelles alternatives aux « sommets officiels » et d'où des propositions intéressantes émergent. Prenons un exemple récent, le sommet sur le climat de Copenhague qui a eu lieu en 2009. A cette occasion plusieurs collectifs d'ONG se sont réunis pour proposer une alternative à ce sommet : le « Klimaforum ». Autre exemple mais cette fois-ci dans la sphère financière, le forum alternatif « Un autre Davos », contre-sommet du Forum Social Mondial.

Même si ces contre-sommets n'ont bien évidemment pas la valeur politique des sommets officiels, ils ont le mérite d'exister et surtout de regrouper un nombre croissant d'ONG qui y voient une stratégie de communication importante : c'est en occupant le terrain sur lequel se prennent les décisions planétaires les plus importantes sur les sujets qui les préoccupent, qu'elles pensent gagner en efficacité et en visibilité.

Il est toutefois important de noter que pour le sommet de Copenhague, d'autres ONG comme le WWF ou Greenpeace ne se sont pas inscrites dans ce mouvement mais ont préféré participer « de l'intérieur » aux débats, à savoir au sein du sommet officiel. Ce sont deux stratégies différentes qui ont chacune un intérêt pour les ONG.

De la même manière, les ONG « récompensent » le travail des entreprises en matière de RSE en attribuant des mauvais prix aux entreprises les plus mauvaises sur les plans sociaux et/ou environnementaux (le Prix Pinocchio décerné par les Amis de la Terre par exemple).<sup>19</sup>

Historiquement, les ONG semblent *a priori* être les acteurs les plus réactifs et les plus légitimes à agir sur tous les terrains dans le monde, de par leur expertise mais aussi leur neutralité qui leur garantit, dans la plupart des cas, l'accès aux zones de conflits d'où sont exclues les grandes organisations internationales. Toutefois, cet *a priori* peut être nuancé par une remarque formulée par une directrice d'une ONG rencontrée lors de notre phase exploratoire. Celle-ci nous expliquait qu'« en France il y a un débat extrêmement serré avec le MEDEF en particulier qui depuis des années revendique la gestion de l'action sociale en France, l'intervention sociale en France. Tout ce qui est gestion d'établissements pour personnes âgées cela a déjà commencé, c'est un secteur qui est largement investi par le secteur lucratif et tout ce qui est protection de l'enfance, personnes handicapées, tout ce qui est centre, services à domicile, etc. le MEDEF dit : « Mais pourquoi ce sont des actions, des champs d'interventions réservés aux associations gestionnaires ? ». C'est de la concurrence déloyale ». Cet exemple nous montre bien que la légitimité des ONG à agir de façon « monopolistique » sur les actions humanitaires commence à être remise en cause par la sphère privée.

La présence des ONG partout dans le monde, leur réseau international leur donnent une force sans conteste. Elles doivent être considérées comme des acteurs majeurs de la scène internationale. Selon Henri Rouillé D'orfeuil, les ONG représenteraient même une nouvelle « gouvernance mondiale démocratique » (Ryfman, 2004: 93). De la même manière, il est très intéressant d'observer la façon dont Doh et Teegen (2003) parlent du « pouvoir des ONG ».

---

<sup>19</sup> <http://www.prix-pinocchio.org/>

Ils pensent que l'émergence des ONG qui cherchent à promouvoir ce qu'elles pensent être plus éthique et plus socialement responsable en termes de pratiques pour les entreprises, commence à générer **des changements substantiels dans le management, la stratégie et la gouvernance des entreprises**. Ce constat fait en 2003 est-il toujours d'actualité ? Peut-on aujourd'hui observer ces changements et surtout ont-ils eu un impact sur les stratégies de RS des entreprises ? C'est ce que nous allons tenter d'expliquer tout au long de ce travail.

Dans le même temps, « le pouvoir » des ONG peut être contesté et contestable dans la mesure où il ne repose que sur une auto-revendication de représentation de la société civile. Il est bien sûr possible de dénombrer les adhérents des ONG qui se chiffrent souvent en millions pour les plus grandes, mais on ne peut évidemment pas parler d'une représentation démocratique au sens juridique du terme.

Ainsi, Lionel Jospin déclarait dans le Monde du 18 avril 2001 que « *les ONG n'ont pas une légitimité ni une capacité d'agir du même ordre que celle que confère la souveraineté, surtout lorsque celle-ci procède du suffrage universel. Le rôle des Etats reste donc déterminant car c'est d'abord en leur sein que s'élaborent les choix politiques* ».

Toujours dans ce questionnement de la légitimité des ONG, Cordelier expliquait que « *le fait d'être sincèrement convaincu d'agir au nom de l'intérêt de la société ou de l'humanité, d'être certain de contribuer au développement ou à la démocratie ne suffit pas à conférer une légitimité : au nom de qui, de quels intérêts, de quel projet agit-on ?* » (Ryfman, 2004: 96).

Dans le même d'ordre d'idée, la représentativité des ONG a été récemment remise en question par un décret du Ministère de l'Ecologie (du 13 juillet 2011) et qui fait suite au Grenelle de l'Environnement. Ce décret revoit les critères de représentativité des ONG au sein des instances consultatives nationales en exigeant un nombre d'adhérents, de cotisants ou de donateurs plus important pour participer à certaines commissions prédéfinies. Ce nouveau décret exclut des ONG de plus petite taille mais dont l'importance, de par la cause soutenue par exemple, n'est plus à démontrer sur le plan du bénéfice apporté à la société. Cependant, il semble difficile de faire participer à ces commissions l'ensemble des ONG qui le souhaiterait et il faut bien déterminer des critères de sélection. Le nombre d'adhérents ou de cotisants apparaît comme un critère objectif et assez représentatif du nombre de personnes qui se reconnaissent dans lesdites ONG.



Ainsi, il semble pertinent de se poser la question de la légitimité des ONG, de leur pouvoir, de leur représentativité. Heureusement, comme nous venons de le voir, il existe un certain nombre de critères permettant d'évaluer assez objectivement cette légitimité des ONG. Tout d'abord, même si celles-ci ne sont pas « élues au suffrage universel », elles peuvent avancer un nombre d'adhérents qui affirment par leur cotisation, leur volonté d'appartenir à une organisation qui défend leurs opinions, promeut les valeurs auxquelles ils adhèrent. Le degré d'ancrage dans la société est également un point non négligeable. Le nombre de militants, de relais locaux qui organisent beaucoup d'évènements, parfois avec une portée médiatique importante sont à prendre en considération. Qu'en est-il également de l'expertise des salariés des ONG, de leur capacité à élaborer des projets, à les mener et à obtenir le soutien d'autres acteurs ? Il faudrait également demander aux bénéficiaires des actions des ONG si leur légitimité n'est pas avérée. Les moyens d'évaluation des ONG se développent. Elles font régulièrement l'objet d'audits, notamment financiers, lorsqu'elles adhèrent au Comité de la Charte. Les ONG font également preuve de transparence, car rare sont celles qui ne publient pas au moins un rapport annuel d'activités.

Enfin, la reconnaissance juridique des ONG s'améliore. Elles dépendent à la fois du droit interne des Etats et du droit international. Au niveau du droit interne, des efforts sont faits comme par exemple en France avec la « reconnaissance d'utilité publique ». Au niveau international, les Etats signent et ratifient des traités et des conventions qui légitiment juridiquement l'existence et l'action d'ONG. Ainsi, le Conseil de l'Europe a publié à Strasbourg en 1986 une convention européenne sur la reconnaissance de la personnalité juridique des organisations internationales non gouvernementales. Cette convention, composée de onze articles, définit et reconnaît les ONG comme personnalité juridique. Chaque Etat est libre de signer ou non cette convention et d'en définir le périmètre d'application. C'est une avancée importante dans la mesure où beaucoup d'Etats confondent encore les ONG et les associations sur le plan juridique.

Par ailleurs, afin d'augmenter leur « pouvoir » et surtout leur représentativité, **les ONG se regroupent de façon plus structurée sous forme de réseaux autour d'une même thématique** (Coordination Sud, Alliance pour la planète, the Corporate Responsibility

Coalition). Il arrive aussi que les ONG s'associent pour des opérations ponctuelles dans le cadre de campagnes bien précises.

## **II.2.2 Le pouvoir institutionnel des ONG**

Selon plusieurs auteurs, les ONG reflètent, mais aussi créent et institutionnalisent des nouvelles normes dans la société (Hardy, Phillips, et Lawrence, 2003). Dans la mesure où les ONG grandissent, se développent et se structurent de plus en plus en réseaux, en coalition d'ONG, elles s'intègrent de plus en plus à l'environnement institutionnel. En conséquence, leurs idées se répandent plus aisément dans les milieux institutionnels et cela leur donne l'opportunité de contribuer au développement de nouvelles normes plus favorables à ce qu'elles défendent.

Est-ce que cette influence peut transcender l'institution et aller jusqu'aux entreprises ?

Par ailleurs, il semble que la bonne organisation des principales ONG européennes, notamment environnementales, leur permettrait de persuader efficacement les gouvernements nationaux à prendre en considération les implications des changements climatiques et par conséquent, d'adopter une position commune sur ce sujet au niveau européen et de favoriser les négociations internationales (Doh et Guay, 2006). On peut penser au rôle qu'ont pu jouer les ONG (notamment Handicap International) dans l'établissement de certains traités internationaux comme celui d'Ottawa en 1997 sur l'interdiction des armes anti-personnelles, ou de conventions internationales comme le Droit des personnes handicapées en 2007.

Tous ces éléments nous laissent à penser que la légitimité des ONG n'est plus un élément capable de remettre en cause leur rôle. Bien évidemment toutes les ONG ne sont pas sur un pied d'égalité, notamment de par leur taille (en nombre de membres et en budget), et elles n'ont pas toutes le même pouvoir d'action. En tout cas cela ne doit pas être leur statut d'ONG qui doit poser le problème de leur légitimité mais plutôt leur actions, leurs programmes, leur gestion, comme n'importe quel acteur de la société. Certaines personnes vont même jusqu'à dire que les ONG sont un contrepoids aux entreprises et au capitalisme global (Naim, 2000).

Arenas, Lozano et Albareda (2009) expliquent que « dans le contexte de la RSE, il y a eu une institutionnalisation croissante de l'activité des ONG ». Cela s'explique par la participation remarquée des ONG dans les instances de création des lignes directrices telles que la GRI ou des guides comme l'ISO 26000.

### II.2.3 Le rôle des ONG dans le développement de la RSE

En France, on observe également une volonté de rapprochement entre toutes les entités de la société civile, qu'elles soient entreprise ou ONG. Ainsi, le décret d'application du 20 février 2002 de la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques du 15 mai 2001 stipule que les entreprises se doivent d'entretenir des relations avec les associations d'insertion, les associations de défense des consommateurs et les populations riveraines, et ont l'obligation de respecter les dispositions des conventions fondamentales de l'OIT.

Il y a **une très forte incitation législative au rapprochement entre entreprises et ONG**. Le concept de RSE est un vecteur de ce rapprochement.

Cependant, une autre partie prenante, cette fois-ci interne à l'entreprise, aurait *a priori*, une légitimité plus importante que les ONG à se charger des sujets de RSE ; les organisations syndicales. Les syndicats sont en effet des acteurs reconnus en droit du travail, avec un rôle et des compétences, pour s'occuper de ce qui touche aux relations contractuelles entre le salarié et l'entreprise. Ainsi, la relation entre les syndicats et les ONG n'est pas toujours facile. L'apparition des ONG comme interlocuteur de l'entreprise sur les questions de responsabilité sociale peut apparaître comme un élément perturbateur dans la relation que les syndicats ont avec les entreprises.

Toutefois, les syndicats et les ONG peuvent aussi travailler de concert, les premiers sur les questions de responsabilités sociales internes à l'entreprise, et les seconds sur les aspects externes, plus sociétaux.

Il n'empêche que les syndicats s'interrogent sur la population représentée réellement par les ONG pas toujours identifiable. Les ONG peuvent parfois être vues comme des concurrents dans le processus de dialogue avec les entreprises (Arenas et al., 2009).

L'activisme des ONG serait responsable de changements majeurs dans le comportement des entreprises et leur gouvernance (The Economist, 2003). De plus, le développement des ONG qui cherchent à promouvoir des pratiques commerciales plus éthiques et socialement responsables génère des changements importants dans la gestion des entreprises, dans leur stratégie, et dans la conduite des affaires publiques (Doh et Teegen, 2003). Guay, Doh et Sinclair (2004) ont cherché à comprendre comment les ONG utilisent l'Investissement Socialement Responsable (ISR) et l'activisme actionnarial pour inciter les entreprises à améliorer leur responsabilité sociale.

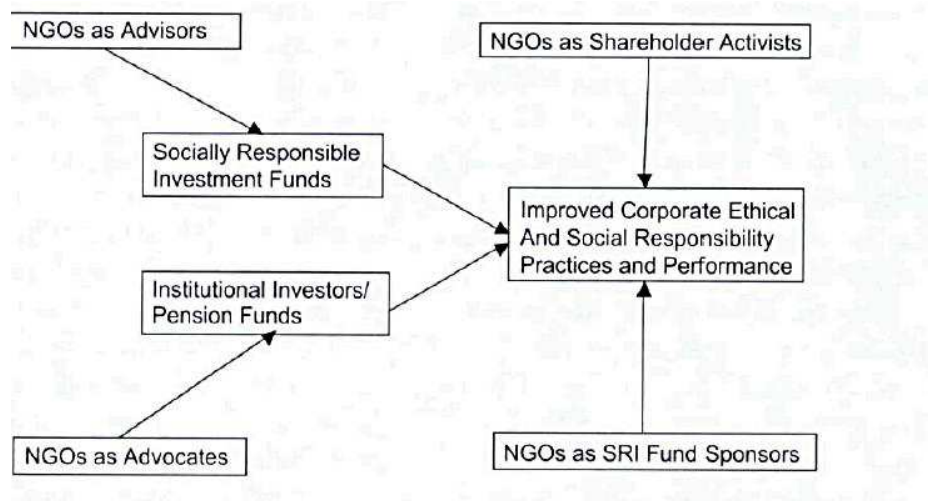
L'un des rôles des ONG est d'influencer les entreprises *via* la notion de l'ISR. Pour ce faire, elles peuvent utiliser quatre stratégies d'influence (figure 16) :

- Les ONG peuvent se positionner en tant que défenseurs des causes qu'elles soutiennent et faire pression sur les investisseurs institutionnels pour qu'ils s'engagent dans l'ISR.
- Les ONG peuvent aussi utiliser **l'activisme actionnarial** en s'appuyant sur des procurations ou d'autres stratégies d'influence, et peser sur les entreprises pour qu'elles changent leurs pratiques et leurs comportements.

Cette stratégie d'influence représente un challenge important pour les entreprises car cette méthode accorde une voix aux ONG dans les instances décisionnelles et de validation des entreprises. Leurs revendications sont portées au cœur des entreprises et cela permet aussi aux autres actionnaires de se rendre compte des enjeux sociaux et environnementaux auxquels l'entreprise, dont ils détiennent des parts, doit faire face.

- Elles peuvent aussi être des **sources de conseils, et de consultation** (pour entrer dans des fonds ISR).
- Enfin, elles peuvent elles-mêmes sponsoriser des fonds, en se focalisant généralement sur un sous-ensemble des pratiques ISR.

FIGURE 16 : LES ROLES MULTIPLES D'INFLUENCE DES ONG DANS LE SYSTEME DES ISR



Source : Guay, Doh et Sinclair, (2004: 132)

En plus de ces quatre stratégies d'influence orientées sur l'ISR, nous pouvons extrapoler d'autres types de relations entre les ONG et les entreprises :

- La **dénonciation** : les ONG créent des campagnes d'information et de dénonciation des pratiques des entreprises, dans l'objectif de sensibiliser l'opinion publique sur des thèmes parfois méconnus, et en conséquence de faire évoluer les pratiques des entreprises vers plus de responsabilité.
- La **concertation**, le **dialogue**.
- La **formation / l'information des salariés** : l'ONG collabore avec l'entreprise pour sensibiliser ses collaborateurs à certaines thématiques environnementales ou sociales en fonction de l'ONG.
- Les **partenariats ponctuels**, les **produits partagés** : autorisation pour l'entreprise d'utiliser le logo de l'ONG sur ses produits ou ses documents en échange d'un engagement environnemental ou social d'amélioration des pratiques et d'un soutien financier (par exemple les produits partagés)

- Les **partenariats stratégiques** : ce sont des partenariats de longue durée (généralement les conventions sont de trois ans) où l'ONG apporte son expertise à l'entreprise pour la faire évoluer vers des pratiques plus responsables.

Toutes ces stratégies d'influence ont pour objectif commun de faire changer les comportements des entreprises. Arenas, Lozano et Albareda (2009) observent une évolution dans le comportement des ONG par rapport aux entreprises. Selon eux, les ONG, même les plus radicales, n'abandonnent pas les campagnes de sensibilisation et les plaidoyers mais elles veulent également encourager les entreprises à adopter des pratiques plus socialement responsables. Les auteurs ont mené une étude sur la perception des ONG par les autres parties prenantes des entreprises pour la RSE. L'un des résultats est que **les ONG sont reconnues par les autres parties prenantes comme un des principaux acteurs, voir même le principal acteur, responsable de l'introduction et du développement de la RSE** en Espagne et ailleurs. Cette reconnaissance par les autres parties prenantes témoigne bien du rôle que jouent les ONG dans la mise en place de la RSE et justifie pleinement l'analyse que nous cherchons à mener.

De l'autre côté, l'étude montre que les entreprises ont bien pris conscience de ce phénomène et qu'elles considèrent l'ONG comme l'une des parties prenantes externes les plus prégnantes. Les entreprises voient même dans leur collaboration avec les ONG une manière de trouver de nouvelles perspectives pour faire du business.

Dans tous les cas, les ONG et les entreprises ont des intérêts à collaborer :

- Les ONG diversifient leurs ressources grâce aux financements des entreprises. Bien sûr, il faut que cela soit bien défini dans les conventions de partenariat par exemple, pour éviter le risque de voir l'image de l'ONG utilisée à mauvais escient par l'entreprise.
- Pour les entreprises, l'intérêt est d'associer leur image à celle d'une ONG (organisation qui bénéficie d'une bonne image auprès du grand public) mais surtout de profiter des échanges avec les ONG pour mieux comprendre leur environnement et améliorer leurs pratiques.

Les efforts de transparence et d'ouverture des ONG facilitent les rapports avec les entreprises et démontrent que ces deux types d'organisations ont beaucoup de points communs et surtout une forte capacité à travailler ensemble.

La banque mondiale a initié le projet « Business Partners for Development ». Ce projet vise à associer les entreprises, les ONG et les gouvernements pour travailler au développement des communautés dans le monde<sup>20</sup>. Cet exemple nous prouve que des initiatives sont menées pour inciter la collaboration entre les différents acteurs et les amener vers un objectif commun.

Les ONG ont un statut et des rôles bien définis et reconnus, notamment en ce qui concerne la RSE comme nous venons de le voir. Il est dès lors raisonnable de nous demander pourquoi les ONG ont décidé de s'investir du rôle « d'incitateur de la RSE » auprès des entreprises.

---

<sup>20</sup> <http://www.bpdweb.com/>

## Conclusion chapitre 2

---

Bien que la littérature leur accorde moins d'importance qu'aux entreprises du secteur lucratif, **nous soutenons, au terme de ce chapitre, que les Organisations Non Gouvernementales sont des objets de gestion qui méritent d'être analysés avec plus d'attention.** Ces organisations ont connu des transformations importantes, vers des modes de gestion plus complexes, passant ainsi dans les représentations collectives, d'organismes associatifs à des organisations beaucoup plus professionnalisées. De par leur structure, leur taille et l'importance de leur budget, qui rivalisent, pour certaines d'entre elles, avec les budgets de grandes entreprises multinationales, les ONG comptent désormais comme des acteurs majeurs du paysage socio-économique mondial. Nous pouvons citer comme exemple les revenus d'exploitation du WWF en Amérique du Nord en 2009 qui étaient de 227 millions de dollars<sup>21</sup>, et le total des ressources de Médecins Sans Frontières en France en 2009 s'élevait à 176 millions d'euros<sup>22</sup>.

Nous avons vu que la multiplicité de leurs rôles et de leurs domaines d'action les amènent de plus en plus à interagir avec d'autres acteurs : les entreprises. Les ONG les ont identifiées comme étant l'un des principaux acteurs sur lesquels il leur faut agir pour atteindre leurs objectifs. **La RSE peut être considérée comme un vecteur qui permet aux ONG d'atteindre les entreprises et d'influencer leur positionnement, leurs stratégies.**

Il convient désormais de s'intéresser à la façon dont les ONG cherchent à influencer les entreprises. Nous allons voir dans le chapitre suivant quelles sont les stratégies d'influence déployées par les ONG pour parvenir à cet objectif.

---

<sup>21</sup> <http://www.ongw.org/who/financialinfo/2009AR/ONGWBinaryitem17387.pdf>, consulté le 13/05/2011.

<sup>22</sup> <http://www.msf.fr/drive/158d924b5646501db1c20d8470123c3c.pdf>, consulté le 13/05/2011.



## - Chapitre 3 -

# La mise en place de stratégies d'influence pour modifier les comportements des entreprises

---

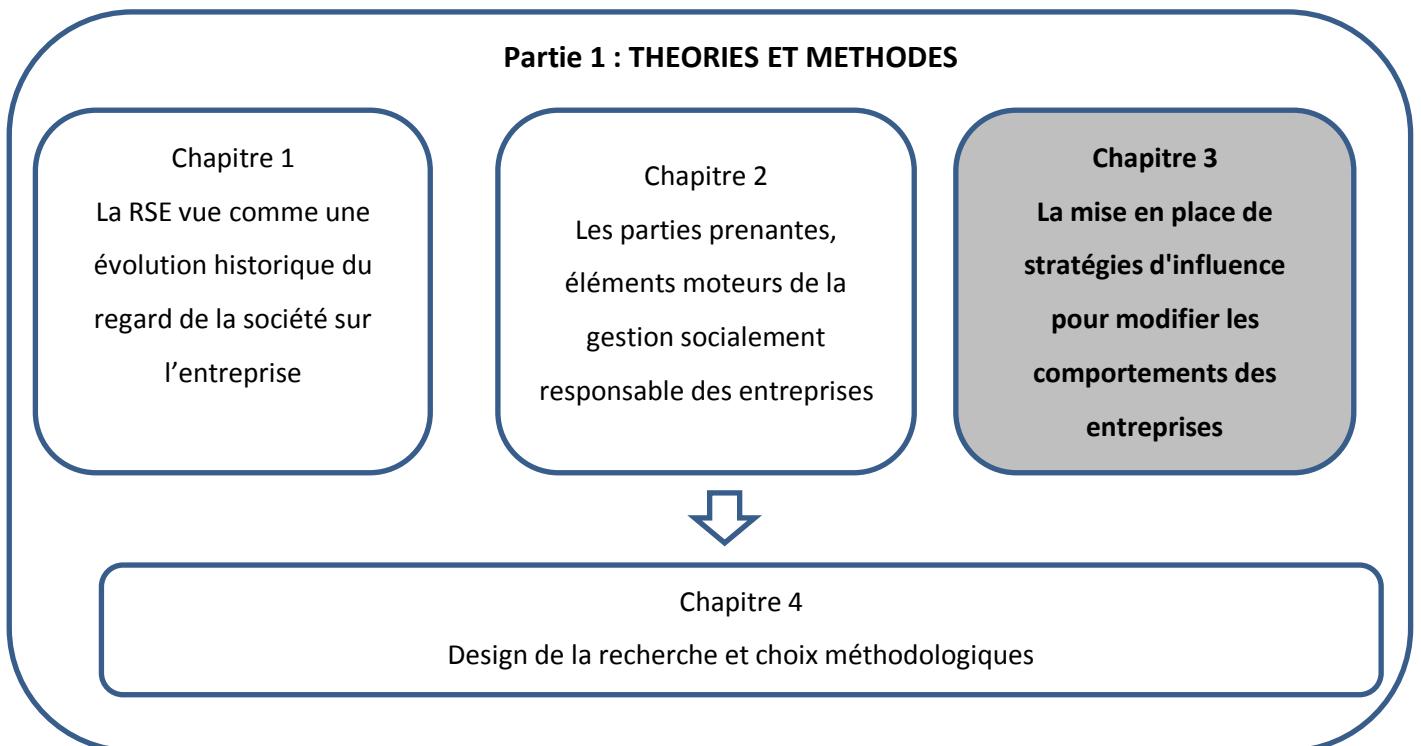
## Introduction

Dans le chapitre précédent nous avons vu que les ONG cherchent à influencer les stratégies RSE des entreprises. Mais par quels moyens l'ONG aborde les entreprises ? Peut-on véritablement parler de stratégies d'influence ?

Nous allons voir qu'en fonction de leur profil, les ONG n'ont pas du tout la même attitude vis-à-vis des entreprises. **Pour celles qui choisissent d'aller vers le dialogue, nous constaterons que le partenariat est la voie privilégiée et qui semble la plus efficace pour atteindre l'objectif de faire évoluer l'entreprise vers la RSE.**

Parmi les différentes formes de partenariat, nous constaterons que le **partenariat stratégique** apparaît comme la stratégie la plus pertinente pour l'ONG pour influencer sur les stratégies de RS des entreprises.

Enfin, **nous caractérisons les partenariats ONG-Entreprise en présentant les prérequis identifiés comme nécessaires au succès des collaborations inter-organisationnelles.** Ces prérequis vont de l'instauration d'un dialogue considéré comme le préalable au processus collaboratif, à la co-construction d'une vision commune au travers de la mise en place de projets collaboratifs inter-organisationnels. Ces prérequis nous permettront ensuite d'analyser notre objet de recherche, les partenariats stratégiques ONG-Entreprise, et d'apprécier leur importance dans la construction des stratégies de RS des entreprises.



## I. Distinction du partenariat stratégique parmi les stratégies d'influence

### I.1 Le partenariat stratégique : définition et intérêt pour le cas de l'ONG avec l'entreprise

Dénoncer, informer, former, se concerter, contractualiser avec des produits partagés, ... les formes de relations entre les ONG et les entreprises sont diverses. Cependant, le type de relation le plus collaboratif est celui du partenariat. Cette forme de relation est nommée différemment dans la littérature : collaboration, partenariat, alliances sociales, réseaux, sont des termes interchangeables que l'on retrouve au sujet des relations entre les ONG et les entreprises. Ils caractérisent ces relations multifacettes qui adressent des problématiques sociales et environnementales (Jamali, Yianni, et Abdallah, 2011). Ces problématiques que les entreprises abordent sous l'angle de la RSE, constituent un terrain favorable au développement de nouvelles formes de partenariat entre les ONG et les entreprises. Ces nouvelles formes de partenariat permettent même de donner corps aux stratégies de RS des entreprises en les rendant visibles à l'extérieur de l'entreprise (Loza, 2004). Plusieurs définitions ont été proposées dans la littérature pour qualifier les partenariats entre les ONG et les entreprises dont le but est d'agir pour la RS de l'entreprise, à la différence des partenariats construits dans un but altruiste, de mécénat.

Pour définir les relations que nous étudions entre les ONG et les entreprises, dans un objectif d'agir sur la responsabilité sociale de entreprise, nous retenons le terme **partenariat stratégique**. Cette notion a d'abord été définie par Waddell (2000) et Ashman (2001) : *"Partnerships are strategic when they involve the core business or program activities of both partners"* (Jamali et al., 2011: 377). Cette définition nous indique que les auteurs considèrent que les partenariats entre les ONG et les entreprises sont stratégiques à partir du moment où ils impliquent des activités "cœur de métier ou cœur d'activité" pour les deux organisations partenaires. C'est effectivement là où se situe la différence avec les autres formes de relations que l'ONG peut avoir avec l'entreprise, et qui peuvent être des relations de mécénat, de coopération technique, etc. D'une manière générale, Waddell

(2000) considère que les deux fonctions principales de l'ONG dans la définition des stratégies des entreprises (dont fait partie la RSE) est de servir **d'intermédiaire** et de **transformateur**. En nouant des partenariats stratégiques avec les entreprises, les ONG apportent leurs connaissances sur la création de valeur pour la société, en complément de l'orientation économique, productive de l'entreprise. Cela permet de reconnecter l'entreprise avec l'ensemble de la société et non pas uniquement ses clients ou les parties prenantes liées à sa performance économique. L'ONG sert donc d'intermédiaire entre l'entreprise et la société et apporte une vision complémentaire à l'entreprise sur ses impacts autres qu'économiques. De la même manière, l'ONG en apportant cette vision complémentaire sur les impacts sociaux et sociétaux des activités de l'entreprise sur la société, peut lui permettre de revoir ses méthodes, sa façon de produire pour réduire ses impacts et donc se transformer.

Jackson et Nelson (2004) complètent la première approche de Waddell et Ashman : *“Strategic partnerships are linked to core competence on both sides, and rooted in entrepreneurship, mutual learning and differentiation”*. L'aspect stratégique du partenariat s'explique une nouvelle fois par le lien avec le cœur d'activité des deux partenaires. Mais les auteurs complètent cette définition avec les notions d'entrepreneuriat, d'apprentissage mutuel et de différenciation. Nous verrons en effet dans la troisième partie de ce chapitre (caractérisation du partenariat stratégique), que ces notions se retrouvent dans les différentes phases qui caractérisent un partenariat stratégique.

Parmi les sept stratégies proposées par Jackson et Nelson (2004) pour faire évoluer le concept de RSE compris comme une notion aux frontières de la responsabilité de l'entreprise vers une notion intégrée à la stratégie de l'entreprise et à sa gouvernance, on retrouve la stratégie « s'engager dans de nouvelles alliances ». Cette stratégie implique notamment pour l'entreprise, l'engagement avec les ONG. C'est l'occasion pour les auteurs de rappeler les caractéristiques d'un partenariat stratégique en comparaison avec d'autres types de partenariats qui appartiennent à un ancien paradigme.

	OLD PARADIGM GIVING: One-way	NEW PARADIGM PARTNERSHIPS: Strategic
<b>PHILOSOPHY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discretionary giving</li> <li>• Corporate obligation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• New business discipline</li> <li>• Societal opportunity</li> </ul>
<b>METHODS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulaic</li> <li>• Responsive</li> <li>• Conventional</li> <li>• Risk averse</li> <li>• Incremental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opportunistic</li> <li>• Anticipatory</li> <li>• 'Out of the box'</li> <li>• Risk-taking</li> <li>• Transformative</li> </ul>
<b>DECISION-MAKERS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEO and spouses</li> <li>• Board members</li> <li>• Department of good deeds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Line business managers</li> <li>• Stakeholders</li> <li>• Core strategic competence</li> </ul>
<b>PURPOSE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformity</li> <li>• Good will</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Differentiation</li> <li>• Results and reputation</li> </ul>
<b>RECIPIENTS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The 'usual suspects'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• New social entrepreneurs and innovators</li> </ul>
<b>REACH</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Local and global</li> </ul>
<b>IMPACT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimal and not measured</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potentially high, leveraged and measured</li> </ul>
<b>EMPLOYEE INVOLVEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direct and intense</li> </ul>
<b>RELATIONSHIP MANAGEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• One way</li> <li>• Arms-length</li> <li>• Bureaucratic</li> <li>• Paternalistic</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategic partnership</li> <li>• Entrepreneurial</li> <li>• Mutual learning</li> </ul>
<b>NEXUS WITH CORE COMPETENCIES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peripheral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Linked to core business purpose</li> </ul>

[TABLEAU 2 : COMPARAISON ANCIEN ET NOUVEAU PARADIGMES : DU DON AU PARTENARIAT STRATEGIQUE \(JACKSON ET NELSON, 2004 : 5\)](#)

Pour Jackson et Nelson (2004), le partenariat stratégique se différencie des autres formes de partenariat en différents points, mais avant tout parce que l'on passe d'un paradigme de don (en sens unique) à un paradigme de partenariat (stratégique pour les deux partenaires). Cette différence majeure se caractérise par le fait que le partenariat est souhaité et non plus subi comme une contrainte, une obligation pour l'entreprise de se conformer aux usages, de donner à une ONG « parce qu'il le faut ». Le partenariat stratégique est vécu comme une opportunité pour les deux partenaires, un moyen d'anticiper les évolutions à venir, de se transformer. Le partenariat stratégique vise à atteindre des résultats concrets et visibles. Il permet aux partenaires de se différencier, et d'utiliser leurs compétences « cœur de métier », en impliquant toute la ligne managériale et non plus uniquement les comités de direction. En interne, le partenariat stratégique permet d'impliquer aussi les collaborateurs de deux organisations, avec un impact potentiellement important et mesurable.

Tous ces éléments définissent un partenariat stratégique différent d'autres formes de relations qui appartiennent pour les auteurs à un ancien paradigme. Toutefois n'existe-t-il pas encore des relations entre les ONG et les entreprises qui relèvent de l'ancien paradigme décrit par Jackson et Nelson ? Tous les partenariats entre les ONG et les entreprises appartiennent-ils à ce nouveau paradigme ?

Le partenariat stratégique, tel que défini dans la littérature, apparaît comme un concept intéressant dans l'étude des relations entre l'ONG et l'entreprise. En effet, du point de vue de l'ONG, ce type de partenariat semble constituer le cadre le plus pertinent pour tenter d'influencer la responsabilité sociale des entreprises. Mais le partenariat stratégique entre les ONG et les entreprises constitue-t-il pour autant une réelle stratégie d'influence ?

## **1.2 Dans le cadre du partenariat stratégique ONG – Entreprise, peut-on parler de stratégies d'influence ?**

D'après Bernard Ramanantsoa, la stratégie d'une organisation consiste en une « *allocation de ressources [...] qui engage de façon durable, voire définitive, le devenir de l'entreprise* » (Ramanantsoa, 1989: 3026). Cela implique que l'enjeu doit être significatif et qu'il doit y avoir une allocation de ressources (financières, humaines, matérielles).

Bacharach définit la stratégie d'influence d'un individu comme « *une façon de penser qui implique la prise en considération de son pouvoir, de ses objectifs, et de la façon dont on peut les utiliser le plus efficacement possible pour atteindre les autres* » [membres de l'organisation] (Bazerman et Lewicki, 1983: 371-372).

Transposons ces définitions au niveau organisationnel. La stratégie d'influence d'une ONG, signifierait le déploiement de ressources, qui engagent de façon durable son devenir. Ces ressources auraient pour objectif d'agir de façon continue sur une autre entité, l'entreprise, en ayant un ascendant, un certain pouvoir et des objectifs précis vis-à-vis de l'entreprise.

Cette mise en application des deux définitions précédentes semble très bien convenir à la situation que nous tentons d'analyser entre les ONG et les entreprises.

Cette supposition a été confirmée dans la littérature. En complément de ce que nous avons vu dans le premier chapitre au sujet de la théorie de la dépendance des ressources (Waddell, 2000), cette même théorie peut expliquer l'influence des parties prenantes sur l'entreprise. D'après cette théorie, c'est la possession de ressources par ses parties prenantes qui leur confère un pouvoir sur l'entreprise. Les entreprises sont donc dépendantes des ressources dont elles ont besoin pour leur processus de production, considérées comme ayant de la valeur, et que possèdent les parties prenantes.

Dans certains cas, la partie prenante use de son pouvoir pour demander à l'entreprise de modifier son comportement. Frooman (1999) appelle cela les stratégies de « *retenue à la source* » (« *withholding strategies* ») ou d'usages (« *usages strategies* »). La partie prenante utilise la dépendance de l'entreprise pour augmenter ses demandes. Et de conclure que « *connaître comment les parties prenantes peuvent essayer d'influencer l'entreprise est indispensable à tout manager* » (Frooman, 1999: 203). C'est en effet très important pour l'entreprise de connaître la façon dont les acteurs externes cherchent à l'influencer ; et cela justifie notre démarche de recherche.

Rowley (1997) s'intéresse à la **théorie des réseaux sociaux** pour expliquer cette influence. La densité des parties prenantes qui gravitent autour de l'organisation et la place de l'organisation dans ce réseau (sa centralité) a un impact sur son degré de résistance aux influences de ses parties prenantes. Encore une fois, nous noterons que le point de vue adopté par l'auteur est celui de l'organisation autour de laquelle des parties prenantes évoluent. Les entreprises ne doivent pas répondre aux influences de chaque partie prenante de façon séparée, mais plutôt répondre à l'interaction des multiples influences de toutes les parties prenantes. Rowley a dégagé de son étude deux conclusions globales : plus le réseau est dense, plus les parties prenantes peuvent contraindre les actions de l'entreprise, et plus l'entreprise occupe une position centrale dans le réseau, plus elle peut résister à la pression des parties prenantes.

Il existe quatre réactions principales de l'entreprise :

- La **négociation** avec les parties prenantes, si le réseau est dense et que l'entreprise est au centre
- Le **contrôle** du comportement et des attentes des parties prenantes, si le réseau a une faible densité et si l'entreprise est au centre
- La **conformité** aux attentes des parties prenantes si la densité du réseau est forte et que l'entreprise s'éloigne du centre
- L'**évitement** du contrôle des parties prenantes si la densité du réseau est faible et que l'entreprise s'éloigne du centre.

Cette analyse de Rowley attire l'attention sur le fait que deux paramètres sont à prendre en compte lors de l'analyse des relations de l'influence des parties prenantes sur les entreprises : la **densité du réseau** dans lequel ces deux acteurs évoluent et la **position que l'entreprise occupe dans ce réseau**.

Nous avons constaté qu'il est possible de parler de réelles stratégies d'influence des ONG envers les entreprises. Nous allons maintenant nous intéresser plus précisément à la nature de ces stratégies d'influence.

### **I.3 Les différentes stratégies d'influence utilisées par les ONG : de l'espionnage à la coopération stratégique**

Les stratégies d'influence des ONG s'exercent à plusieurs niveaux. Dans l'article de Doh et Teegen (2003), les auteurs parviennent à la conclusion que les ONG utilisent des stratégies d'influence aux niveaux international, national et organisationnel.

Lorsqu'elles identifient un problème d'ordre social ou environnemental, les ONG choisissent une « cible » parmi les entreprises concernées par ce problème. Généralement, l'entreprise choisie est symbolique, de par sa taille ou de par sa représentativité dans le secteur d'activité dans lequel elle évolue (le « leader » d'un secteur d'activité). Ensuite, les stratégies divergent. Certaines ONG vont directement « attaquer » publiquement l'entreprise sur ses



comportements qu'elles jugent déviants. D'autres ONG vont préférer d'abord tenter d'entrer en contact avec les entreprises, puis ensuite, en fonction des résultats, dénoncer les pratiques ou travailler avec l'entreprise pour modifier ses comportements. Il n'y aura alors pas de « dénonciation » publique.

Elkington et Fennell (1998) proposent une typologie des entreprises en quatre parties (toujours en utilisant l'analogie avec les animaux) :

- Les **chauves-souris** représentent les entreprises qui ne veulent pas dialoguer avec les ONG et qui sont très peu performantes au niveau de la RSE ;
- Les **lions** sont des entreprises qui ont entamé des démarches de RSE mais qui ne souhaitent pas particulièrement dialoguer avec les ONG ;
- Les **araignées** sont plus ouvertes à la relation avec les ONG mais elles n'ont pas progressé sur la voie de la RSE ;
- Les **oies** sont celles sur qui les autres souhaitent prendre exemple : elles sont bien engagées en termes de RSE, notamment grâce à leur ouverture envers leurs parties prenantes, dont les ONG.

La cible qui semble la plus intéressante pour les ONG qui souhaitent développer des relations avec les entreprises est celle qui regroupe les « araignées ». C'est un groupe où la marge de progrès des entreprises sur la RSE est large, et leur attitude vis-à-vis des parties prenantes est une attitude d'ouverture, voire même d'attente par rapport à ce que pourrait leur apporter un partenariat avec une ONG par exemple.

Nous pouvons penser que les deux autres catégories qui sont peu enclines à la collaboration avec les ONG peuvent évoluer et devenir des cibles intéressantes pour celles-ci dans quelques temps. Il y aura sans doute un effet d'entraînement lorsque les partenariats avec les ONG auront fait leurs preuves avec les entreprises qui ont choisi cette voie.

Nous pouvons compléter et comparer cette classification avec les deux autres que nous avons mentionnées dans le chapitre précédent (tableau 3).

TABLEAU 3 : TYPOLOGIES DE CLASSIFICATION DES ONG ET DES ENTREPRISES

Typologie de classification des ONG ou des entreprises	Auteurs, date	Types d'ONG, d'entreprises
Par <b>missions</b>	Queinnec et Igalens, 2004	Humanitaires, d'urgence, caritatives, de parrainage, développementalistes, d'assistance technique.
Par <b>comportements</b>	Elkington et Fennell, 1998	Recherchent la collaboration (Otaries, Dauphins) ou non (Requins, Orques).
Par <b>objectifs, projets</b>	Elkington et Fennell, 1998	Entreprises qui souhaitent dialoguer avec les entreprises (Araignées et Oies) ou qui ne le souhaitent pas (Chauves-souris et Lions).

Dans l'étude d'Arenas et al. (2009), les entreprises semblent ressentir le fait d'être des cibles faciles et assez vulnérables par rapport aux ONG. Celles qui font des efforts pour avoir un comportement le plus socialement responsable en étant à l'écoute des demandes des ONG pensent que plus elles agissent, plus les demandes s'accroissent.

Ainsi, s'engager dans des démarches d'amélioration de leurs responsabilités sociales avec les ONG peut parfois être perçu comme source de problèmes par les entreprises.

Certains auteurs se sont intéressés à la réponse des entreprises face aux attaques des ONG (encore une fois cela nous montre bien que la grande majorité de la littérature se positionne du côté des entreprises pour analyser cette relation). Pour Spar et La Mure (2003), les entreprises ne doivent s'intéresser aux ONG que si leurs protestations ont un impact significatif. Les auteurs recommandent aux entreprises de traiter l'activisme des ONG uniquement comme un coût supplémentaire de gestion, lequel demande une réponse rationnelle et bien calculée. Les variables importantes à prendre en considération par les entreprises, sont en pareil cas : les coûts de transaction, l'image de marque de l'entreprise et la position concurrentielle.

Ce point de vue ne correspond pas du tout à une attitude de responsabilité sociale de la part des entreprises. Cette attitude, plus ou moins rationnelle d'un point de vue économique et de gestion des coûts ne semble pas appropriée aux comportements que l'on observe

aujourd'hui dans les entreprises. D'ailleurs, les auteurs nuancent ensuite un peu leurs propos en expliquant que certains dirigeants peuvent choisir de répondre aux demandes des ONG même si cela ne présente pas d'intérêt, en termes de coûts et de bénéfices.

Spar et La Mure concluent même que parfois, être le premier de son secteur à répondre aux demandes des ONG peut constituer un avantage marketing, si cette réponse est médiatisée. On est alors bien loin de la RSE « théorique », mais peut-être plus proche de la RSE instrumentales, « pratique »...voire cynique.

En fonction des objectifs poursuivis par les ONG, ces organisations adoptent différentes stratégies. Dans son étude sur la responsabilité des entreprises en matière de droits de l'homme, Maurel (2009) propose une classification des stratégies développées par les ONG (figure 17).

FIGURE 17 : CLASSIFICATION DES STRATEGIES D'INFLUENCE

Type de relation		Intitulé
<b>ACTIVITES ILLEGALES</b> <i>Délit perpétré par l'entreprise à l'encontre de l'association/ONG ou inversement</i>		<b>Espionnage</b>
		<b>Atteintes aux personnes ou aux biens</b>
<b>ACTIONS DE PLAIDOYER</b> <i>Action unilatérale d'une association/ONG ou d'un collectif d'associations/ONG visant un secteur d'activité ou plusieurs entreprises</i>	<i>Pression globale</i>	<b>Actions de sensibilisation</b>
	<i>Pression institutionnelle</i>	<b>Lobbying</b>
	<i>Action conflictuelle ciblée</i>	<b>Actions de sensibilisation ou de pression ciblées</b> <b>Boycott</b> <b>Poursuite via un mécanisme de recours judiciaire ou extrajudiciaire</b> <b>Activisme actionnarial</b>
<b>CONSULTATION OU CONCERTATION</b> <i>Relation orientée vers l'activité de l'entreprise</i>		<b>Echange d'information ou dialogue ad hoc</b> <b>Echange d'information ou dialogue régulier</b>
<b>COOPERATION TECHNIQUE</b> <i>Action conjointe ciblée, ponctuelle ou locale</i>	<i>Action orientée vers l'activité de l'entreprise</i>	<b>Actions de formation professionnelle</b> <b>Projet de responsabilisation du management sur un thème ciblé ou un territoire précis</b>
	<i>Action orientée vers l'activité de l'association/ONG, mais aussi, le cas échéant, vers celle de l'entreprise</i>	<b>Projet de coproduction, projet d'accessibilité</b>  <b>Projet de développement local, projet « sociétal »</b>
<b>COOPERATION STRATEGIQUE</b> <i>Action conjointe concernant une thématique pour toute l'entreprise, l'ensemble des thématiques pour une partie de l'entreprise ou les deux à la fois</i>	<i>Phase amont</i>	<b>Elaboration de principes, de référentiels, de normes</b>
	<i>Mise en œuvre, conduite et contrôle du changement</i>	<b>Accompagnement de l'intégration des démarches de responsabilisation</b>
	<i>Phase aval</i>	<b>Audit, évaluation, conseil</b>
<b>RELATION PHILANTROPIQUE OU COMMERCIALE</b> <i>Action de l'entreprise orientée vers l'activité de l'association/ONG</i>	<i>Mécénat</i>	<b>Mécénat ou don financier</b>
		<b>Mécénat ou don en nature ou technologique</b>
<b>Mécénat ou don de compétences</b>		
	<i>Communication &amp; marketing</i>	<b>Sponsoring/parrainage</b>
		<b>Produit partage (cause related marketing)</b>

Source : Maurel, Parriaux, Devaux et al. 2009 : 421

Cette classification cherche à regrouper les types de relations qui existent entre les ONG et les entreprises en fonction des objectifs poursuivis par ces deux acteurs. Il y a également une gradation dans cette typologie ; on passe des « activités illégales » à la « relation philanthropique ou commerciale ». Parmi toutes ces typologies de relations, seules quelques-unes vont nous intéresser dans notre recherche puisqu'elles correspondent à l'objectif de l'ONG d'agir sur les démarches de RSE. Il s'agit des relations de **consultation ou**

**de concertation (le dialogue), de coopération technique (le partenariat)** et surtout les relations de **coopération stratégique (le partenariat stratégique)**.

Nous ne minimisons pas l'importance des autres types de relations, mais celles-ci ne rentrent pas dans le cadre de notre étude. Il nous semble intéressant de présenter ces démarches selon une logique chronologique, de progression de la relation entre l'ONG et l'entreprise, qui tend vers l'amélioration des pratiques de RSE.

### Du partenariat technique au partenariat stratégique

L'ingérence des ONG dans l'environnement des entreprises obligent celles-ci à les prendre en considération de manière positive (changer la contrainte en opportunité). Comme le proposaient Doh et Guay (2006), même si une entreprise n'a pas bien mesuré l'enjeu que représentaient les ONG et l'impact potentiel de leur activisme, elle peut être capable d'apprendre de ses expériences et de développer des stratégies plus efficaces dans le futur. Une d'entre elles est de mieux intégrer les entreprises à leurs processus décisionnels, *via* les partenariats.

Pour Queinnec et Igalens (2004) il existe quatre degrés de partenariats :

- Le choix d'un référentiel (l'amont)
- Le déploiement où l'ONG partenaire met son expertise et ses implantations au service de l'entreprise
- Le contrôle qui est l'étape la plus ambiguë où se pose la question du problème de la propriété des résultats de l'audit
- L'association pour une campagne de communication qui permettra à l'entreprise de capter une partie du crédit symbolique dont jouit l'ONG associée, souvent *via* l'utilisation du logo et en contrepartie d'une rétribution monétaire.

Un des intérêts de nouer des partenariats réside dans le fait que les acteurs (ONG et entreprises) recherchent à obtenir un **effet de synergie**. En effet, le fait de travailler ensemble sur un sujet donné permet d'avoir des résultats plus importants que lorsque les deux acteurs travaillent de façon séparée. La notion de synergie est souvent utilisée en

stratégie pour expliquer pourquoi les partenariats entre les entreprises rendent les résultats encore plus efficaces que lorsqu'elles travaillent chacune de leur côté. On peut faire le même constat pour les partenariats Entreprises et ONG.

La littérature regorge de recommandations relatives aux éléments à prendre en compte pour qu'un partenariat soit réussi. Lister (2000) en a fait la synthèse :

- Avoir une confiance mutuelle, des forces complémentaires, des responsabilités réciproques, prendre les décisions conjointement et échanger les informations dans les deux sens (Postma, 1994: 451);
- Définir clairement les objectifs à atteindre, établir la répartition équitable des coûts et des bénéfices financiers, fixer des indicateurs de performance et les mécanismes de mesure et de surveillance de la performance, penser à un processus de règlement des litiges (USAID, 1997: 1).

Certains auteurs ont également démontré que le succès des partenariats dépend aussi des **relations nouées entre les personnes**. Dichter (1989) avait déjà observé que les partenariats qui réussissent le mieux sont ceux où le relationnel occupe une place importante, où les relations sont fortes entre les individus concernés par le partenariat. Le type de relation est décisif pour transcender les barrières sous-jacentes qui sont celles de la connaissance et du pouvoir. Dès lors qu'il y a une rencontre, et de surcroît entre des milieux divergents tels que ceux de l'entreprise et de l'ONG, il est primordial que les personnes impliquées ne se sentent pas trop en décalage par rapport à leurs connaissances respectives et par rapport au pouvoir que leurs organisations respectives peuvent avoir l'une sur l'autre. Il semble donc capital que les individus puissent, au fur et à mesure de leurs rencontres, nouer des relations fortes leur permettant d'évoluer en confiance dans le partenariat.

Généralement les partenariats sont de deux ordres et se réalisent de manière consécutive si le premier est concluant. Il existe des partenariats que l'on peut qualifier de plus « **techniques** » car il n'implique pas la stratégie globale de l'entreprise. Ce sont des partenariats sur un ou plusieurs projets, qui permettent aux deux acteurs de travailler ensemble sur un thème bien particulier et qui n'a pas de visée généralisable. Ces

partenariats techniques peuvent impliquer les salariés de l'entreprise dans un projet terrain de l'ONG par exemple, ou au contraire, faire intervenir un expert de l'ONG dans l'entreprise sur un thème particulier.

Ensuite ou en parallèle, les deux acteurs peuvent décider d'aller plus loin dans la relation et de nouer un partenariat **stratégique**. Cette idée de progression dans la relation entre l'ONG et l'entreprise est mentionnée par Wadham (2009: 58), dont les recherches lui ont permis de conclure que « *les partenariats commencent par une collaboration stratégique qui évolue en un mécanisme à travers lequel il est possible de considérer des questions plus fondamentales telles que la façon de faire des profits et de les développer* ». Dans ce cas, l'objectif poursuivi par les deux acteurs au travers du partenariat va beaucoup plus loin qu'un simple partage de compétences et d'expériences et c'est celui qui nous intéresse le plus. Effectivement, le but ultime de ces partenariats, au moins pour les ONG, est de trouver des formes alternatives aux modèles économiques actuels. C'est un objectif ambitieux mais nous verrons que nous sommes peut-être aujourd'hui aux prémices d'une telle évolution.

Les partenariats stratégiques entre ONG et Entreprise sont généralement régis par des **conventions de partenariat** très développées et dont la durée est de trois ans. C'est le temps nécessaire à la bonne réalisation de ces partenariats qui impliquent des changements notables de la part de l'entreprise. Pour l'ONG ces partenariats constituent généralement l'aboutissement d'un long travail en amont et surtout la possibilité de pouvoir œuvrer à un réel changement de comportements dans l'entreprise.

Dans le cadre de ces partenariats stratégiques, l'ONG se place en tant qu'accompagnateur de l'entreprise, et va l'aider dans sa démarche de progression globale vers un comportement plus socialement responsable. Bien sûr, en fonction de l'objet social de l'ONG (protection de l'environnement, défense des droits de l'homme, etc.), c'est un des aspects de la RSE qui va être le plus travaillé. D'où la nécessité de développer des partenariats entre les ONG pour proposer une offre plus globale aux entreprises<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Cette nécessité a été soulevée par deux ONG interrogées lors des entretiens exploratoires, qui ont d'ailleurs entamé des démarches de travail commun sur ce sujet.

Ces partenariats sont l'occasion pour les entreprises de s'engager durablement auprès d'un acteur externe à améliorer leurs démarches de RSE sur des points précis. L'intérêt est également de bénéficier d'une réelle expertise de la part de l'ONG. La différence majeure entre le partenariat stratégique avec une ONG et le recours aux cabinets de conseils est que l'ONG a réellement intérêt à ce que l'entreprise atteigne ses objectifs puisque ce sont des objectifs partagés par les deux acteurs. L'ONG ne voit dans l'entreprise qu'un des moyens de parvenir à ces objectifs plus généraux de réduction de la pauvreté et de préservation de la biodiversité par exemple. **Il y a une réelle valeur ajoutée pour les deux acteurs à travailler en commun et sur le long terme pour que l'entreprise soit de plus en plus performante au niveau de sa responsabilité sociale.**

Cela a d'ailleurs été confirmé par Austin (2000) avec son concept de « *collaboration continuum* » qui propose de catégoriser les partenariats et de suivre leur évolution au travers de trois étapes principales : la philanthropie, la transaction et l'intégration. Tout au long de ce continuum de collaboration, Austin propose d'analyser la création de valeur associée à cette collaboration grâce à un outil : « *collaboration value construct (CVC)* ».

Cela lui permet de dire que certaines collaborations entre les ONG et les entreprises évoluent jusqu'à l'étape dite « d'intégration » où les missions des deux partenaires, les personnes impliquées de part et d'autre, ainsi que les activités réalisées ensemble commencent à se fondre en une action collective et une intégration de deux organisations. Ce niveau de partenariat représente le plus haut niveau stratégique de collaboration. **Cette dernière étape d'intégration dans le continuum des partenariats d'Austin représente bien le niveau stratégique des partenariats caractéristique des partenariats stratégiques ONG – Entreprise.**

### **Une démarche qui peut être risquée**

Pour les ONG, il y a toujours le risque de « perdre son âme » en travaillant avec les entreprises. Pour contrer ce risque, les ONG qui font le choix de s'orienter vers des partenariats avec les entreprises établissent un certain nombre de règles : liste d'exclusion



de secteurs d'activité qui ne correspondent pas à leurs valeurs, signature de conventions aux règles strictes quant à l'utilisation de leur image par exemple.

De plus, les partenariats peuvent impliquer une certaine perte d'autonomie et de liberté d'actions pour les ONG.

Pour les entreprises, le risque est de s'allier à une ONG qui manque de crédibilité. Cela pourrait avoir des conséquences négatives à posteriori sur l'image de l'entreprise. Par ailleurs, l'entreprise peut considérer que le simple engagement dans un partenariat avec une ONG lui garantit une image d'entreprise socialement responsable. Si cette démarche n'est pas suivie des actions prévues dans le cadre du partenariat, celui-ci n'a aucune valeur.

Les partenariats peuvent donc être source de problèmes à la fois pour les ONG et pour les entreprises. Cependant, de plus en plus nombreuses sont les organisations qui privilégient ce type de relations. Nous allons voir pour quelles raisons.

## **II. Le partenariat stratégique : une stratégie à part en matière de RSE**

Nous avons vu précédemment qu'en fonction du type d'ONG et du type d'entreprises ciblées, les attitudes de ces deux acteurs peuvent varier.

Dans la mesure où notre étude s'attache à comprendre le comportement de l'un de ces acteurs (l'ONG) par rapport à l'autre (l'entreprise) en fonction d'un objectif qui est de favoriser l'appropriation et la mise en pratique de la RSE, il nous semble nécessaire d'étudier une stratégie d'influence en particulier : le partenariat.

Cette stratégie semble effectivement la plus appropriée pour plusieurs raisons :

- Elle est régie par un document contractuel qui lie les deux protagonistes (la convention de partenariat)
- Elle engage les deux parties sur l'atteinte d'objectifs précis fixés au début de la relation
- Elle permet à l'ONG de proposer des objectifs de RSE ambitieux à l'entreprise
- Sa finalité est de faire progresser l'entreprise au niveau de sa RSE et de concourir ainsi à l'atteinte des objectifs plus large des ONG.

De plus, avec le concept de Création de Valeur Partagée de Porter et Kramer (2010), si les Etats et les ONG commencent à réfléchir davantage en termes de création de valeur pour la communauté, leur intérêt pour collaborer avec les entreprises va augmenter inévitablement. Or, on s'aperçoit que les relations de collaboration entre les ONG et les entreprises existent déjà, indépendamment du concept de CVP, mais de façon intégrée aux stratégies de responsabilité sociale des entreprises.

### **II.1 Une grande majorité de réussites pour quelques échecs**

La littérature présente de nombreux exemples de partenariats entre ONG et entreprises qui ont bien fonctionné. Nous pouvons citer l'exemple d'Unilever et Oxfam dont les deux projets en commun ont été analysés dans l'article de Senge, Dow et Neath (2006). Après une phase de questionnement sur l'intérêt de travailler ensemble, l'ONG et l'entreprise ont compris

qu'une approche collaborative pouvait être nécessaire à la création d'une compréhension commune des problèmes, d'une vision partagée du futur. Le résultat de cette collaboration peut mener à l'institutionnalisation de nouvelles pratiques et politiques, de RSE par exemple.

A l'inverse, certains partenariats peuvent se solder par un échec. Une ONG de défense de la nature a mis fin à un partenariat avec un groupe international de création d'infrastructure de transports ferroviaires car les attentes des deux parties n'avaient pas été formulées assez clairement. Il y avait une discordance entre les attentes de l'entreprise en termes d'expertises souhaitées et les moyens que pouvait déployer l'ONG pour répondre à cette attente.

D'une manière générale, les échecs des partenariats sont dus à des raisons financières. C'est ce que nous a fait remarquer Grégory (un répondant) : « *Quand les partenariats s'arrêtent c'est généralement des causes financières de toutes façons. C'est rare que ce soit pour cause de conflits avec l'ONG* ».

Pour ne pas parvenir à un tel terme, la **dimension temporelle** dans un partenariat nous semble très importante. Effectivement, à quel moment décide-t-on d'évaluer la performance d'un partenariat ? Par qui est réalisée cette évaluation ? Dans quels buts ?

La gestion du temps dans le cadre d'un partenariat peut s'avérer compliquée puisque les deux entités qui entrent en relation ne travaillent pas sur des horizons temporels similaires. Vincent (un répondant) explique que « *les entreprises, elles sont sur la microseconde, la nanoseconde avec les cours de bourse, et nous on est sur de l'accompagnement de personnes et d'individus et donc c'est un travail de toute une vie en fait pour les personnes* ».

Cette divergence d'appréhension du temps peut se retrouver dans la façon de gérer les partenariats, notamment en ce qui concerne l'évaluation du partenariat. Les critères d'évaluation sont généralement fixés au début du partenariat, dans la convention. Mais il n'y a pas de règle générale, chaque ONG détermine ses critères d'évaluation avec les entreprises partenaires. Il est important de remarquer que cette évaluation n'est, de surcroît, pas forcément souhaitée ou sollicitée par les entreprises. D'après Julien (un répondant), pour l'entreprise, « *aller sur le terrain du social ou du sociétal ça faisait beaucoup perdre les réflexes classiques. On se lance sur du social, on n'est pas obligé*

*forcément d'avoir un cadre de gestion de projets très précis. On n'est pas obligé forcément de définir des indicateurs de succès puisque c'est quelque chose de bien par essence, le fait de travailler avec une ONG, on sort de la logique classique de gestion de projets ».*

Cette éloquente remarque nous fait prendre conscience de la modification de comportements des entreprises lorsqu'elles décident de travailler avec une ONG. Il est intéressant de constater que la prise en compte de ces projets ne se fait pas, pour certaines d'entre elles, de la même manière que tous les autres projets. Nous avons l'impression que la gestion d'un partenariat avec une ONG est considérée comme de moindre importance et ne nécessite donc pas le même suivi, la même attention que d'autres missions de l'entreprise.

## **II.2 Le partenariat, une logique d'apprentissage mutuel ?**

L'autre intérêt pour les ONG de développer cette stratégie d'influence est d'**apprendre**, de connaître mieux l'entreprise et donc d'user ensuite de cette expérience pour construire des messages, des objectifs encore plus percutants et pertinents pour l'entreprise et sa RS.

Nous pouvons alors nous interroger sur le rôle de la logique partenariale dans l'apprentissage mutuel entre les deux entités.

Senge et al. (2006) ont travaillé sur cette notion d'apprentissage mutuel dans les partenariats. Ils sont arrivés à la conclusion « *qu'un **apprentissage de qualité** peut émerger quand différents types d'organisations travaillent ensemble pour explorer et relever des défis communs* » (Senge et al., 2006: 420). Les auteurs ont travaillé sur le partenariat entre Unilever et Oxfam. Ils ont établi que ces deux organisations « *pensent qu'elles peuvent apprendre plus ensemble que chacune de leur côté* » (Senge et al., 2006: 423).

Les auteurs ont également fait une découverte importante. Oxfam a pu développer sa compréhension du fonctionnement des entreprises au niveau mondial, grâce à l'accès aux données de l'entreprise et aux échanges que l'ONG a pu avoir avec les managers de l'entreprise. L'ONG peut déduire de cette compréhension les lieux et les moments les plus propices **pour influencer le comportement des entreprises**.

Ce travail de Senge, Dow et Neath représente un apport important sur le lien entre les partenariats ONG – Entreprises et sur l'apprentissage mutuel qui en découle.

Nous pouvons donc considérer que les partenariats, avant d'être un moyen pour les ONG d'influencer les comportements des entreprises, est surtout un moyen pour ces deux types d'organisation **d'apprendre le fonctionnement de l'autre, à des fins stratégiques**. Cela signifie pour l'ONG de pouvoir ensuite adapter ses stratégies vis-à-vis de l'entreprise en général, pour avoir une influence plus importante et plus efficace sur les stratégies de RSE.

De l'autre côté, les partenariats permettent à l'entreprise de mieux connaître une de ses parties prenantes les plus influentes, dont les messages impactent ses autres parties prenantes (comme ses clients par exemple).

Cette constatation est corroborée par la conclusion d'Oxfam, pour qui les partenariats avec les entreprises représentent une réelle opportunité pour l'ONG d'étudier la façon dont elles peuvent utiliser leur influence pour améliorer les standards de performance des entreprises, partager de la connaissance et innover pour le bien commun. Le partenariat à l'avantage de faire partager des points de vue différent entre deux entités. Si les deux parties ont la volonté de s'interroger sur leurs points de vue respectifs, nous pouvons considérer que c'est le début de l'apprentissage mutuel. L'important est que chaque partie soit dans une dynamique « positive » vis-à-vis de l'autre, avec la volonté d'apprendre pour s'améliorer.

Enfin, Austin (2000) a également identifié « l'apprentissage en continu »<sup>24</sup> comme une caractéristique des partenariats stratégiques. Les partenariats stratégiques doivent permettre à l'ONG et à l'entreprise d'apprendre à deux niveaux : sur le processus du partenariat en lui-même et sur la façon dont il peut générer encore plus de valeur ajoutée pour les deux partenaires. C'est en partie grâce à cet apprentissage mutuel et en continu que le partenariat stratégique peut être qualifié de relation gagnant-gagnant. Cela contraste avec les autres relations plus traditionnelles où un des deux partenaires a plus de pouvoir ou de contrôle sur l'autre.

Ces travaux confortent le lien entre partenariat et apprentissage mutuel. Nous pouvons en déduire que les partenariats sont un moyen d'apprentissage pour les ONG et les entreprises

---

<sup>24</sup> Continual Learning (Austin, 2000 : 85)

sur la façon de fonctionner des autres organisations qui gravitent autour d'eux. C'est un processus à double sens qui induit l'enrichissement de ceux qui y prennent part.

Nous allons maintenant nous attacher à comprendre comment cet enrichissement peut se transformer en co-construction d'une vision commune sur la RSE, stade ultime des partenariats entre les ONG et les entreprises.

### III. Caractérisation du partenariat ONG-Entreprise comme stratégie d'influence

#### III.1 Le dialogue : le préalable du processus collaboratif

Dans la démarche de relation que nous cherchons à analyser, la consultation ou la concertation que nous appellerons **dialogue**, constitue la première étape du processus. Le préalable à tout travail en commun, surtout entre deux acteurs assez différents, passe nécessairement par un dialogue préliminaire. **Nous nous intéresserons donc au dialogue inter-organisationnel, entre l'ONG et l'entreprise.**

Comme le dialogue est une conversation, il implique une communication à double sens. Le dialogue entreprise-partie prenante n'a souvent été qu'univoque : de l'entreprise vers ses parties prenantes. Cela s'apparentait alors plus à un exercice de relations publiques de la part de l'entreprise. De plus, le dialogue permet un transfert ou un partage de connaissance entre la partie prenante et l'entreprise. Si l'on prend le cas des ONG, elles sont généralement détentrices d'une expertise dans un domaine particulier qu'elles peuvent mettre au service de l'entreprise à travers le dialogue.

Toutefois certaines ONG ne sont pas toujours favorables à ce que les processus de dialogue dans lesquels elles s'engagent avec les entreprises soient rendus publics. Certaines ONG préfèrent que leur implication soit relativement informelle, voire secrète, au moins au début de la négociation ou durant tout le processus. En effet, certaines ONG très belliqueuses vis-à-vis des entreprises sur la scène médiatique, rencontrent ces mêmes entreprises de manière discrète pour négocier avec elles une amélioration de leurs comportements. Cette façon de faire s'explique par le risque encouru par les ONG lorsqu'elles s'engagent dans un dialogue avec les entreprises. Il y a un risque d'image important aussi pour les ONG qui engagent leur crédibilité et leur indépendance dans ce type de relations avec le secteur lucratif. Ce type de comportement pose question. Quelle est la nature et le statut de la relation entre l'ONG et l'entreprise ? Quels objectifs poursuivent l'ONG et l'entreprise lorsqu'elles entrent en relation ?

On peut considérer que l'engagement d'un véritable dialogue entre les entreprises et leurs parties prenantes a commencé au milieu des années 1990. Selon le Conseil Mondial des Entreprises pour le Développement Durable (WBCSD en anglais), « *le dialogue avec les parties prenantes est un bon catalyseur pour le changement. Il implique plus de transparence, de partage d'informations et incite tous les membres de la société à travailler ensemble* ».

La notion de **confiance** est très importante dans les relations entre entreprise et parties prenantes. On la retrouve dans de nombreux articles (Burchell et Cook, 2006a; Charan et Freeman, 1979; Kaptein et Van Tulder, 2003). L'entreprise peut donner confiance à ses parties prenantes en les impliquant dans les dilemmes auxquels elle fait face. Cette implication peut prendre la forme d'informations (par les rapports de développement durable par exemple) ou en communiquant avec chacune d'entre elles.

Kaptein et Van Tulder (2003) ont établi une liste de dix préconditions pour que le dialogue entre l'entreprise et les parties prenantes soit effectif :

- Se connaître et se comprendre
- Se faire confiance et être fiable
- Etablir des règles claires pour le dialogue
- Avoir une vision partagée et cohérente de l'engagement des parties prenantes
- Avoir des connaissances dans l'objet du dialogue
- Etre expert sur les sujets abordés
- Avoir une structure de dialogue claire
- Présenter des informations de base valides
- Faire des réunions efficaces avec des retours
- Echanger les retours sur les résultats obtenus

Les auteurs concluent que le dialogue avec les parties prenantes peut être le début d'un « **nouveau contrat social** ». Il s'agirait d'un contrat entre l'entreprise et la société qui ne serait pas régi par la loi. Le dialogue est dans ce cas considéré comme un élément de « soft law ».



Les articles de Burchell et Cook (2006b, 2008) mentionnent un projet de recherche important sur le dialogue entre les entreprises et les ONG : le « CRADLE » (Corporate Responsibility : Action through Dialogue Learning and Exchange)<sup>25</sup>. Ce projet examine les processus et les impacts du dialogue autour de la RSE. Cette recherche a permis d'établir que les entreprises et les ONG classaient dans la catégorie « dialogue » un grand nombre d'actions qui n'en relèvent pas en réalité. Les entreprises ont été interrogées sur les groupes qu'elles consultent lorsqu'elles établissent leur stratégie RSE ou leurs pratiques RSE. La place des ONG est assez importante et notamment beaucoup plus importante que celle des syndicats. Cela semble contradictoire avec la réalité : les syndicats œuvrent dans un cadre législatif précis (« *hard law* »), alors que les ONG ont un statut consultatif et travaillent dans un cadre normatif (« *soft law* »). Les auteurs de l'étude en ont conclu que les entreprises voient la RSE comme un sujet très différent de ceux qu'elles abordent avec les syndicats.

De l'autre côté, les ONG pensent que le meilleur moyen d'influencer les stratégies RSE des entreprises est le dialogue indirect ou informel. Cependant, beaucoup d'autres types d'actions semblent avoir de l'importance comme la formation, l'alliance avec d'autres parties prenantes des entreprises, le dialogue direct, les partenariats stratégiques.

L'une des premières remarques que l'étude permet de faire est que **le dialogue relatif à la RSE a été un facteur clé de réduction des risques pour les entreprises**. Ainsi, le dialogue est un moyen d'éviter aux ONG d'entrer en confrontation directe avec les entreprises. Tous les risques associés pour les entreprises en sont réduits d'autant. De plus, l'engagement dans le dialogue avec les ONG permet aux entreprises d'être conscientes de l'image qu'ont d'elles les acteurs externes et leur permet de développer une forme de système d'alerte anticipé. Cela leur permet de réagir rapidement et d'éviter les potentiels dommages sur leur image.

**En conclusion de cette étude, il apparaît clairement que le dialogue entre entreprise et ONG devient un axe privilégié de rencontre entre ces deux acteurs, notamment pour la formulation de la stratégie de responsabilité sociale des entreprises. Cependant, il persiste une grande incertitude quant à la façon dont ces processus devraient être structurés et définis.** Burchell et Cook (2006b) pensent que le dialogue avec les parties prenantes peut parfois sembler un peu vague, mais qu'il apporte des évolutions dans les relations entre les

---

<sup>25</sup> Site Internet du projet : <http://www.le.ac.uk/ulmc/cradle/index.html>

entreprises et les parties prenantes, et conduit à la production de changements tangibles dans les pratiques des entreprises. **Burchell et Cook (2006b) concluent qu'il pourrait être intéressant d'étudier le rôle des différentes parties prenantes dans la construction des stratégies des entreprises, en examinant plus précisément le changement dans les relations entre les entreprises et les ONG, et le rôle que joue le dialogue dans ce changement. Notre choix de thèse consiste précisément à apporter une réponse, au moins partielle, à ces questions.**

Jonker et Nijhof (2006) se sont interrogés sur les différences entre les attentes des entreprises et des ONG qui interagissent sur le sujet de la RSE. Leur définition de la RSE est la suivante : « *un mouvement mondial portant sur le rôle, la fonction et les responsabilités des organisations dans une société en perpétuel changement* ».

L'émergence de la théorie des parties prenantes et son adoption par les praticiens ont contribué à la création de nouvelles formes de collaboration entre ces acteurs, dans un objectif de compréhension mutuelle des attentes de chacune des parties. Afin de comprendre mieux ces phénomènes, les auteurs ont développé un outil dont le résultat peut servir de base à la création d'un ordre du jour pour la mise en place du dialogue entre les ONG et les entreprises.

L'évolution d'une entreprise socialement responsable se fait par un processus d'apprentissage continu qui permet à l'entreprise de faire face aux enjeux de plus en plus complexes, en interaction avec de plus en plus de parties prenantes. Les entreprises ont besoin de se positionner en fonction du changement des processus d'interaction avec les ONG et les acteurs publics et privés à travers lesquels les nouvelles responsabilités sont définies. Cette perception de la RSE implique une redéfinition des rôles des acteurs aussi bien publics que privés et leur interaction.

A partir de ces constats théoriques, Jonker et Nijhof (2006) ont construit un outil permettant de mesurer les écarts potentiels entre les attentes et les besoins des ONG d'une part, et celles des entreprises d'autre part. Les auteurs ont développé un ensemble de critères pour déterminer les attentes des parties impliquées :

1. Les enjeux : multiples versus simples
2. La collaboration : dialogue versus action

3. Les valeurs : idéalisme versus propositions d'affaires
4. La légitimité : individus versus organisations
5. L'indépendance : engagement versus autonomie
6. La transparence : dire versus faire
7. Les impacts : marginaux versus cœur d'activité

Pour rendre mesurables ces critères, les auteurs ont créé une liste d'indicateurs correspondants. Par exemple, si nous prenons le sixième critère qui est la transparence, Jonker et Nijhof ont établi trois indicateurs correspondant à ce critère : la confiance dans l'échange d'informations, la possibilité d'une vérification externe par une tierce partie et la nature de la communication conjointe vers d'autres acteurs concernés.

Le résultat principal de leur recherche consiste en **un modèle conceptuel des interactions avec les parties prenantes**, basé sur l'analyse de la littérature. Sur le plan méthodologique, ils ont développé un **dispositif d'évaluation** qui prend appui sur une synthèse des modèles conceptuels déjà existants, enrichis avec les entrées de diverses parties prenantes. L'objectif de leur projet est de conforter les entreprises et les ONG qui souhaitent interagir, en leur donnant les moyens pratiques de créer cette collaboration. De plus, cet outil permet *a priori* d'identifier les caractéristiques d'une collaboration efficace et de communiquer sur ces points.

ENCADRE 5 : EXEMPLE DU DIALOGUE ENTRE MSF ET GSK

On peut citer un exemple de dialogue entre une ONG et une entreprise, qui a abouti à un changement de stratégie de la part de l'entreprise. Il s'agit de la démarche de dialogue qui a lieu entre Médecins Sans Frontières et l'entreprise pharmaceutique GlaxoSmithKline (GSK) au sujet de l'accès aux médicaments par les populations pauvres. Le 11 janvier 2001, le président de GSK a déclaré qu'il ne souhaitait pas diriger une entreprise qui ne travaillerait que pour fournir des médicaments aux riches. Ce point de vue s'explique largement par le fait que GSK avait engagé un processus d'interactions intensives avec Médecins Sans Frontières, ONG qui avait d'ailleurs d'abord dénoncé ces pratiques et qui ensuite était entré en dialogue avec l'entreprise (Doh et Guay, 2006).

Après cette première étape de dialogue, les ONG et les entreprises peuvent décider de s'engager encore plus, « d'aller plus loin », au travers d'une volonté partagée de travailler, de collaborer à un projet commun qui est celui de l'amélioration de la responsabilité sociale des entreprises.

Il convient donc de s'intéresser tout d'abord à cette notion de « projet » et de voir ce qu'elle recouvre.

### **III.2 La construction d'un projet commun, un enjeu de transformation de la réalité**

Le concept de projet peut se définir comme une opportunité culturelle à saisir pour les individus (projets personnels, professionnels) et les groupes (projets d'entreprises) qui souhaitent mieux maîtriser leur devenir face aux exigences de leur environnement (Becker, 1992).

Cette définition est intéressante dans le cadre de notre recherche. Nous en retenons principalement le fait que les initiateurs de projets sont **ceux qui cherchent à avoir de l'influence sur leur avenir et qui sont conscients que leur environnement formule des exigences à leur égard, exigences qu'il leur faut prendre en compte**. Le parallèle avec notre objet de recherche est presque intuitif. Nous sommes en présence d'acteurs, l'ONG et l'entreprise, qui souhaitent être proactifs par rapport à leur avenir. L'ONG souhaite une société plus respectueuse de l'environnement et des hommes et elle est consciente que cela passe par un travail sur les comportements des entreprises. L'entreprise quant à elle, fait face à des demandes de plus en plus pressantes en ce qui concerne sa responsabilité sociale (demandes qui émanent de l'Etat au travers des lois, de la société civile, etc.).

Les deux acteurs ont donc des intérêts à travailler selon un mode projet. Dans le cadre de partenariats, il s'agit d'un projet commun.

Pour Bréchet et Desreumaux (2004), le concept de projet comporte quatre dimensions principales :

- Une **nécessité vitale**, le projet étant vu comme symbole de vie puisqu'il implique une adaptation perpétuelle, une finalisation des comportements, en opposition à la mort

- Un **enjeu existentiel**, le projet est une quête de sens, qui légitime les actes entrepris tout au long de l'existence
- Une **opportunité culturelle** puisque le projet permet de mieux maîtriser l'avenir face aux exigences de la vie en société
- Une **perspective pragmatique** parce que le projet constitue une aide à l'action et évite l'improvisation.

La dimension de **l'enjeu existentiel** nous semble intéressante pour les ONG et les entreprises. Travailler sur une stratégie visant à repenser ses responsabilités sociales revient à chercher un sens à ses actes. Cette notion de quête de sens est de plus en plus importante : replacer l'Homme au cœur de notre société, de notre système économique, est aussi un élément de cette responsabilité sociale.

**L'opportunité culturelle** est pertinente également puisqu'elle rejoint la notion de maîtrise de l'incertitude face à l'avenir et les risques qui y sont associés.

Pour Hatchuel et Weil (1992), la réalisation d'un projet sert à la **compréhension** d'un phénomène et constitue une façon d'**organiser** et de **transformer** la réalité. Les notions d'organisation et de transformation impliquent d'obtenir un certain contrôle des comportements des protagonistes du projet.

Trois verbes d'action sont à retenir lors de l'établissement d'un projet : comprendre, organiser et transformer. Ces actions correspondent aux projets que font les ONG et les entreprises. **Ces deux organisations cherchent à se comprendre, à s'organiser pour atteindre un objectif commun qui est la transformation de la réalité existante vers une réalité jugée meilleure du point de vue de la RSE.**

Du point de vue de la rationalisation et de la régulation, le projet est le support de l'articulation des relations entre l'ONG et l'entreprise. En établissant un cadre dans ces relations, le projet rationalise les comportements et favorise l'établissement de règles entre les deux acteurs, au minimum pour toute la durée du projet. Le projet est par conséquent un élément structurant de la relation entre ONG et Entreprise, dont le potentiel de régulation, qui est *a priori* borné dans le temps avec la durée du projet qui comporte une

date de fin, est important puisqu'il peut perdurer en dehors du projet si les éléments de régulation ont bénéficié aux deux parties.

On peut ainsi supposer que les règles établies pendant un projet commun, un partenariat, entre une ONG et une entreprise, perdureront au-delà du projet et deviendront des règles de conduite permanentes. L'impact sur la RSE de l'entreprise n'en sera alors que plus fort et surtout plus pérenne. Le processus de création de règles dans un projet est un processus autonome mais qui ne peut s'affranchir du cadre légal dans lequel il opère. Il y a donc production de règles internes au projet, mais dont la visée peut être plus grande dans le temps et dans l'espace. Ces règles, si elles ont montré leur pertinence et leur efficacité dans le cadre du projet, pourront être amenées à perdurer. **Le projet est alors le socle d'une nouvelle régulation des comportements, dont les règles auront été co-établies par les ONG et les entreprises.**

### **III.3 Entreprendre de façon collaborative pour une vision et des objectifs communs**

Rocha et Miles (2009), ont travaillé sur les hypothèses à l'origine du succès des collaborations entrepreneuriales. Ces auteurs démontrent que pour être efficace, ce type de collaboration inter organisationnelle, doit reposer sur certains prérequis :

- Partager des connaissances entre les membres de la coalition, ce qui permet l'émergence d'innovations et donc de valeur pour tous les membres
- Identifier des intérêts communs
- Accorder une valeur intrinsèque aux relations
- Partager l'information
- S'engager sur le long terme
- Agir dans le but de fournir à chaque membre une récompense égale et équitable pour sa participation à l'action collective
- Prendre plaisir à connaître et reconnaître les idées des autres membres
- Adopter un comportement collaboratif volontaire

Cette liste de prérequis a été constituée pour modéliser les **réseaux de collaboration** entre des entreprises. Cependant, ce cadre pourrait probablement s'adapter aux relations inter-organisationnelles, quelle que soit la nature des organisations (Entreprise ou ONG).

Les auteurs concluent que la durabilité des systèmes de collaborations inter organisationnels dépend de ces prérequis basés sur les qualités « humaines » des personnes qui prennent part à ces collaborations. Rocha et Miles pensent que l'action de collaborer va bien au-delà d'une simple capacité que l'on peut acquérir. Pour eux, cela fait appel à des valeurs telles que la **confiance**, la **volonté de traiter les autres équitablement**, **l'engagement envers les autres à partager des objectifs communs et l'attribution d'une valeur importante aux relations avec les autres organisations**.

Le facteur humain semble donc très important dans la réussite de projets qui impliquent plusieurs organisations. **Derrière tout processus de collaboration inter organisationnel se trouve la volonté pour les participants de co-crée de la valeur**. Il s'agira pour les entreprises et les ONG de co-crée des stratégies de responsabilités sociales, apportant de la valeur extra-financière à l'entreprise et à l'ONG, au travers des actions réalisées par l'entreprise sur la société. Nous avons vu précédemment l'importance du dialogue dans la relation ONG – Entreprises. Dans le cadre de notre recherche, nous cherchons à comprendre l'influence que peut avoir une partie prenante sur les entreprises. Or, il est très intéressant de constater que dans la pratique, les entreprises cherchent aussi à influencer leurs parties prenantes. Mathilde Loing, directrice du développement durable chez Sodexo déclare que « *dialoguer avec les parties prenantes afin d'influencer leurs pratiques est un élément clé d'amélioration de la qualité de vie au quotidien* »<sup>26</sup>.

Cette double volonté du côté de l'entreprise d'une part, et de la partie prenante d'autre part, d'influencer l'autre dans ses pratiques rejoint l'idée de co-construction d'une vision commune.

Enfin, l'un des résultats principaux des travaux de Rocha et Miles, est **la nécessité d'aller au-delà de l'utilisation d'outils « matériels » pour collaborer** (convention de partenariats, charte, etc.) **et de prendre en compte la dimension humaine**, avec les valeurs que cela

---

<sup>26</sup> Article du 2 juin 2011, <http://www.neo-planete.com/2011/06/02/rse-exemple-de-synergies-a-saint-quentin-en-yvelines/>

suppose et qui se traduisent pour eux en prérequis indispensables à la réussite de ces collaborations inter organisationnelles.

Mathur, Price et Austin (2008) ont travaillé sur la conceptualisation et l'évaluation de l'engagement des parties prenantes. Ces auteurs pensent que l'engagement des parties prenantes constitue une opportunité d'apprentissage social. Cet apprentissage social est vu comme un processus social où les parties prenantes apprennent les unes des autres, notamment en ce qui concerne leurs valeurs respectives, et surtout « **créent une vision et des objectifs partagés** » (2008: 601). Pour arriver à cet objectif, les auteurs préconisent le **dialogue** entre les parties prenantes, méthode qui est également pertinente pour l'évaluation de l'engagement des parties prenantes.

Ces réflexions concernent l'échange entre des parties prenantes. Or, nous travaillons sur la relation entre une partie prenante et les entreprises. **Il conviendra alors de déterminer si cette création de vision et d'objectifs communs s'appliquent bien dans le cadre de la relation que nous étudions, et si oui dans quelles conditions.**

Rochas et Miles d'une part, Mathur, Price et Austin d'autre part ont démontré que la collaboration inter organisationnelle permet de rapprocher les organisations et constitue une base utile pour la création d'une vision commune et d'objectifs partagés.

Même si les études menées dans le cadre de ces travaux ne concernent que des organisations du secteur lucratif, nous pouvons penser que la collaboration inter-organisationnelle entre ONG et entreprises permettrait d'établir une vision et des objectifs communs.

Cet objectif nécessite que les deux organisations impliquées dans la collaboration soient dans une posture de recherche de consensus pour satisfaire chacun de façon égale (démarche « gagnant-gagnant »).

Plus récemment, Clarke et Fuller (2010) proposent le concept de partenariat social multi-organisationnel et intersectoriel. Pour les auteurs, ce type de partenariat implique de mettre en œuvre des **stratégies collaboratives**. Clarke et Fuller (2010: 86) définissent ces stratégies



collaboratives de la façon suivante : « *the joint determination of the vision and long-term collaborative goals for addressing a given social problem, along with the adoption of both organizational and collective courses of action and the allocation of resources to carry out these courses of action* ». Dans le cas des partenariats ONG – Entreprises, cette définition suppose que les deux organisations déterminent une **vision commune et des objectifs de long terme de façon collaborative, avec pour but sous-jacent de résoudre des problèmes d'ordre sociétal**. Il y a bien un lien entre le concept de stratégie collaborative de Clarke et Fuller et la RS des entreprises partenaires des ONG. Cette notion prend également en compte l'allocation de ressources nécessaires à l'atteinte de ces objectifs communs et des actions à mettre en œuvre de part et d'autre.

#### III.4 De la recherche de consensus à la construction d'un sens commun

Innes et Booher (1999) expliquent que le processus de construction des consensus peut changer les protagonistes et leurs actions. **Cela leur permet de créer de nouvelles relations, de nouvelles pratiques et de nouvelles idées.**

C'est exactement l'objectif poursuivi lorsque les ONG et les entreprises entrent en relation. Les deux types d'organisation cherchent à faire émerger de nouvelles pratiques au travers de la mise en place de nouvelles idées qui découlent de leur relation.

De plus, pour Innes et Booher, **la conséquence la plus importante de la recherche d'un consensus est d'aider une communauté à évoluer vers un niveau de performance sociale et environnementale plus élevé, grâce au travail des leaders dans chaque organisation qui ont su travailler ensemble pour développer des stratégies viables sur le long terme.**

Cette recherche de consensus devrait correspondre à l'attitude des responsables en charge des partenariats du côté de l'entreprise et de l'ONG. Ils travaillent ensemble grâce aux partenariats qu'ils nouent. Dans ce cadre, les ONG et les entreprises ont la volonté d'atteindre un niveau de performance sociale et environnementale plus élevé, grâce à la mise en place de stratégies de RSE viables sur le long terme.

Le succès d'un consensus dépend de son processus de construction. **Tout ce qu'un consensus permet d'accomplir** (établir la confiance entre les partenaires, partager de la connaissance, développer le réseau et les relations de travail) **dépend de la collaboration et de la mise en place d'un processus qui respecte chacune des parties impliquées.**

Innes et Booher (1999) proposent une classification en trois niveaux des effets potentiels de la construction d'un consensus (tableau 4).

TABLEAU 4 : LES EFFETS POTENTIELS DE LA CONSTRUCTION DE CONSENSUS

Effets de premier ordre	Effets de second ordre	Effets de troisième ordre
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital social : <b>confiance</b>, relations</li> <li>• Capital intellectuel : <b>compréhension mutuelle, partage des problèmes</b>, se mettre d'accord sur les données</li> <li>• Capital politique : capacité de travailler ensemble sur des accords finaux</li> <li>• Trouver des accords de bonne qualité</li> <li>• <b>Mettre en place des stratégies innovantes</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveaux partenariats</li> <li>• Coordination <b>et actions conjointes</b></li> <li>• Extension de l'apprentissage à toute la communauté</li> <li>• <b>L'implémentation des accords</b></li> <li>• <b>Changement des pratiques</b></li> <li>• Changement des perceptions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvelles collaborations</li> <li>• <b>Plus de coévolution</b>, moins de conflits destructeurs</li> <li>• Résultats de terrains : <b>Adaptations diverses</b> concernant le périmètre géographique, les ressources ou les services</li> <li>• Nouvelles institutions</li> <li>• <b>Nouvelles normes</b> et heuristiques</li> <li>• <b>Nouveaux discours</b></li> </ul>

Source : Innes et Booher, 1999 : 419.

Tous les processus qui visent la construction d'un consensus n'ont pas forcément tous ces effets. Il s'agit bien d'effets potentiels, dont la survenance dépend de la démarche effectuée. Il est intéressant de remarquer que pour la plupart, ces effets établis dans les travaux d'Innes et Booher correspondent aux effets recherchés lors de la mise en place des partenariats stratégiques entre les ONG et les entreprises.

Certains auteurs se sont intéressés à ce que nous pourrions considérer comme l'étape la plus aboutie d'un partenariat, à savoir **la recherche de la construction de sens et d'une vision partagée sur ce sens**. Comme nous l'avons mentionné plus haut, Daft et Weick (1984) ont travaillé sur le concept « d'enactment ». Weick s'est plus particulièrement focalisé sur celui de « **sensemaking** » (Weick, Sutcliffe, et Obstfeld, 2005). Si l'on traduit littéralement ce concept, il s'agit de « fabriquer du sens » dans une organisation. Ce concept est généralement associé à celui de « **sensegiving** » (Wenger, 1998) qui en serait l'étape suivante, à savoir « donner un sens » à l'organisation. Il est important de noter que dans les travaux de Weick, et d'une manière générale, ce concept de « sensemaking » s'applique à une organisation et aux relations intra- organisationnelles qui en dépendent.

Il est intéressant de mobiliser les travaux de Wenger (1998) pour notre réflexion. Wenger a développé la théorie des communautés de pratique et s'est intéressé au concept de **négociation de sens** (« meaning »), qui constitue le niveau le plus adéquat pour analyser les pratiques collectives. Pour Wenger, la négociation de sens est un processus qui vise à attribuer des significations à nos expériences et à nos actions. Cette **négociation** de sens est à rapprocher de celle de **construction** de sens de Weick puisque dans les deux cas l'objectif est d'aboutir à une vision partagée sur le sens que l'on souhaite donner à une action commune. A partir de ce constat, Chanal (2000) réalise un rapprochement avec le management par projet. Pour Chanal, la théorie des communautés de pratique trouve un terrain d'application dans le management par projet puisque cette théorie permet une approche en termes d'engagements communs, de répertoires partagés et d'interfaces entre les projets, que n'offrent pas les théories de gestion de projet classiques, tournées vers le triptyque « performance, coûts, délais ».

Cette volonté de travailler sur la création, la diffusion et la négociation de sens nous paraît tout à fait pertinente dans notre contexte de recherche. En effet, les relations partenariales nouées entre les entreprises et les ONG, lorsqu'il est question de faire évoluer la RSE, impliquent de travailler sur le sens que l'on souhaite donner aux organisations. De plus, Weick, Sutcliffe et Obstfeld (2005), estiment que le processus de « sensemaking » est encore plus percutant lorsque l'état actuel des choses n'est pas celui dans lequel les acteurs aimeraient qu'il soit. Il y a une notion d'attentes « inassouvies » dans cette recherche de

sens. Nous pouvons considérer que c'est le cas lorsqu'une entreprise va chercher à l'extérieur, auprès de ses parties prenantes, une approche différente qui va lui permettre d'agir sur sa responsabilité sociale. Cette recherche d'un sens commun se traduit d'ailleurs de façon concrète lorsqu'une instance politique multinationale telle que la Commission Européenne la recommande. Elle préconise ainsi que « *les syndicats et les organisations de la société civile identifient les problèmes, exercent une pression pour améliorer les pratiques des entreprises mais surtout **travaillent avec elles de façon constructive pour co-construire des solutions*** » (Commission, 2011). L'interaction entre les entreprises et les acteurs de la société civile pour trouver des solutions en matière de responsabilité sociale est cautionné par cet organe politique majeur en Europe. Cela donne un poids évident au travail que devront mener entreprises et ONG par exemple pour construire un sens commun autour de la RSE.

Pour que soit nécessaire la création et la diffusion de sens, il faut que l'objet de ce processus souffre d'un déficit de sens pour les acteurs de l'organisation. Même si la RSE est un concept désormais approprié par la plupart des grandes entreprises, il n'en reste pas moins qu'il peut représenter un moyen de créer du sens à la fois pour l'entreprise mais aussi pour ses parties prenantes. La relation de partenariat entre l'entreprise et l'ONG permettrait alors la construction de ce sens.

Enfin, Weick, Sutcliffe et Obstfeld (2005) identifient sept dimensions pour le concept de « sensemaking » et précise pour chacune d'elle sa perception positive ou négative :

- Les relations sociales (encouragées / découragées)
- L'identité (valorisée / dévalorisée)
- Les significations rétrospectives (acceptées / discréditées)
- Les indices (mis en avant / supprimés)
- Les mises à jour (encouragées / découragées)
- Le niveau de précision ou de plausibilité des conjectures
- Les modes d'adaptation (proactif / réactif)

Pour évaluer un processus de « création de sens », il convient donc de s'intéresser à chacune de ces dimensions et de les évaluer sous l'angle positif ou négatif. Puisque nous considérons

que les partenariats entre les ONG et les entreprises suivent un processus de création de sens inter-organisationnel, il convient de prendre en compte ces dimensions.

D'autres auteurs tels que Wright et Manning (2006) ont mis en avant la diversité des individus impliqués dans un processus de « sensemaking » comme élément de performance de ce processus (Drucker-Godard, Ehlinger, et Grenier, 2007: 7). Ce constat nous semble intéressant dans la mesure où les relations de partenariats entre ONG et entreprises impliquent de facto une diversité des acteurs impliqués dans le processus. Même si nous nous situons à un niveau inter organisationnel, à la différence des études menées précédemment sur le « sensemaking », cet effet positif de la diversité des acteurs pour mener à bien un processus de « sensemaking » nous invite à penser que les stratégies d'alliance de type partenariales entre les ONG et les entreprises peuvent conduire à une construction de sens commun, notamment sur les stratégies de RSE à adopter par les entreprises.

Enfin, il est possible de conclure cette partie en faisant appel à la **théorie de l'éthique de la discussion** d'Habermas. En effet, l'éthique de la discussion « *établit le principe selon lequel seules peuvent prétendre à la validité les normes qui pourraient trouver l'accord de tous les concernés en tant qu'ils participent à une discussion pratique* » (Habermas, 1999: 17). Si l'on rapproche cette théorie du sujet qui nous concerne, l'éthique de la discussion voudrait que les normes de RSE ne pourraient prétendre à la validité qu'en faisant l'objet d'un accord entre tous les concernés qui participeraient à une discussion pratique. En ce qui concerne la RSE, l'ensemble des parties prenantes est concerné. Puisque nous nous intéressons à la relation partenariale stratégique entre les ONG et les entreprises, il sera intéressant d'observer si la « discussion pratique » que représente l'échange au travers de ces partenariats, conduit à la construction de normes de RSE validées par les deux protagonistes.

L'éthique de la discussion amène également le principe selon lequel les normes doivent être acceptées par tous sans contrainte. C'est justement tout l'enjeu du principe de la discussion établi entre les ONG et les entreprises pour parvenir à une amélioration de leurs pratiques de RSE, sans la contrainte législative pour les y obliger.

## Conclusion chapitre 3

---

Forte de leur expérience de plus en plus pointue sur le monde de l'entreprise, les ONG se positionnent aujourd'hui en réels stratèges. **Elles ne sont plus réellement dans l'attente de voir évoluer l'entreprise vers un mode de gestion plus socialement responsable, mais deviennent les instigatrices de ce changement au travers des stratégies d'influence qu'elles mettent en place.** Ces comportements font-ils d'elles pour autant des entreprises ou des organisations comme les autres ?

Selon les objectifs qu'elles poursuivent, les ONG peuvent suivre différentes stratégies, qui vont du lobbying à la création de produits partagés. Cependant, lorsqu'il s'agit de travailler sur la RSE des entreprises, ou sur l'évolution de leur modèle économique, la façon adéquate d'y parvenir semble être de nouer des partenariats. Ces partenariats, d'ordre stratégique, se développent ces dernières années et semblent porter leurs fruits du point de vue des protagonistes ; ONG comme entreprise.

Notre analyse de la littérature indique que les ONG souhaitent peser sur les stratégies des entreprises et dans le même temps, les entreprises ont la volonté d'être socialement responsables, pour des raisons diverses (pression des parties prenantes, souhait de s'aligner sur les pratiques des concurrents, etc.). Fortes de ce constat, **les ONG cherchent des leviers et ont repéré celui de la RSE, parmi d'autres** (la dénonciation, le plaidoyer, le lobbying, le mécénat, les actions de sensibilisation, le boycott) **pour faire évoluer les entreprises vers des pratiques qui correspondent à leurs objectifs** (préservation de l'environnement, lutte contre la pauvreté, etc.).

C'est dans ce contexte que nous analysons l'influence des ONG sur les stratégies de RSE des entreprises.

Nous avons expliqué qu'un des objectifs principaux des ONG est de se servir des partenariats stratégiques avec les entreprises pour peser sur les prises de décision relatives à la RSE dans ces entreprises. Ce constat trouve un ancrage théorique dans les travaux que nous avons

présentés ici sur la co-construction d'une vision commune au travers de la mise en place de projets collaboratifs inter-organisationnels dont l'objectif est la construction de consensus. Ces notions, couplées au concept de la RSE, sont utiles à notre recherche pour **construire une grille d'analyse des partenariats stratégiques entre les ONG et les entreprises. Cette grille** (chapitre 4, tableau 9) **nous permettra d'apprécier l'importance des partenariats stratégiques dans la construction des stratégies de RS des entreprises.**

## **Cadrage conceptuel : synthèse des chapitres 1 à 3.**

---

L'étude des relations entre les ONG et les entreprises nous a amené à nous intéresser à quelques concepts fondamentaux.

Dans un premier temps, nous avons analysé le concept de **RSE**. Nous avons détaillé la genèse du concept, ses différentes facettes ainsi que l'approche juridique de ce concept.

Dans un second temps, nous avons abordé la **théorie des parties prenantes**. En effet, il est difficile d'aborder les relations entre les ONG et les entreprises sans évoquer cette théorie. Bien qu'elle fasse l'objet de quelques critiques pertinentes, la théorie des parties prenantes apporte des éclairages appropriés sur la façon d'identifier les entités qui gravitent autour des entreprises et qui ont des liens explicites ou non avec elles, mais qui sont concernées par ses activités.

Nous avons choisi de nous intéresser à une partie prenante particulière : l'**ONG**. Nous avons présenté cette forme d'organisation qui est encore relativement peu étudiée en sciences de gestion. Nous avons souligné le rôle que peuvent jouer les ONG en tant que partie prenante disposant d'un pouvoir important (dû à la reconnaissance de la société civile), sur la construction et le développement de la RSE.

A cette étape de notre recherche, nous nous sommes intéressés aux différentes **stratégies d'influence** que les ONG sont susceptibles de mettre en place afin de participer à l'évolution des stratégies de RSE.

Après cette analyse de la littérature, nous pouvons élaborer le **cadre conceptuel de la recherche**.



**Concept 1 :  
la Responsabilité  
Sociale de  
l'Entreprise**

Définition retenue : « *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise est l'expression de relations de pouvoir, elle traduit la capacité des acteurs sociaux et des parties prenantes à influencer les entreprises et à leur faire prendre en compte leurs demandes. Corollairement, elle traduit aussi le pouvoir des entreprises sur ces acteurs et leur capacité à résister à ces pressions ou à les contrôler* », perspective socio-politique de la RSE, (Gond et Igalens, 2008).

**Concept 2 :  
les parties  
prenantes**

Définitions retenues :

*"Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives"* (Freeman, 1984: 46)

*"Secondary stakeholder groups are defined as those who influence or affect, or are influenced or affected by, the corporation, but they are not engaged in transactions with the corporation and are not essential for its survival"*. (Clarkson, 1995 : 107)

**Concept 3 :  
les partenariats  
stratégiques  
ONG -Entreprise**

Définition retenue :

*"Strategic partnerships are linked to core competence on both sides, and rooted in entrepreneurship, mutual learning and differentiation. Partnerships are therefore strategic when they involve the core business or program activities of both partners"* (Jamali et al. 2011)

Parce que notre objectif est de comprendre la relation entre les ONG et les entreprises et l'incidence de cette relation sur la RSE, nous avons identifié le partenariat stratégique comme une stratégie d'influence *a priori* pertinente pour influencer la RS de l'entreprise.

Nous formulons ainsi, à l'issue de la revue de la littérature, la problématique :

**Problématique : Comment les partenariats avec les ONG peuvent-ils influencer la responsabilité sociale de l'entreprise ?**

Cette problématique générale se décline en trois questions qui vont structurer le travail.

**Question n°1 : Quelle(s) forme(s) de partenariat(s) permettrai(en)t aux ONG d’agir sur la stratégie RSE des entreprises ?**

Cette question nous amène à réfléchir aux enjeux et aux objectifs des différentes formes de partenariats entre les ONG et les entreprises. Pour répondre à cette première question nous analysons les différentes approches que les ONG en France retiennent pour entrer en relation constructive avec les entreprises. Nous mettrons en exergue le rôle spécifique du partenariat stratégique parmi les autres formes de partenariats pour agir sur la RSE.

Ensuite, nous nous intéressons à la nature des partenariats stratégiques.

**Question n°2 : Comment se caractérisent les partenariats stratégiques entre les ONG et les entreprises ?**

La littérature identifie un certain nombre de prérequis sensés garantir le succès des partenariats entre les ONG et les entreprises. **Parmi les partenariats qui se présentent comme stratégiques, nous avons cherché à comprendre leur niveau de maturité et leur influence sur la RSE des entreprises.**

Enfin, puisque l’objectif affiché de ces partenariats dits stratégiques est de parvenir à travailler avec l’entreprise sur sa stratégie en matière de responsabilité sociale, nous cherchons de quelles manières certains partenariats y parviennent plus que d’autres.

**Question n°3 : Quels sont les facteurs qui peuvent freiner ou encourager la co-construction de stratégies de RSE ?**

Répondre à cette question nous permettra d’identifier les facteurs qui constituent des leviers ou des freins pour les partenariats stratégiques.

Suite à ce cadrage théorique, nous allons préciser nos choix méthodologiques et le design de notre recherche. Nous consacrerons ensuite la seconde partie de cette thèse à l’analyse empirique de l’influence de l’ONG sur l’entreprise, et plus particulièrement sur sa stratégie de RS.

## - Chapitre 4 -

# Design de la recherche et choix méthodologiques

---

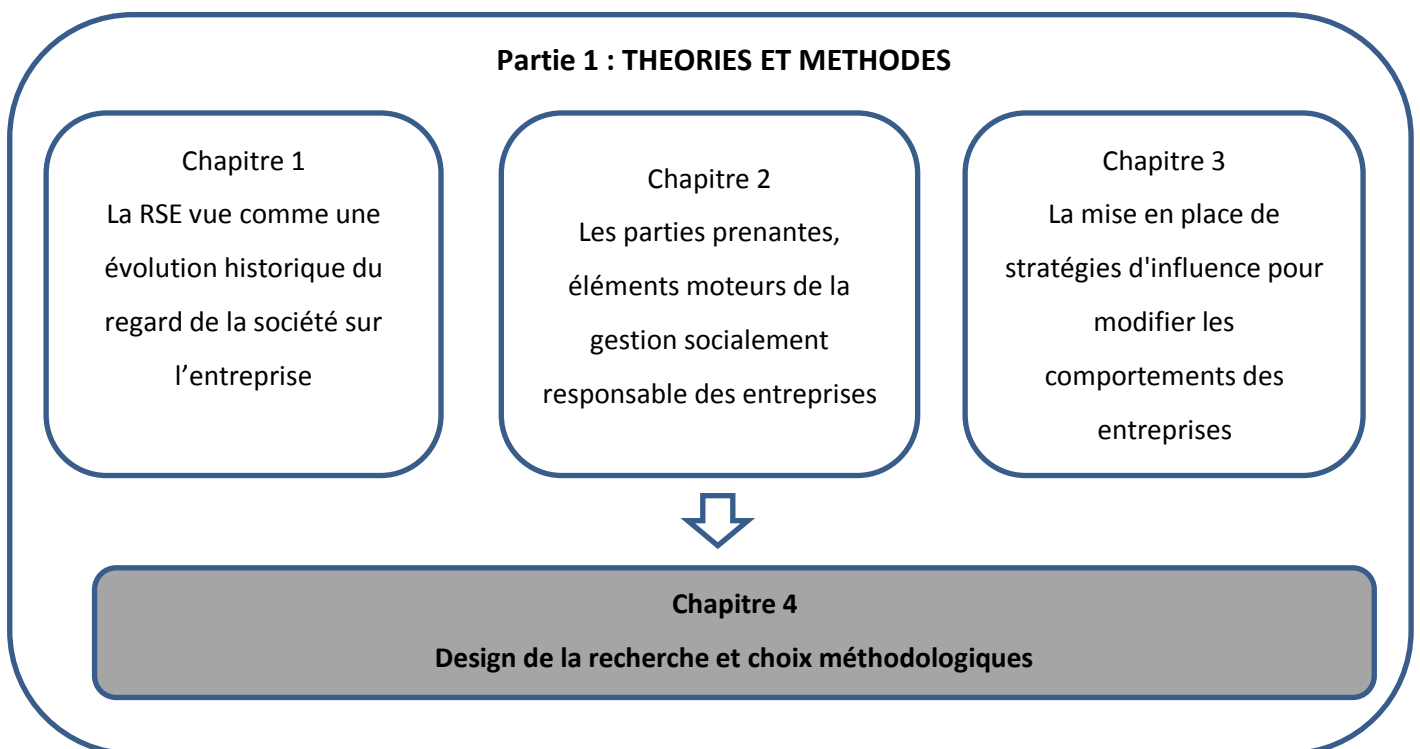
### Introduction

Dans ce chapitre, nous précisons notre **positionnement épistémologique**, la **finalité** de notre recherche, ainsi que notre **démarche**.

Nous présentons ainsi ci-après l'architecture, ou design de notre recherche, et en montrons la cohérence avec notre problématique.

Nous présentons la **démarche de recherche qualitative, multi-cas et comparative**. Nous avons suivi deux phases distinctes : **onze cas exploratoires** et **trois cas en profondeur**. Nous abordons **l'unité d'analyse** (le partenariat stratégique ONG – Entreprise), le **niveau d'analyse** (organisationnel et inter-organisationnel) et la **période d'analyse** (durée du partenariat stratégique, de quelques mois à plusieurs années). Nous explicitons ensuite notre **échantillonnage** en précisant nos critères de sélection des organisations retenues pour nos études de cas. Cela nous conduit à détailler notre **stratégie de recueil** (choix de l'outil de collecte –entretiens semis directifs- et de l'instrument – guide d'entretien-), et de **traitement des données** (utilisation d'un logiciel d'aide à l'analyse qualitative), ainsi que nos **méthodes d'analyse** (rédaction des cas pour rendre compte des résultats).

Enfin, nous traitons les questions de **validité** et de **fiabilité** de notre recherche, en détaillant les précautions méthodologiques que nous avons prises pour maximiser la validité et la fiabilité.



## I. Concevoir la production de connaissances

Tout travail de recherche est ancré dans des choix philosophiques fondamentaux qui structurent la démarche dans son ensemble et orientent la nature et la portée des résultats.

### I.1 Positionnement épistémologique et objet de la recherche

L'épistémologie renvoie au positionnement de la démarche générale du chercheur ainsi qu'aux conditions dans lesquelles il va la réaliser. Le positionnement épistémologique du chercheur constitue en quelque sorte un cadre de référence, qui permet d'apprécier sa posture méthodologique adoptée tout au long de la recherche.

En sciences de l'organisation, trois grands paradigmes sont classiquement<sup>27</sup> identifiés : le paradigme positiviste ou néo positiviste, interprétativiste et constructiviste. Ces trois paradigmes proposent un positionnement différent par rapport aux grandes questions épistémologiques qu'un chercheur se pose. Le positivisme revendique un positionnement réaliste (l'objet de la connaissance a une essence propre) alors que l'interprétativisme et le constructivisme partent d'une hypothèse relativiste. La coexistence de ces trois paradigmes en sciences de l'organisation interroge le chercheur. Doit-on s'inscrire uniquement dans un et un seul de ces paradigmes ou existe-t-il des possibilités d'aménagement, de « voyage » d'un paradigme à l'autre ?

Perret et Séville (2007) rappellent les trois positionnements possibles vis-à-vis de ce questionnement. Les isolationnistes considèrent qu'il faut choisir un des paradigmes et s'y tenir. Les défenseurs de l'intégration considèrent, à l'inverse, que les efforts doivent porter sur la recherche d'un standard commun. Enfin, « *pour les promoteurs de l'approche multi paradigmes, un dialogue entre paradigmes est possible et même souhaitable pour faire progresser la compréhension des phénomènes sociaux* » (Perret et Séville, 2007: 32).

---

<sup>27</sup> Nous ne mentionnons pas ici que le paradigme pragmatiste américain (Dewey, James, Pierce) qui existe aussi en sciences de gestion mais qui ne propose pas un réel cadre de production de connaissance scientifique au sens où la démarcation entre science et non science est plus difficile à établir dans ce paradigme, où le clivage entre science et opinion disparaît (Perret et Girod-Séville, 2002).

Dans ce cas, l'objectif est d'aller au-delà des contradictions apparentes entre les paradigmes (positivisme, interprétativisme, constructivisme) pour établir une nouvelle démarche d'analyse qui favorise le rapprochement entre le chercheur et son objet de recherche. C'est d'ailleurs l'objet de la réflexion de Miles et Huberman, pour lesquels « *les limites entre les épistémologies sont devenues floues* » (2003: 18). De même, ils précisent qu'« *aucune étude ne se conforme exactement à une méthodologie standard ; tout le monde demande au chercheur d'**aménager** la méthodologie en fonction des particularités du contexte* » (2003: 18). Il existerait donc des aménagements possibles par rapport aux trois paradigmes qui prévalent en sciences de l'organisation.

#### Genèse de la recherche et positionnement


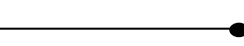
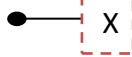
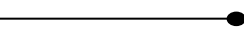

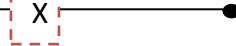

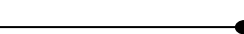
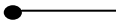
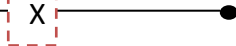
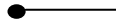
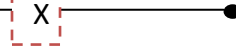

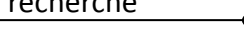
Nous sommes partis du constat d'un développement croissant des partenariats entre les ONG et les entreprises (Argenti, 2004; Elkington et Fennell, 1998; Lister, 2000; Sagawa et Segal, 2000; Wadham, 2009). Ces partenariats inter-organisationnels ont fait l'objet de recherches quant à leur nature (Jonker et Nijhof, 2006; Senge et al., 2006) et leur lien avec la stratégie de l'entreprise (Austin, 2000), et plus précisément sa stratégie de RSE (Seitanidi et Crane, 2009). Cependant, il existe peu de recherches « ONG-centrées », en comparaison des recherches « firmo-centrées ». De même, peu de travaux s'intéressent spécifiquement à un type de partenariat particulier (le partenariat stratégique). Dans ce travail, nous cherchons à mieux **comprendre**, par un positionnement **réaliste**, les partenariats stratégiques entre les ONG et les entreprises, en France. En effet, nous pensons qu'il est possible de saisir, et de comprendre, au moins partiellement, cette réalité. Toutefois, au plan de la production de la connaissance scientifique, nous optons pour une visée compréhensive du phénomène, ce qui nous rapproche de l'interprétativisme.

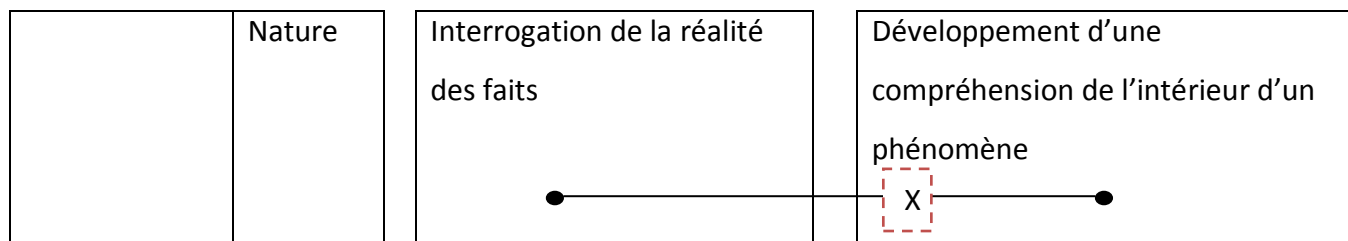
Nous revendiquons une posture aménagée, au croisement des paradigmes positiviste et interprétativiste, auxquels nous avons finalement emprunté différentes caractéristiques. Nous nous inscrivons ainsi plutôt dans un paradigme « **positiviste aménagé** » au sens de Miles et Huberman (2003).

Si nous devons représenter cette posture « aménagée », nous la représenterions comme suit (tableau 5), sur les différentes dimensions qui caractérisent une posture épistémologique (nous avons matérialisé par des croix notre posture).

Nous nous sentons cependant assez éloignés de la posture constructiviste, selon laquelle, « la démarche de compréhension participe à la construction de la réalité des acteurs étudiés » (Perret et Séville, 2007: 24) et où l'essence de l'objet ne peut être atteinte, ou n'existe pas (pour le constructivisme radical).

TABLEAU 5 : NOTRE PERSPECTIVE POSITIVISTE AMENAGEE

		Approche <b>positiviste</b>	Approche <b>interprétative</b>
Vision de la réalité		Ontologie du réel 	Phénoménologie du réel 
Relation sujet/objet		Indépendance 	Interaction 
Objectif de la recherche		Découvrir la structure de la réalité 	Comprendre les significations que les gens attachent à la réalité sociale, leurs motivations et intentions 
Connaissance	Origine	Observation de la réalité 	Empathie 
	Validité	Cohérence avec les faits 	Cohérence avec l'expérience du sujet 
Objet de la recherche	Origine	Identification d'insuffisances théoriques pour prédire ou expliquer la réalité 	Immersion dans le phénomène étudié 
	Position	Extérieure au processus de recherche 	Intérieure au processus de recherche 



Source : Adapté d'Allard-Poesi et Maréchal (2007: 40)

Au départ de tout travail de recherche, le chercheur détermine son objet de recherche. Pour cela, nous nous sommes basés sur nos expériences professionnelles passées<sup>28</sup> ainsi que sur les lectures que nous avons pu faire sur le thème de la RSE et des relations entre les ONG et les entreprises. La genèse de notre questionnement est située dans notre propre expérience professionnelle. Il nous apparaît essentiel de présenter cette première étape car elle constitue le socle, le point de départ qui a permis la construction de toute la démarche.

Notre **objet de recherche** est celui des partenariats stratégiques entre les ONG et les entreprises. A partir de cet objet de recherche, nous avons travaillé sur le **contenu** de l'objet et sur le **processus** lié à cet objet.

Nous avons en effet cherché à mettre en évidence d'un côté les éléments constitutifs d'un partenariat et de l'autre, le comportement de ce partenariat et ses impacts éventuels sur la stratégie de RS des entreprises. Il est question ici de détailler ce qui fonde les relations partenariales entre les ONG et les entreprises et d'analyser leur évolution dans le temps et leurs répercussions sur la stratégie de RSE.

Cette **approche mixte contenu et processus** (figure 18) se justifie par le fait que le **temps** revêt une importance particulière dans notre recherche. Nous cherchons à comprendre l'évolution, les changements qui peuvent être consécutifs à la mise en relation de deux types d'organisations différentes (ONG et Entreprises). Nous supposons que ces changements se caractérisent par une évolution de la stratégie de RS de l'une de ces deux organisations, l'entreprise. Cette hypothèse est en lien avec les choix que nous avons fait dans l'analyse de la littérature lorsque nous avons abordé le concept de partenariat stratégique (chapitre 3) qui permettrait, d'aboutir *in fine*, à des évolutions substantielles pour l'entreprise, à savoir une évolution des stratégies de responsabilité sociale.

<sup>28</sup> Chargée de mission développement durable et consultante développement durable, spécialisée dans les systèmes d'informations, dans une entreprise de conseils.



FIGURE 18 : APPROCHE MIXTE CONTENU – PROCESSUS

Contenu	Processus
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qu'est-ce qu'un partenariat stratégique ?</li> <li>• Qui est impliqué ? (quels acteurs au sein des deux organisations)</li> <li>• Pour combien de temps ?</li> <li>• Dans quels buts ?</li> <li>• Quelles formes ces partenariats prennent-ils ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'évolution des partenariats stratégiques par phase suite à l'analyse de la littérature correspond-t-elle à l'évolution réelle des partenariats dits « stratégiques » ?</li> <li>• Que permettent les partenariats stratégiques en termes de stratégie de RSE (existe-t-il des freins ou des leviers à l'évolution des partenariats stratégiques) ?</li> </ul>

Nous avons vu que la façon de traiter notre objet de recherche allait poursuivre deux objectifs : analyser le contenu des partenariats stratégiques ONG-Entreprises et le processus de ces relations, notamment au regard de leurs conséquences sur les stratégies de RS des entreprises.

## I.2 Objectifs de la recherche

Dans notre recherche, nous poursuivons deux objectifs principaux : **décrire** un phénomène que nous pouvons observer dans la réalité qui, de surcroît, est une relation entre deux organisations dont les objectifs semblaient, jusqu'à récemment, opposés. Pour cela, nous observerons de façon très précise les contextes dans lesquels ces relations se développent. Par ailleurs, nous avons l'intention d'offrir une **compréhension** de ce phénomène, finalement peu étudié. Nous cherchons à établir plus précisément la nature des partenariats entre les ONG et les entreprises qui s'affichent comme « stratégiques », et comprendre en quoi ils peuvent être stratégiques pour la RSE. En effet, comme nous l'avons vu dans la première partie de cette thèse, la littérature mentionne que le dialogue permet l'échange entre ces deux entités et favorise des actions de RSE dans les entreprises. Cependant, et à notre connaissance, peu de recherches se sont intéressées à l'influence des partenariats sur les stratégies de RSE. Par conséquent, nous ne disposons que très peu de connaissances sur

la manière dont les partenariats sont susceptibles d'infléchir les stratégies RSE des entreprises. Là réside l'intérêt théorique et empirique de cette recherche.

Nous avons donc procédé de la façon suivante :

- Identification dans la littérature des modèles qui traitent des relations entre les ONG et les entreprises, et plus précisément sur les partenariats stratégiques, basées sur le dialogue d'une part, et d'autre part, sur les modèles qui abordent les notions de co-construction de projets, de vision et de stratégies d'influence.
- Elaboration d'une grille d'analyse des partenariats stratégiques à partir de ces travaux de recherche (une dizaine d'articles et d'ouvrages)
- Appui sur cette grille d'analyse pour explorer les partenariats stratégiques retenus
- Elaboration d'un nouveau modèle compréhensif et dynamique des partenariats stratégiques entre les ONG et les entreprises et prédiction des conséquences sur la RS de ces entreprises

### **I.3 Les raisonnements de la recherche**

La « voie » de la recherche permet de caractériser par quel(s) processus de construction la connaissance va être créée. Charreire Petit et Durieux (2007) distinguent deux grandes voies de recherche : l'exploration et le test. L'exploration est « *la démarche par laquelle le chercheur a pour objectif la proposition de résultats théoriques novateurs* », alors que le test « *se rapporte à la mise à l'épreuve de la réalité d'un objet théorique* » (Charreire Petit et Durieux, 2007: 58).

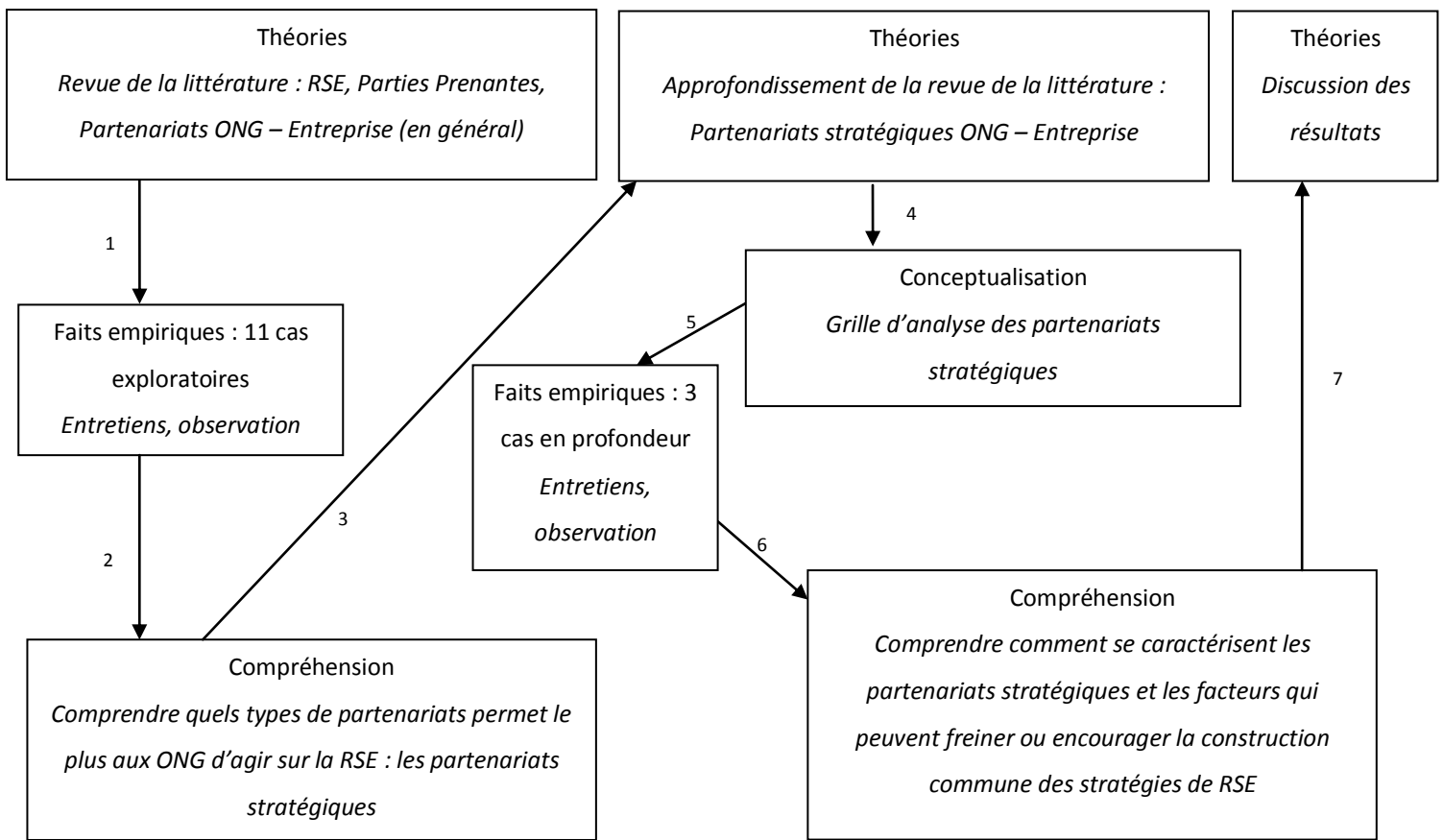
Nous avons vu précédemment que nous nous situons dans un paradigme positiviste « aménagé » avec une visée compréhensive d'une réalité sociale. Cette visée compréhensive correspond au projet du processus d'exploration. En outre, notre intention dans cette recherche est de proposer de nouvelles articulations théoriques entre des concepts (RSE, parties prenantes et partenariats stratégiques), ce qui correspond à la voie d'exploration. Nous nous positionnons donc dans ce cadre pour lequel les modes de raisonnement

s'apparentent plutôt à l'induction et l'abduction (la déduction étant le raisonnement logique dédié au test).

L'induction est « *une généralisation prenant appui sur un raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes* » (Charreire Petit et Durieux, 2007: 61). Cependant, en sciences de l'organisation, et en sciences sociales plus généralement, « *l'objectif n'est pas réellement de produire des lois universelles, mais plutôt de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement élaborées* » (Charreire Petit et Durieux, 2007: 61). Ceci amène le chercheur à fonctionner plutôt par abduction. « *L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* » (Koenig, 1993: 7).

Les premières étapes de notre recherche sont constituées d'une analyse de la littérature et d'une étude exploratoire. Cela nous a permis d'observer des postures particulières d'ONG en partenariats avec les entreprises. Nous avons découvert qu'un certain type de partenariat semblait favoriser les échanges à propos de la RSE ; il s'agit des partenariats stratégiques. Nous avons alors complété notre revue de littérature, puis nous avons mené nos trois études de cas en profondeur pour comprendre comment ces partenariats stratégiques peuvent influencer la RS de l'entreprise. Enfin, nous sommes revenus à la littérature pour discuter nos résultats. Nous suivons donc un raisonnement de type plutôt **abductif** (figure 19).

FIGURE 19 : NOTRE MODE DE RAISONNEMENT ABDUCTIF



Dans notre cas, le choix de ce **raisonnement par abduction**, et donc d’allers retours entre la théorie et la pratique, concoure à la construction d’un modèle compréhensif et d’un modèle dynamique des relations partenariales entre les ONG et les entreprises et des conséquences sur la RSE. Nous sommes donc dans la configuration de **l’exploration hybride**, qui est une des trois voies possibles d’exploration proposées par Charreire Petit et Durieux (2007). En effet, l’exploration hybride est définie par Charreire Petit et Durieux comme « *une voie qui permet d’enrichir ou d’approfondir des connaissances antérieures [et où] les recherches tendent vers un « réalisme fort » de la théorie et vers la production de construits théoriques fortement « enracinés » dans les faits considérés* » (2007 : 73).

Pour conclure cette première partie, rappelons en synthèse, que nous nous positionnons dans un paradigme positiviste « aménagé », avec un objectif de recherche compréhensif. Nous adoptons un processus de recherche d’exploration « hybride », selon un raisonnement abductif.

Il nous reste à préciser quelle démarche de recherche nous adoptons pour les méthodes de recueil, traitement et analyse des données.

## II. Une démarche de recherche qualitative, multi-cas et comparative : 11 cas exploratoires et trois études de cas approfondies

En première partie nous avons répondu aux questions fondamentales d'un travail de recherche qui relèvent de sa conception : Dans quelle(s) posture(s) épistémologiques nous situons-nous ? Que cherchons-nous ? Quels sont nos objectifs et comment allons-nous chercher ?

D'autres questions restent à ce stade en suspens, concernant notamment la mise en œuvre de notre recherche. Nous proposons d'y répondre en présentant notre démarche de recherche. Il s'agit d'une démarche qualitative qui repose sur l'analyse et la comparaison de plusieurs cas : 11 cas exploratoires, et 3 cas en profondeur qui vont être confrontés les uns aux autres.

### II.1 Une approche qualitative et des études de cas multiples

Dans la partie précédente, nous indiquons que nous suivons un raisonnement par abduction, alternant les phases théoriques et empiriques. Le point de départ a été de rassembler et d'étudier la littérature qui a trait à notre objet de recherche et aux concepts théoriques qui s'y rapprochent.

La première approche de la littérature en sciences de gestion sur notre objet de recherche nous a permis d'approfondir nos connaissances et surtout de déterminer quels étaient les ouvrages et les revues qui présentent le plus d'intérêt pour notre recherche. Nous avons fait un travail de sélection d'articles, d'ouvrages, de textes scientifiques que nous avons lus et analysés. Le résultat de ces analyses ainsi que le cadre conceptuel qui en découle est présenté dans la première partie de cette thèse.

Nous avons ensuite formulé notre problématique et nos questions de recherche. Or, notre problématique est formulée en « comment » (**Comment les partenariats avec les ONG peuvent influencer la responsabilité sociale de l'entreprise ?**). Pour Yin (2003 : 7), ce type de questionnement appelle l'utilisation des études de cas. Il donne d'ailleurs la définition

suivante des étude de cas : « *A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.* » (Yin, 2003 : 13).

Yin complète sa définition en précisant les applications pour lesquelles les études de cas sont particulièrement recommandées.

<b>Applications pour les études de cas (Yin, 2003 : 15)</b>	<b>Nos stratégies dans cette recherche</b>
Pour décrire une observation et le contexte réel dans lequel elle se produit	Nous décrivons et analysons les partenariats stratégiques ONG – Entreprises dans le contexte français
Pour illustrer et évaluer certains sujets à nouveau dans un mode descriptif.	Nous évaluons le positionnement des partenariats stratégiques en fonction des phases prédéterminées dans la littérature
Pour explorer les situations pour lesquelles il n'existe pas un ensemble de résultats unique	Nous cherchons à mettre en évidence les freins ou les leviers des partenariats stratégiques dans la construction des stratégies de RSE

TABLEAU 6 : JUSTIFICATION DU RECOURS A LA METHODE DES ETUDES DE CAS

Ce tableau 6 justifie le recours aux études de cas, méthode qui semble la plus appropriée pour répondre à nos objectifs et à notre stratégie de recherche.

De plus, l'orientation de notre recherche est bien de construire une compréhension et non de tester un modèle théorique. Dans ce cadre, et comme le soulignent Baumard et Ibert (2007), l'approche qualitative apparaît plus appropriée. Par ailleurs, le choix de nos données est d'ores et déjà dicté par la volonté de « *construire une chaîne logique d'indices et de preuves* » (Miles et Huberman, 2003).

### II.1.1 Unité, niveau et période d'analyse

Sachant que notre objet de recherche est le partenariat stratégique entre les ONG et les entreprises, notre unité de recherche ne peut être que le **partenariat stratégique ONG –**

**Entreprise.** En effet, il n'est pas possible d'étudier ce type d'objet de recherche sans se positionner à un niveau **organisationnel** (l'ONG et l'entreprise), puis **inter organisationnel** (le partenariat stratégique entre ces deux organisations).

**Nos études de cas sont donc de deux ordres.** La première est menée dans un laps de temps assez court (janvier 2011) puisque l'objectif est de préciser notre échantillonnage, tout en répondant à notre première question de recherche (*Quelle(s) forme(s) de partenariat(s) permettrai(en)t le plus aux ONG d'agir sur la stratégie RSE des entreprises?*).

Les trois autres études de cas ont, quant à elles, été menées dans un objectif d'analyse processuelle, en étudiant les différentes phases des partenariats stratégiques. Pour chaque unité d'analyse (chaque partenariat stratégique), la période d'analyse va de quelques mois à plusieurs années en fonction de l'état d'avancement du partenariat stratégique.

### II.1.2 Echantillonnage

L'échantillonnage s'est déroulé en deux temps.

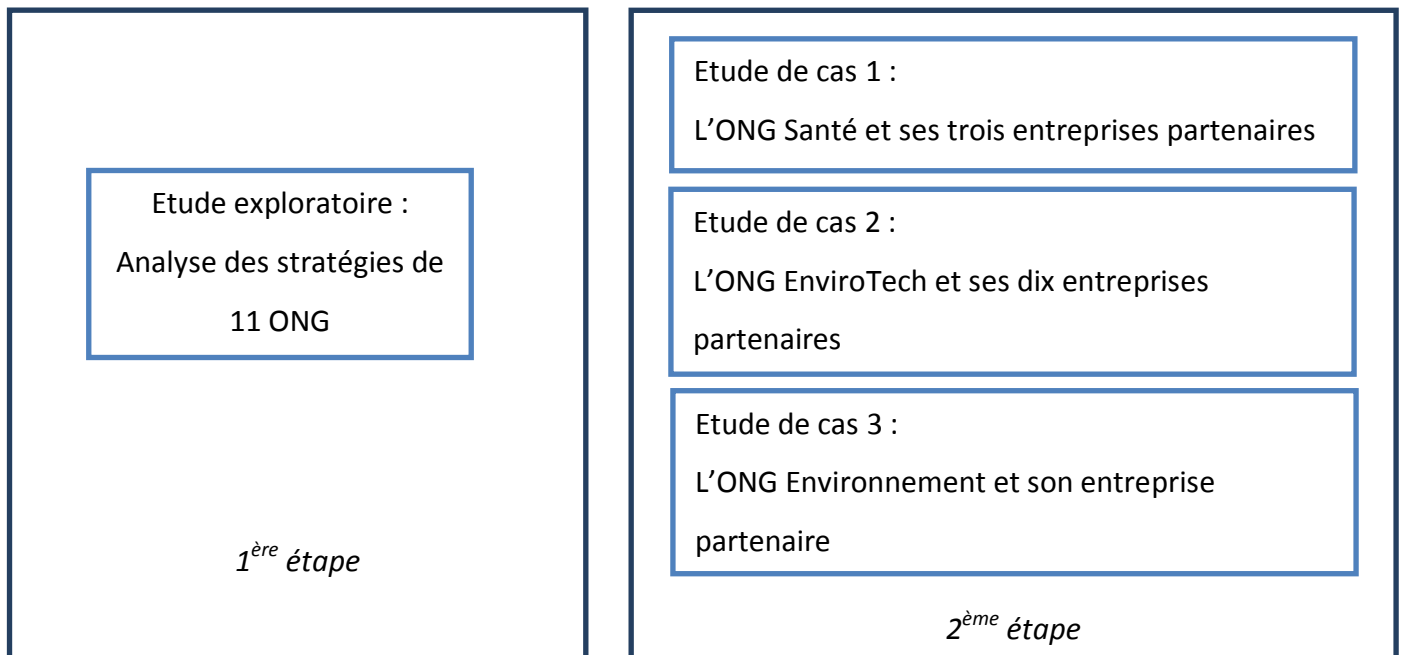
Notre objet de recherche et notre unité d'analyse étant les partenariats stratégiques entre les ONG et les entreprises, notre population cible globale est donc constituée par des ONG ayant des partenariats avec les entreprises. Pour ne pas restreindre trop notre échantillon dès le départ, et puisque sur notre terrain d'investigation (la France) le terme « partenariat stratégique » n'est pas toujours utilisé de façon uniforme par les ONG et les entreprises, nous n'avons pas discriminé les ONG qui n'affichaient pas de partenariats dits stratégiques dans un premier temps. Ainsi, pour la première étape, nos **onze cas exploratoires**, le seul critère de sélection des ONG pour participer cette collecte de données était l'existence de relations avec les entreprises, quelque soient ces relations pour peu que ce soit dans une approche constructive (nous avons donc éliminé d'emblée les ONG qui n'avaient pas de relations avec les entreprises ou qui avaient des relations uniquement de confrontation). Nous avons fait le choix de n'exclure aucune ONG à partir du critère « secteur d'activité » de l'ONG (environnementale, sociale, médicale, etc.). De plus, nous avons également inclus dans ce premier échantillonnage un cabinet de conseils en relations ONG – Entreprise. Il nous semblait en effet pertinent lors de cette première étape exploratoire, de collecter des données auprès d'un acteur au cœur de la relation ONG – Entreprise, tout en ayant un positionnement plus neutre.



Dans un second temps, et grâce à cette première étude, nous avons pu préciser notre échantillon. Nous avons retenu trois ONG et quatorze entreprises ; ce sont nos **trois cas en profondeur**. La sélection des trois ONG s'est faite en fonction des résultats de l'étude exploratoire qui nous a permis de déceler les ONG qui cherchent à construire des partenariats dans le but de faire évoluer les entreprises et non pas uniquement dans un objectif de collecte de fonds. Les entreprises partenaires ont ensuite été sélectionnées en fonction de l'ancienneté des partenariats (nous souhaitons une représentativité maximale en ayant des partenariats stratégiques récents ou plus anciens), afin de pouvoir mener notre analyse sur le processus et les phases des partenariats stratégiques. Le nombre d'entreprises partenaires est très variable entre les trois ONG interrogées. Ceci s'explique par le fait que l'ONG EnviroTech a développé des partenariats stratégiques avec les entreprises depuis plus longtemps que les ONG Environnement et Santé. Elle compte donc plus de partenaires Entreprises.

Nous avons ainsi mené une première étude exploratoire avec onze cas afin de comparer les partenariats entre les ONG et les entreprises, puis une seconde étude de trois cas en profondeur pour comparer les partenariats stratégiques de trois ONG (figure 20).

FIGURE 20 : ETUDES DE CAS MULTIPLES



Par ailleurs, nous avons considéré qu'un design de cas multiples nous permet, pour un même protocole de collecte des données (le guide d'entretien unique), de collecter et d'analyser les données au niveau de notre unité d'analyse (analyse intra-cas du partenariat stratégique entre une ONG et une entreprise), puis de croiser ces analyses pour dresser des conclusions en comparant les cas les uns avec les autres (analyse inter-cas). De plus, comme le soulignent Eisenhardt et Graebner (2007: 25), « *les études de cas permettent de mettre en avant la richesse et le contexte réel dans lequel le phénomène [étudié] se produit* ».

## **II.2 Recueil, traitement et analyse de données**

### **II.2.1 Recueil des données et choix de l'outil entretiens semi-directifs**

La première collecte de donnée pour l'étude exploratoire se veut en adéquation avec notre première question de recherche (*Quelle(s) forme(s) de partenariat(s) permettrai(en)t le plus aux ONG d'agir sur la stratégie RSE des entreprises?*), ainsi qu'avec nos objectifs de recherche, qui sont de participer à l'amélioration de la compréhension des partenariats entre les ONG et les entreprises, et leur lien avec la RSE.

Nous considérons que pour répondre à cette première question de recherche, il est nécessaire d'interroger directement les personnes en charge des partenariats avec les entreprises au sein des ONG. Cette première collecte de données primaires nous permet de mieux cerner notre objet de recherche, le partenariat stratégique ONG – Entreprise.

Nous sommes également particulièrement attentifs à ce stade à l'accessibilité des données et à ce qui a déjà été fait. La revue de littérature sur les partenariats ONG – Entreprise permet de constater que plusieurs travaux ont été réalisés sur ce sujet, principalement aux Etats-Unis et au Royaume-Uni. Toutefois, il apparaît clairement que peu de travaux ont été réalisés sur ces partenariats en France. La thèse de Laure Daudin (2012) traite des partenariats entre les ONG et les entreprises, en utilisant dans sa partie empirique des ONG américaines et une entreprise française. Nous considérons cependant comme pertinent de placer notre objet de recherche dans le contexte français, d'une part parce que d'un point de vue empirique cela a été peu étudié, et par souci d'accessibilité aux données d'autre part.

La contextualisation particulière de notre recherche (France) permettra de comparer, au plan théorique ensuite, les résultats obtenus avec les autres études menées dans des contextes anglo-saxons.

Nous avons choisi d'utiliser les entretiens individuels semi-directifs comme outil de collecte des données. Cet outil nous semblait adapté pour les deux raisons suivantes notamment : le partenariat stratégique ONG – Entreprise est assez peu étudié en tant que tel, et au-delà, aucune étude dans le contexte français n'a encore été réalisée à ce jour. Cet outil permet aux personnes interrogées de réagir sur un thème sans être obligées de répondre à une liste de questions très précises. Cela permet donc de recueillir, en plus des données textuelles, des impressions, des réactions, des opinions personnelles qu'un questionnaire permet peu. L'échange personnalisé au travers d'un entretien entre le praticien et le chercheur favorise l'émergence d'idées et de points de vue sur les thèmes développés au fil de l'entretien. Notre rôle est alors d'être dans une posture d'écoute attentive et active pour rebondir sur des points évoqués par la personne interrogée afin de les développer, de les approfondir, pour une meilleure compréhension de notre objet de recherche. Le matériau recueilli est ainsi très précieux puisqu'il fait état des expériences personnelles des praticiens au quotidien dans leurs partenariats ONG – Entreprise. L'entretien individuel semi-directif suppose l'utilisation d'un guide d'entretien structuré pour traiter une série de thèmes définis au préalable (Annexes 2, 3 et 4, p. 332 à 336). Nous avons utilisé deux guides d'entretiens différents pour nos deux étapes dans la conduite de nos études de cas. La première étape consiste à acquérir de la connaissance sur le domaine des partenariats entre les ONG et les entreprises. Nous utilisons pour cette première étape les entretiens « *de façon heuristique et émergente à des fins d'accumulation de la connaissance sur un domaine* » (Loza, 2004: 242). Ensuite, lors de la seconde étape, l'objectif est de « *mener une série d'entretiens de façon systématique et délibérée avec différents sujets à des fins de comparaison* » (Loza, 2004: 242). Nous avons ainsi utilisé de façon rigoureuse un même guide d'entretien pour l'ensemble des entretiens de la seconde étape, alors que pour la première, le guide a un peu évolué au fil des entretiens. De plus, nous avons procédé à l'enregistrement de la quasi-totalité des entretiens. Cela nous a donné plus de liberté pour écouter nos interlocuteurs sans être accaparés par la prise de note constante, et nous a permis de tirer profit des

opportunités des entretiens pour rebondir sur les sujets évoqués par nos interlocuteurs et ainsi approfondir certains points. De plus, l'enregistrement permet également de recueillir de façon exhaustive et fiable les propos des personnes interviewées et de gagner en finesse d'analyse.

Ainsi, pour répondre à notre première question de recherche, nous avons mené une série de treize entretiens individuels dans onze ONG différentes et dans un cabinet de conseil (tableau 7). Ces entretiens se sont déroulés pour leur majorité pendant le mois de janvier 2011.

TABLEAU 7 : PRESENTATION DES ENTRETIENS EXPLORATOIRES

<b>ONG</b>	<b>Fonction de l'interviewé</b>	<b>Date</b>	<b>Durée</b>
Handicap International	Responsable partenariats entreprises	29/12/2010	52 min.
Handicap International	Chargé de représentation institutionnelle	29/12/2010	40 min.
Pro-Natura international	Président	04/01/2011	1h
ONG Environnement	Chargé de partenariats (Grégory)	05/01/2011	43 min.
Secours Populaire Français	Chargés des partenariats	05/01/2011	1h
Terre des hommes France	Chargée de communication	10/01/2011	1h
ONG Santé	Responsable partenariats RSE et mécénat (Julien)	11/01/2011	55 min.
ONG Envirotech	Directeur Adjoint des Partenariats Entreprises (Jérôme)	11/01/2011	51 min
Secours catholique	Responsable partenariats (Vincent)	12/01/2011	54 min.
Collectif de l'éthique sur l'étiquette	Coordinatrice	12/01/2011	55 min.
Transparency International	Délégué général	13/01/2011	41 min.
Samu Social International	Directrice	17/01/2011	1h
Be linked	Dirigeant	04/03/2011	53 min.

Au total, vingt organisations ont été contactées par mails. Malgré plusieurs relances téléphoniques, certaines n'ont jamais donné suite à nos sollicitations pour cette étape exploratoire. L'accès au terrain s'est donc révélé beaucoup plus difficile que prévu, en dépit d'une bonne connaissance antérieure des acteurs du secteur liée à notre passé professionnel et à nos expériences personnelles (bénévole à la Croix-Rouge). Nous n'avons

par exemple pas réussi à obtenir de réponse de cette ONG, de qui nous sommes pourtant proches.

Ces entretiens représentent un total de plus de onze heures d'enregistrement, et deux cent vingt pages de retranscription.

Cette première étape de collecte de données nous a permis d'avoir une première analyse des différentes relations que peuvent entretenir les ONG avec les entreprises, et ainsi de classer les ONG en plusieurs catégories.

Bien que nous ayons choisi des ONG qui avaient *a priori* des relations avec les entreprises, cette étude exploratoire nous a permis de constater de fortes disparités entre ces ONG.

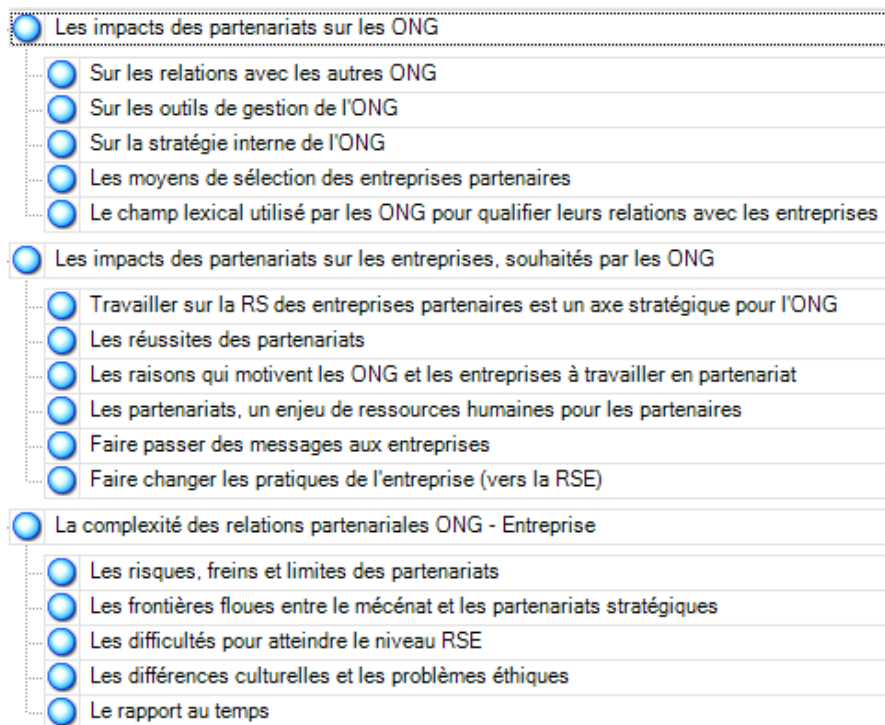
En effet, l'analyse des entretiens grâce au logiciel N'Vivo<sup>29</sup> nous a permis de dégager des thèmes de convergence et de divergence entre les ONG. Lors de la réalisation du guide d'entretiens pour cette première vague de recueil de données, nous avons défini *a priori* des thèmes que les personnes interviewées devaient aborder. Ces thèmes correspondent aux codes que l'on utilise avec la méthode d'analyse manuelle. Ils ont été saisis dans N'Vivo. Chaque entretien a été analysé au regard de ces thèmes pour déterminer les correspondances.

La liste des thèmes pour l'étude exploratoire est représentée par l'arbre des thèmes (figure 21).

---

<sup>29</sup> Version du logiciel utilisée : QSR N'Vivo 9.

FIGURE 21 : ARBRE DES THEMES DE L'ETUDE EXPLORATOIRE



Rappelons que le thème général de notre cette première vague de collecte de données était les relations partenariales entre les ONG et les entreprises. A partir de ce thème général, nous avons dégagé trois thèmes de premier niveau puis, plusieurs thèmes de second niveau. Lors de l'analyse des entretiens, nous avons sélectionné les parties de l'entretien (paragraphe, phrases, groupes de mots) qui correspondaient aux thèmes prédéfinis (thèmes de second niveau). Cela nous a donné pour chaque thème de second niveau un nombre de références (combien de fois une partie d'entretien a été attribuée au thème) et le nombre de sources (entretiens) qui lui correspondent.

Nous avons pu ainsi faire le rapprochement entre les thèmes et leur fréquence d'apparition dans les entretiens pour telle ou telle ONG.

Les résultats de cette première vague de collecte de données sont présentés dans le chapitre 5 et constituent nos onze cas exploratoires.

Ensuite, nous avons effectué nos trois études de cas approfondies. Nous avons pu interroger les ONG (sélectionnées suite à la phase exploratoire) et les entreprises présentées ci-dessous (tableau 8).

TABLEAU 8 : ONG ET ENTREPRISES INTERROGÉES DANS LE CADRE DE LA RECOLTE DES DONNÉES EMPIRIQUES

ONG / Entreprise	Prénom	Fonction dans l'organisation	Date de l'entretien	Durée
ONG Santé	Laura	Responsable des partenariats RSE	23/11/2011	36 min.
ONG EnviroTech	Audrey	Chargé de partenariat	11/04/2012	1h
ONG EnviroTech	Bruno	Chargé de partenariat	17/04/2012	1h18
ONG EnviroTech	Arthur	Chargé de partenariat	02/02/2012	52 min.
ONG Environnement	Clara	Chargé de partenariat	01/02/2012	57 min.
Entreprise 1	Valériane	Chargé de mission	03/04/2012	41 min.
Entreprise 1	Margot	Directeur changement climatique	11/04/2012	42 min.
Entreprise 2	Lili	Directeur de la responsabilité sociale	12/04/2012	48 min.
Entreprise 3	Victor	Responsable RSE	02/12/2011	39 min.
Entreprise 4	Sophie	Directeur du développement durable	24/01/2012	57 min.
Entreprise 5	Juliette	Directeur du développement	30/01/2012	45 min.
Entreprise 6	Stéphane	Responsable marketing	20/02/2012	48 min.
Entreprise 7	Aliénor	Directeur de la recherche	20/02/2012	28 min.
Entreprise 8	Philippe	Responsable environnement	08/03/2012	34 min.
Entreprise 9	Florence	PDG agence de communication responsable	30/03/2012	1h
Entreprise 10	Léa	Chef de groupe développement durable	03/04/2012	35 min.
Entreprise 11	Justine	Responsable développement durable	15/03/2012	1h
Entreprise 12	Jérémy	Responsable environnement	25/06/2012	1h
Entreprise 13	Marie	Directeur marketing	13/04/2012	43 min.

Ceci représente dix-neuf entretiens (exemple de retranscription d'un entretien en annexe 7, p. 343), d'une durée totale d'environ seize heures, soit trois cent dix-neuf pages de retranscription. La période d'entretiens s'est étalée de novembre 2011 à juin 2012, soit sept mois. Le tableau 8 présente les données de façon anonyme, à la demande des personnes interrogées. Toutefois, les prénoms (modifiés) seront repris dans le chapitre suivant lors de la présentation des cas et des résultats. Nous avons interrogé des personnes en charge des partenariats dans l'entreprise ou l'ONG, mais nous avons pris soin de choisir des personnes dont la position hiérarchique dans l'entreprise diffère (directeur, responsable, chargé de mission). Nous avons également recueilli le témoignage du PDG d'une agence de communication, qui a travaillé sur un des partenariats étudiés, pour avoir un point de vue externe. C'est une approche intéressante puisqu'elle permet d'observer le phénomène étudié selon différentes perspectives qui se complètent et rendent l'analyse plus pertinente (Chemin et Vercher, 2011).

L'accès au terrain n'a pas toujours été aisé dans la mesure où la fin de l'année civile peut correspondre à la période de renouvellement des partenariats. C'est une période de

renégociation entre les ONG et les entreprises, chronophage et qui rend les protagonistes peu enclins à participer à des recherches sur ce sujet. De plus, comme pour la phase exploratoire, de nombreuses personnes ont été contactées à plusieurs reprises sans réponse. Nous avons été aussi confrontés aux annulations de dernière minute, ou alors à l'absence de la personne à interroger aux dates et heures convenues. Ces problèmes ont eu pour répercussion de retarder les entretiens tous initialement sollicités en novembre 2011. D'après les différents types de designs pour les études de cas proposés par Yin (2003), nous utilisons un design avec des cas multiples, et holistique, puisque nous n'utilisons qu'une seule unité d'analyse, celle de l'organisation.

FIGURE 22 : NOTRE APPROCHE PARMIS LES TYPES DE DESIGN POUR LES ETUDES DE CAS PROPOSEES PAR YIN (YIN, 2003 : 40)

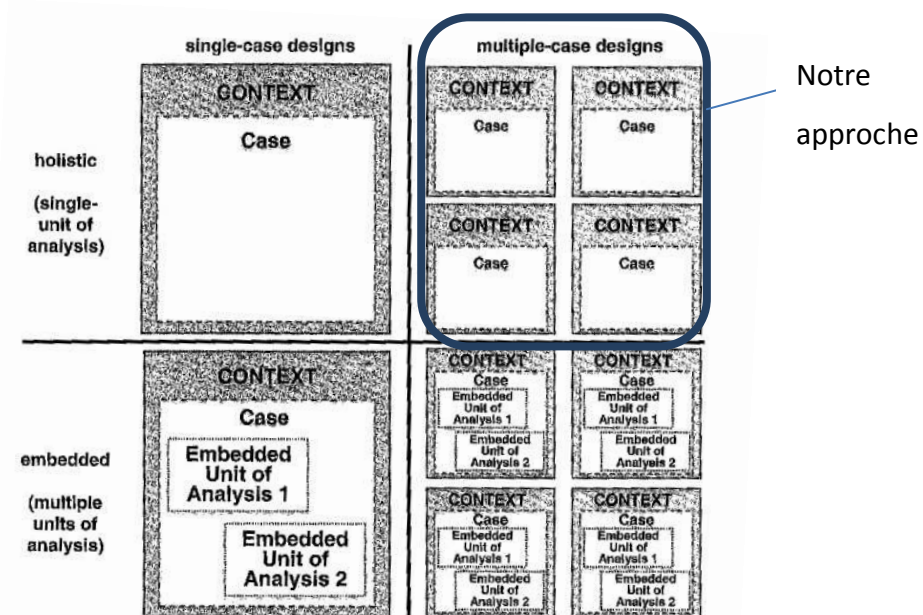


Figure 2.4 Basic Types of Designs for Case Studies  
SOURCE: COSMOS Corporation.

Pour le recueil des données dans le cadre des cas approfondis, nous avons créé notre propre outil. Nous avons conçu une **grille d'analyse** (tableau 9) à partir des littératures existantes pour investir notre problématique de recherche.

La conception de cette grille d'analyse s'est faite en plusieurs temps :

1. **L'analyse de la littérature** a permis de recenser les travaux qui analysent les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes. Ces travaux s'intéressent à des **dimensions** différentes (dialoguer, élaborer un projet, créer du sens pour les



partenaires) des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes. Cette analyse de la littérature nous a permis de dégager les **indicateurs** pertinents pour étudier ces dimensions.

⇒ Cela correspond aux **choix théoriques opérés** dans la grille d'analyse.

2. Etant donné que notre objet de recherche porte sur une partie prenante spécifique de l'entreprise (les ONG), nous avons **traduit ces indicateurs** pour pouvoir les observer dans le cadre précis des partenariats stratégiques ONG – Entreprise. Cette traduction a ensuite permis d'effectuer des **regroupements thématiques** en fonction des dimensions qui sont les plus partagées entre les auteurs. Cette réduction revient donc à se centrer sur l'ensemble des dimensions (au nombre de dix) qui constituent le plus petit dénominateur commun entre les auteurs du champs. Nous avons ensuite attribué un **code** à chacune de ces dimensions (la signification des codes est présentée dans la partie suivante « traitement et analyse des données »).

=> Cela correspond au **traitement** des données.

TABLEAU 9 : GRILLE D'ANALYSE DES PARTENARIATS STRATEGIQUES ONG – ENTREPRISES A PARTIR DE LA REVUE DE LITTERATURE

Choix théoriques opérés (cf. chapitres 1, 2 et 3)			Traitement		
Auteurs	Dimensions des partenariats entre l'entreprise et l'ONG identifiées dans la littérature	Sélection d'indicateurs issus de la littérature	Traduction dans le cadre des partenariats stratégiques étudiés (pour l'ONG et l'entreprise)	Regroupement thématique : les 10 dimensions les plus partagées par les auteurs	Codes
Kaptein et Van Tulder, 2003	Dialogue	Se connaître et se comprendre	L'importance de se comprendre mutuellement, d'avoir des connaissances sur l'autre.	Se comprendre, se convaincre	COMP
		Avoir une vision partagée et cohérente de l'engagement des parties prenantes	Le partenariat a permis de créer une vision partagée et cohérente de la RSE.	Co évoluer pour aboutir à une vision partagée de la RSE	COEV
		Se faire confiance et être fiable	L'importance de la confiance et de la fiabilité dans la relation	Avoir confiance, partenaire fiable, connu, rassurant	CONF
		Etablir des règles claires pour le dialogue	L'importance d'avoir des règles et une structure de dialogue claires.	Avoir des règles et évaluer le partenariat	EVAL
		Avoir une structure de dialogue claire	L'importance d'avoir des règles et une structure de dialogue claires.	Avoir des règles et évaluer le partenariat	EVAL
		Avoir des connaissances dans l'objet du dialogue	L'importance d'avoir des connaissances dans l'objet du dialogue.	Expertise et légitimité du partenaire	EXPE
		Etre expert sur les sujets abordés	L'importance d'être un expert sur les sujets abordés dans la relation.	Expertise et légitimité du partenaire	EXPE
		Présenter des informations de base valides	L'importance d'avoir des informations valides dès le début de la relation.	Collaborer, dialoguer, échanger	DIAL
		Faire des réunions efficaces avec des retours	Avoir une organisation efficace (réunions, feedback).	Se comprendre, se convaincre	COMP
		Echanger les retours sur les résultats obtenus	Les partenaires échangent sur les résultats obtenus grâce au partenariat.	Collaborer, dialoguer, échanger	DIAL
Jonker et Nijhof, 2006	Modalité d'interactions	Les enjeux : multiples versus simples	Le partenariat sert à répondre à des enjeux de RSE complexes, multiples / Le partenariat sert à répondre à des enjeux de RSE simples.	Définir des enjeux, des objectifs de RSE communs et complémentaires	ENJE
		La collaboration : dialogue versus action	L'importance de collaborer, de dialoguer.	Collaborer, dialoguer, échanger	DIAL

Choix théoriques opérés (cf. chapitres 1, 2 et 3)			Traitement		
Auteurs	Dimensions des partenariats entre l'entreprise et l'ONG identifiées dans la littérature	Sélection d'indicateurs issus de la littérature	Traduction dans le cadre des partenariats stratégiques étudiés (pour l'ONG et l'entreprise)	Regroupement thématique : les 10 dimensions les plus partagées par les auteurs	Codes
		Les valeurs : idéalisme versus propositions d'affaires	Le fait d'idéaliser la relation, au-delà de ce qu'elle est réellement.	Avoir confiance, partenaire fiable, connu, rassurant	CONF
		La légitimité : individus versus organisations	Avoir une relation légitime.	Se comprendre, se convaincre	COMP
		L'indépendance : engagement versus autonomie	L'importance de conserver son autonomie, son indépendance	Avoir confiance, partenaire fiable, connu, rassurant	CONF
		La transparence : dire versus faire	L'importance d'avoir un échange d'information transparent.	Collaborer, dialoguer, échanger	DIAL
		Les impacts : marginaux versus cœur d'activité	Les impacts du partenariat concernent ou non la RS de l'entreprise.	Changement des pratiques	CHAN
Bréchet et Desreumaux, 2004	Elaborer un projet	Un enjeu existentiel, le projet est une quête de sens, qui légitime les actes entrepris tout au long de l'existence	L'objectif du partenariat est de répondre à une quête de sens pour les deux partenaires.	Définir des enjeux, des objectifs de RSE communs et complémentaires	ENJE
		Une opportunité culturelle puisque le projet permet de mieux maîtriser l'avenir face aux exigences de la vie en société	Le partenariat s'est réalisé grâce à une opportunité commune, et qui permettra de mieux maîtriser l'avenir.	Changement des pratiques	CHAN
Hatchuel et Weil, 1992		Compréhension d'un phénomène et constitue une façon d'organiser et de transformer la réalité	L'objectif du partenariat est d'organiser ou de mieux comprendre la réalité.	Apprendre et démultiplier les actions	APPR
Postma, 1994	Devenir partenaires	Avoir une confiance mutuelle	L'importance de la confiance et de la fiabilité dans la relation	Avoir confiance, partenaire fiable, connu, rassurant	CONF
		Avoir des forces complémentaires	L'objectif du partenariat est d'avoir des forces complémentaires entre les deux partenaires.	Apprendre et démultiplier les actions	APPR
		Avoir des responsabilités réciproques	Avoir les mêmes responsabilités que le partenaire.	S'engager dans la relation durablement	ENGA
		Prendre les décisions conjointement	Prendre les décisions ensemble.	Se comprendre, se convaincre	COMP
		Echanger les informations dans les deux sens	L'importance d'avoir un échange réciproque.	Collaborer, dialoguer, échanger	DIAL

Choix théoriques opérés (cf. chapitres 1, 2 et 3)			Traitement		
Auteurs	Dimensions des partenariats entre l'entreprise et l'ONG identifiées dans la littérature	Sélection d'indicateurs issus de la littérature	Traduction dans le cadre des partenariats stratégiques étudiés (pour l'ONG et l'entreprise)	Regroupement thématique : les 10 dimensions les plus partagées par les auteurs	Codes
USAID, 1997		Définir clairement les objectifs à atteindre	Définir clairement les objectifs à atteindre.	Se comprendre, se convaincre	COMP
		Etablir la répartition équitable des coûts et des bénéfices financiers	Avoir un comportement collaboratif volontaire.	S'engager dans la relation durablement	ENGA
		Fixer des indicateurs de performance et les mécanismes de mesure et de surveillance de la performance	Les partenaires mettent en place des indicateurs de performance du partenariat.	Avoir des règles et évaluer le partenariat	EVAL
		Penser à un processus de règlement des litiges	Etre dans un esprit constructif, prévoir les litiges pour mieux les gérer.	Se comprendre, se convaincre	COMP
Dichter, 1989		Importance du relationnel (valeurs communes partagées)	L'importance du relationnel, le fait de partager des valeurs communes.	Avoir confiance, partenaire fiable, connu, rassurant	CONF
Senge, Dow et Neath, 2006		Apprentissage de qualité quand deux organisations relèvent des défis communs	Relever des défis ensemble permet aux partenaires d'apprendre.	Apprendre et démultiplier les actions	APPR
Rocha et Miles, 2009	Etablir des collaborations entrepreneuriales	Le partage des connaissances entre les membres de la coalition, ce qui permet l'émergence d'innovations et donc de valeur pour tous les membres	L'importance de partager les connaissances dans le but d'être innovant et de créer de la valeur	Collaborer, dialoguer, échanger	DIAL
		L'identification des intérêts communs	L'objectif du partenariat est d'obtenir une "récompense" équitable pour la participation des partenaires à l'action collective.	Changement des pratiques	CHAN
		Accorder une valeur intrinsèque aux relations	L'importance de s'engager dans la relation.	S'engager dans la relation durablement	ENGA
		Partager l'information	L'importance de partager les connaissances dans le but d'être innovant et de créer de la valeur.	Collaborer, dialoguer, échanger	DIAL
		S'engager sur le long terme	L'importance de s'engager sur le long terme / la durée de la relation.	S'engager dans la relation durablement	ENGA
		Agir dans le but de fournir à chaque membre une récompense égale et équitable pour sa participation à l'action collective (entendu ici au sens organisationnel et non individuel)	L'objectif du partenariat est d'obtenir une "récompense" équitable pour la participation des partenaires à l'action collective.	Apprendre et démultiplier les actions	APPR
		Prendre plaisir à connaître et reconnaître les idées des autres	L'importance de connaître et reconnaître les idées	Avoir confiance, partenaire fiable,	CONF

Choix théoriques opérés (cf. chapitres 1, 2 et 3)			Traitement		
Auteurs	Dimensions des partenariats entre l'entreprise et l'ONG identifiées dans la littérature	Sélection d'indicateurs issus de la littérature	Traduction dans le cadre des partenariats stratégiques étudiés (pour l'ONG et l'entreprise)	Regroupement thématique : les 10 dimensions les plus partagées par les auteurs	Codes
		membres	du partenaire.	connu, rassurant	
		Adopter un comportement collaboratif volontaire	Avoir un comportement collaboratif volontaire.	S'engager dans la relation durablement	ENGA
Innes et Booher, 1999	Construire un consensus	Capital social : confiance, relations	L'importance de la confiance et de la fiabilité dans la relation	Avoir confiance, partenaire fiable, connu, rassurant	CONF
		Capital intellectuel : compréhension mutuelle, partage des problèmes, se mettre d'accord sur les données	L'importance de se comprendre mutuellement, d'avoir des connaissances sur l'autre.	Collaborer, dialoguer, échanger	DIAL
		Capital politique : capacité de travailler ensemble sur des accords finaux	Les dirigeants de l'entreprise ont un rôle important dans la définition des objectifs du partenariat.	Co-évoluer pour aboutir à une vision partagée de la RSE	COEV
		Trouver des accords de bonne qualité	L'objectif du partenariat est d'organiser ou de mieux comprendre la réalité.	Co-évoluer pour aboutir à une vision partagée de la RSE	COEV
		Mettre en place des stratégies innovantes	L'objectif du partenariat est d'organiser ou de mieux comprendre la réalité.	Co-évoluer pour aboutir à une vision partagée de la RSE	COEV
		Nouveaux partenariats / Nouvelles collaborations	Les partenaires renouvellent le partenariat.	S'engager dans la relation durablement	ENGA
		Coordination et actions conjointes	Les partenaires se coordonnent pour réaliser des actions conjointes après le partenariat.	Changement des pratiques	CHAN
		Extension de l'apprentissage à toute la communauté	Le partenariat a généré des apprentissages pour d'autres acteurs que les partenaires.	Apprendre et démultiplier les actions	APPR
		L'implémentation des accords	Le partenariat a permis d'implanter des accords.	Apprendre et démultiplier les actions	APPR
		Changement des pratiques	Le partenariat a permis de changer les pratiques de l'entreprise.	Changement des pratiques	CHAN
		Changement des perceptions	Le partenariat a permis une coévolution des partenaires.	Co-évoluer pour aboutir à une vision partagée de la RSE	COEV
Plus de coévolution, moins de conflits destructeurs	Le partenariat a permis une coévolution des partenaires.	Co-évoluer pour aboutir à une vision partagée de la RSE	COEV		

Choix théoriques opérés (cf. chapitres 1, 2 et 3)			Traitement		
Auteurs	Dimensions des partenariats entre l'entreprise et l'ONG identifiées dans la littérature	Sélection d'indicateurs issus de la littérature	Traduction dans le cadre des partenariats stratégiques étudiés (pour l'ONG et l'entreprise)	Regroupement thématique : les 10 dimensions les plus partagées par les auteurs	Codes
		Résultats de terrains : adaptations diverses concernant le périmètre géographique, les ressources ou les services	Les partenaires se coordonnent pour réaliser des actions conjointes après le partenariat.	Co-évoluer pour aboutir à une vision partagée de la RSE	COEV
		Nouvelles institutions	Le partenariat a permis de mettre en place de nouvelles normes.	Changement des pratiques	CHAN
		Nouvelles normes et heuristiques	Le partenariat a permis de mettre en place de nouvelles normes.	Changement des pratiques	CHAN
		Nouveaux discours	Le partenariat a permis de générer des nouveaux discours de la part de l'entreprise et de l'ONG.	Changement des pratiques	CHAN
Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005	Créer du sens pour les partenaires	Les relations sociales (encouragées / découragées)	Le partenariat a permis d'encourager des relations sociales / Le partenariat n'incitera pas l'entreprise et l'ONG à avoir de nouvelles relations.	Co-évoluer pour aboutir à une vision partagée de la RSE	COEV
		L'identité (valorisée / dévalorisée)	Le partenariat a permis de valoriser l'identité de l'entreprise et de l'ONG / Le partenariat a dévalorisé l'identité de l'entreprise ou de l'ONG.	Co-évoluer pour aboutir à une vision partagée de la RSE	COEV
		Les significations rétrospectives (acceptées / discréditées)	Le partenariat a permis de comprendre rétrospectivement certaines attitudes / Le partenariat a discrédité les partenaires.	Co-évoluer pour aboutir à une vision partagée de la RSE	COEV
		Les mises à jour (encouragées / découragées)	Le partenariat a permis aux partenaires d'actualiser leurs pratiques.	Co-évoluer pour aboutir à une vision partagée de la RSE	COEV
		Les modes d'adaptation (proactif / réactif)	Le partenariat a permis aux partenaires d'être proactifs ou réactifs	Co-évoluer pour aboutir à une vision partagée de la RSE	COEV

Cette grille d'analyse a permis d'établir le guide d'entretiens pour le recueil des données (Annexe 4, page 336).

Pour compléter et vérifier les données issues des entretiens, nous avons collecté des données complémentaires (Annexe 5, page 339). Elles sont de différentes natures :

- Rapports annuels de gestion
- Rapports spécifiques (de RSE, de partenariats)
- Données et discours sur les sites institutionnels
- Autres documents de gestion des relations partenariales (repères, lettres, revues professionnelles, etc.)
- Communiqués et articles de presse

La collecte des données terminée, nous devons alors procéder à leur traitement et analyse.

## II.2.2 Traitement et analyse des données

Nous nous intéressons aux relations entre deux entités et aux conséquences sur la stratégie de responsabilité sociale d'une de ces deux entités.

Les données que nous avons dû traiter sont, pour leur grande majorité, des mots, des phrases, des discours. Cette donnée de base, nous la retrouvons à la fois pour notre recueil de données primaires et secondaires. Effectivement, dans le cas des données primaires, notre matériau de base est constitué des entretiens que nous avons menés. Pour les données secondaires, ce sont des discours, des rapports, des articles de presse, qui ont été l'objet de notre analyse (cf. II.2.1).

### Utilisation du logiciel N'Vivo

Dans le cadre de cette thèse, **nous avons utilisé le logiciel d'analyse N'Vivo pour traiter et analyser l'ensemble de nos données empiriques**. Ce logiciel permet de faire un codage des données de façon plus rapide que le codage manuel, et donc de traiter en un temps court un plus grand volume de données. Il permet également de faire une analyse poussée des données, à l'aide de requêtes. Cependant, le recours à ce logiciel dans le traitement des

données qualitatives ne fait pas l'unanimité. Dans sa thèse de doctorat, Julien Cusin (2006) explique qu'il a préféré ne pas utiliser de logiciel d'analyse comme N'Vivo car ce type de logiciel n'apporterait pas de valeur ajoutée à l'analyse. Pour Cusin, « *le logiciel sert ainsi simplement à automatiser un travail de codage qui aurait tout aussi bien pu se faire manuellement, l'outil informatique étant alors un simple substitut du crayon de papier* », ou alors deviendrait « *une sorte d'alibi agité par le chercheur pour donner un crédit à son travail d'analyse, si ce dernier l'envisage uniquement comme un logiciel de rangement* » (2006 : 248). Il est vrai que si l'on s'en tient aux fonctions basiques du logiciel, on ne tire pas vraiment profit des fonctionnalités offertes. C'est pourquoi nous avons pris le temps de comprendre les différentes fonctionnalités de N'Vivo, notamment en ce qui concerne le travail sur les données après le codage. Pour cela, nous avons utilisé toutes les ressources mises à notre disposition : auto-formation avec les tutoriels proposés par l'éditeur du logiciel, guide de prise en main, sessions d'entraînement, etc. Cela nous a permis d'avoir une connaissance plus précise du logiciel et surtout de pouvoir l'utiliser de façon plus complète que de l'utiliser uniquement pour le codage qu'il est possible de faire manuellement. Nous avons notamment utilisé les fonctionnalités de N'Vivo qui permettent de visualiser un projet d'analyse de données qualitatives, avec des cartes, des graphiques, des modèles, des analyses typologiques générées à partir des données primaires et secondaires importées dans le logiciel et des codes que nous avons créés.

**Nous avons suivi un certain nombre d'étapes.** Tout d'abord, avec la grille d'analyse que nous avons réalisée à partir de la littérature (cf. tableau 9), **nous avons établi sous Excel un dictionnaire des thèmes comprenant trois entrées** : les codes, les sous-codes (nos regroupements thématiques) et les significations de ces codes pour les acteurs de l'ONG et de l'entreprise interrogés (notre traduction des indicateurs issus de la littérature).

**Nous avons saisi ces codes dans N'Vivo, après avoir importé nos données primaires** (les entretiens) **et nos données secondaires** (rapports annuels, déclarations sur les sites Internet, communiqués et articles de presse, conventions de partenariats, lettres d'informations, etc.). Nous nous sommes alors interrogés sur le statut de nos différentes données. Pour Miles et Huberman (2003), certaines données seraient « meilleures » que d'autres, et ce décalage nécessiterait une pondération des données. Dans notre cas, nous n'avons pas



hiérarchisé les données en fonction de leur statut de données primaires et secondaires. Bien sûr, nous avons traité avec une grande vigilance les données primaires, puis les données secondaires, pour vérifier que les propos recueillis par les acteurs correspondaient bien à la teneur des déclarations écrites sur les mêmes sujets (dans les rapports d'activités ou les communiqués de presse par exemple). Toutefois, nous avons considéré que notre sélection précise de données avant le codage permettait de prendre en compte au même titre les données primaires issues des entretiens, et les données secondaires constituées de documents écrits qui engagent les organisations qui les ont émis et qui ont donc une valeur de confiance importante.

Ensuite, **nous avons procédé à l'étape de codage** qui a donc bien été réalisée *a priori*, c'est-à-dire en utilisant des codes prédéfinis, issus de la littérature.

**Dans cette première phase de codage**, nous n'avons pas fait de distinction entre les codes d'apparition (code de présence d'un thème) et les codes de signification (codes d'analyse du thème). Cela représente un total de cinquante-quatre sous-codes organisés en dix familles de codes (Annexe 6, p. 341). Cette première phase nous a permis de faire ressortir beaucoup de nuances pour qualifier les partenariats stratégiques ONG-Entreprises.

**Dans une deuxième phase de codage**, nous avons simplifié nos codes. En effet, le codage à partir de la littérature est parfois difficile à appliquer aux données. C'est pourquoi il est nécessaire d'adapter ce codage au contexte pour le rendre plus pertinent. Nous avons procédé d'abord par élimination des redondances et des occurrences communes entre les codes. Cela nous a permis d'avoir un nombre final de quatorze codes (tableau 10). On retrouve les dix codes identifiés à partir de la littérature, complété de trois codes qui ont émergés lors de l'analyse.

Afin de donner du sens à notre analyse, **nous avons fait correspondre ces codes à un séquençage par phase**. Au regard des dimensions qui caractérisent les partenariats entre les ONG et les entreprises retenues de la littérature (présentées dans le tableau 9), nous proposons de retenir quatre phases majeures pour qualifier l'évolution des partenariats stratégiques entre les ONG et les entreprises :

- Phase 1 : Interagir et dialoguer
- Phase 2 : Construire un projet commun

- Phase 3 : Concrétiser ce projet par un partenariat
- Phase 4 : Co-construire les stratégies de RSE

TABLEAU 10 : DICTIONNAIRE DES CODES POUR LA PARTIE « TERRAIN » ET PHASES ASSOCIEES

Codes identifiés à partir de la littérature	Signification	Notre proposition de phasage pour qualifier l'évolution des partenariats ONG - Entreprise
DIAL	Collaborer, dialoguer, échanger	1
CONF	Avoir confiance, partenaire fiable, connu, rassurant	1
ENJE	Définir des enjeux, des objectifs de RSE communs et complémentaires	2
EXPE	Expertise et légitimité du partenaire	2
EVAL	Avoir des règles et évaluer le partenariat	3
COMP	Se comprendre, se convaincre	3
ENGA	S'engager dans la relation durablement	3
CHAN	Changement des pratiques	4
APPR	Apprendre et démultiplier les actions	4
COEV	Co évoluer pour aboutir à une vision partagée de la RSE	4

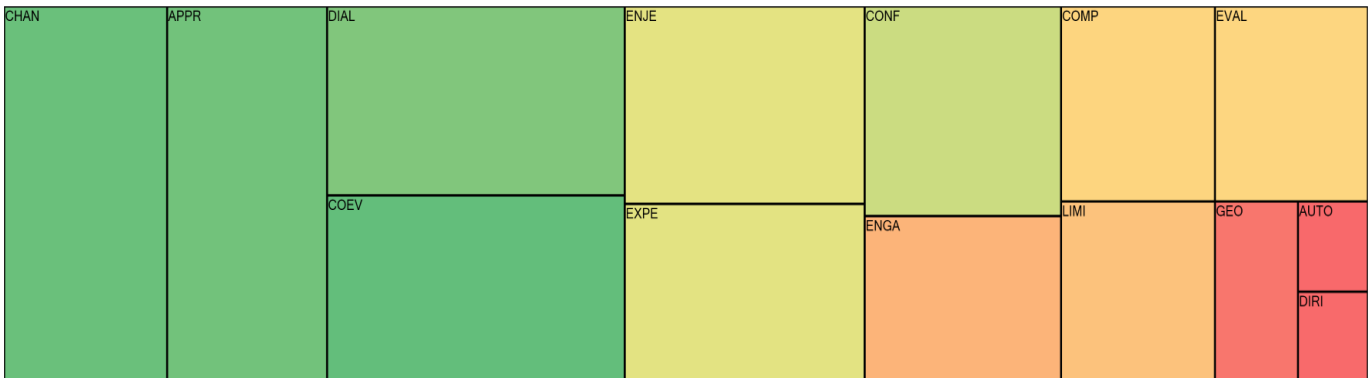
  

Codes ayant émergés de l'analyse	Signification	
LIMI	Difficultés pour atteindre le niveau stratégique RSE et limites du partenariat	/
DIRI	Objectifs définis par les dirigeants d'entreprise	/
GEO	Bénéficier de l'implantation géographique du partenaire	/
AUTO	Conserver son autonomie	/

L'importance de la présence des codes dans les partenariats étudiés nous permettra ainsi de comprendre le niveau de maturité de partenariat puisque cela correspond aux phases présentées ci-dessus. Dans la mesure où nous analysons des partenariats dits stratégiques, dont l'objectif est d'influencer la RS de l'entreprise partenaire, nous devrions situer tous les partenariats en phase 4.

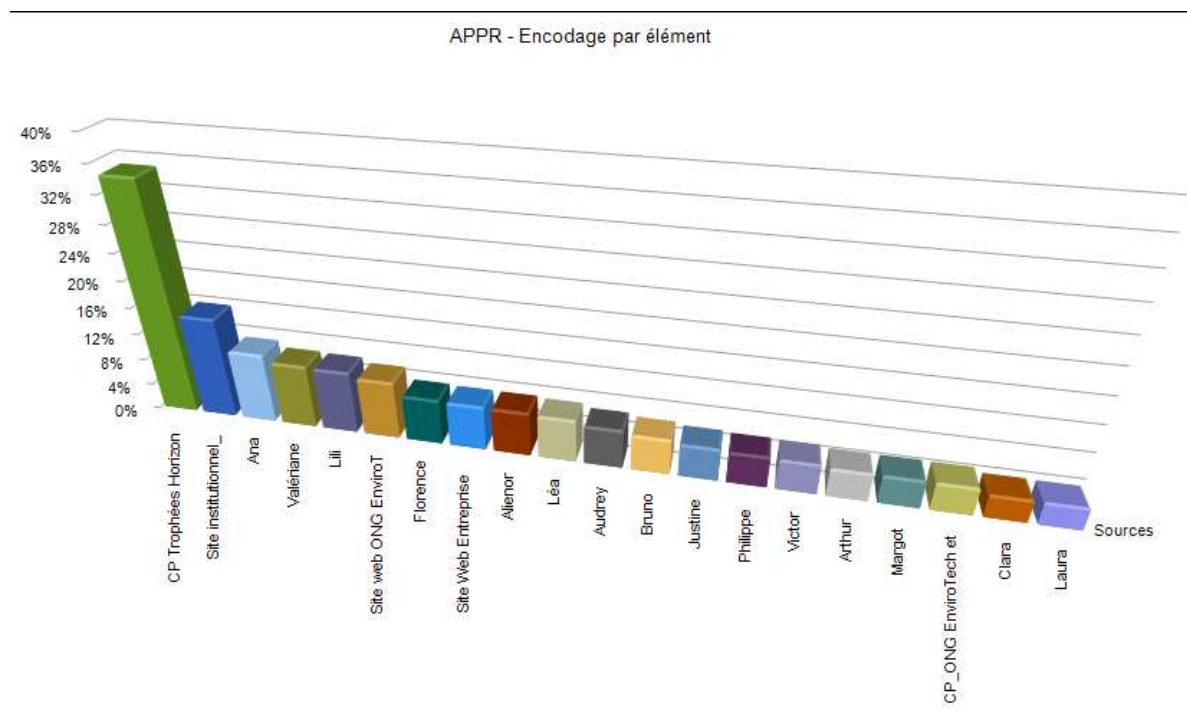
Après les étapes de codage, **nous avons analysé les données à l'aide des fonctionnalités proposées par N'Vivo**. Nous avons commencé par générer un schéma qui permet de **visualiser tous les codes utilisés**, avec différentes couleurs pour faire ressortir les codes qui ont le plus de références et ceux qui en ont moins (figure 23). La taille de la surface prise par les cases de code indique également leur importance (plus la case est grande, plus le code comptabilise de références).

FIGURE 23 : CODES COMPARES PAR NOMBRE D'ÉLÉMENTS ENCODES



Nous avons ainsi identifié les quatre codes (CHAN, APPR, COEV et DIAL) qui comptabilisent le plus de références et qui ont donc une portée particulière. L'importance de ces codes et leur signification constituent la base de la présentation de nos résultats dans le chapitre cinq. Nous avons mis en avant les sources correspondant à ces codes grâce à la fonctionnalité « graphique ». Par exemple pour le code « APPR », on obtient la figure suivante (figure 24).

FIGURE 24 : ENCODAGE PAR ÉLÉMENTS DU CODE « APPR »



Cette fonctionnalité nous a permis d'identifier pour chaque code les sources les plus concernées. Cette visualisation pour chacun de nos quatre principaux codes nous aide à percevoir les sources (les entretiens ou les documents) dans lesquels on trouve le plus de

verbatim qui illustrent et étayent le code concerné. De plus, en croisant les visualisations, il est possible de voir si une source est importante pour un seul code ou pour plusieurs et dans quelle mesure en fonction du pourcentage de couverture.

**Nous avons également travaillé sur la fréquence des mots utilisés dans chaque code.** Les représentations visuelles du type « Nuage » sont très utiles pour repérer les mots-clés. Par exemple, pour le code « COEV » (*coévoluer pour aboutir à une vision partagée de la RSE*), on obtient le nuage suivant :



**Cela nous permet de repérer les termes qui apparaissent le plus souvent dans un code et d'en rechercher l'origine pour pouvoir l'expliquer.** Ici on constate que le code « COEV » est fortement relié aux termes « partenariat », « stratégie » et « RSE », en faisant abstraction des termes creux, comme « choses » ou « beaucoup » par exemple. Il est bien évident que le terme « partenariat » apparaît en premier et se retrouve très fréquemment puisque c'est notre objet de recherche. Cependant, ce type de visualisation en « nuage » permet d'observer les autres termes clés associés au code. Par exemple, nous pouvons noter l'importance du terme « stratégie » dans ce code qui vise à qualifier l'évolution commune de l'entreprise et de l'ONG vers la RSE. La « stratégie » revêt donc une importance particulière qu'il convient d'explorer, d'analyser.

**Nous avons réalisé des tableaux comparatifs de codage pour les relations ONG – Entreprise étudiées.** Par exemple, pour l'analyse de la « relation 3 » entre l'ONG Santé et l'Entreprise 2, sur les données primaires, on obtient le tableau suivant (après épuration des codes sans références) :

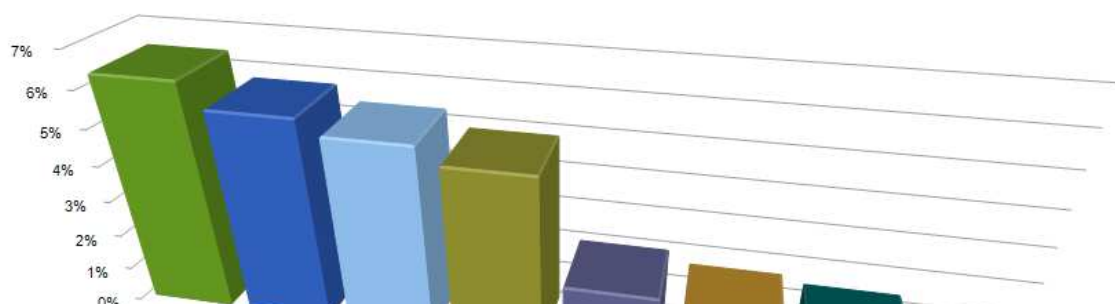
	APPR	CHAN	COEV	COMP	CONF	DIAL	ENGA	ENJE	EVAL	EXPE	LIMI
ONG Santé : Laura	6	11	13	7	9	12	4	5	4	4	8
Entreprise 2 : Lili	12	8	13	6	3	6	0	3	4	5	2

TABEAU 11 : COMPARAISON DE CODAGE ONG SANTE – ENTREPRISE 2

Cet exemple n'est basé que sur la comparaison des données primaires (les entretiens) pour des raisons de lisibilité, mais il permet quand même de bien visualiser et comparer les correspondances ou divergences entre le ressenti de l'ONG et celui de l'entreprise. On constate ainsi une totale convergence pour le code « COEV » (*coévoluer pour aboutir à une vision partagée de la RSE*), alors que le code « APPR » (*Apprendre et démultiplier les actions*) est deux fois plus important du côté de l'entreprise que de l'ONG. C'est strictement l'inverse pour le code « DIAL » (*collaborer, dialoguer, échanger*). Cela démontre les divergences ou les convergences entre l'ONG et l'entreprise sur chaque code. Ainsi, pour l'entreprise 2, l'apprentissage et la démultiplication des actions de RSE est deux fois plus important que pour l'ONG Santé, alors que l'ONG Santé donne deux fois plus d'importance que l'entreprise 2 à la collaboration, au dialogue et à l'échange dans le cadre de leur partenariat stratégique. Ces analyses comparées ont été réalisées pour toutes les relations et en intégrant les données secondaires. Dans la plupart des cas, l'intégration des données secondaires a seulement nuancé les différences entre les ONG et les entreprises (au lieu d'avoir un écart du simple au double comme dans l'exemple que nous avons donné ci-dessus, cet écart s'est réduit) sur chaque code.

**Enfin, nous avons également travaillé à partir de chaque source dans le détail en réalisant des graphiques d'encodage par source.** Si l'on prend l'exemple de l'entretien de Marie (entreprise 13), on obtient le graphique suivant :

FIGURE 25 : ENCODAGE DE L'ENTRETIEN DE MARIE, ENTREPRISE 13



Ce graphique montre la prépondérance des codes « COEV » et « APPR », qui font partie des quatre codes principaux de notre analyse globale. Cependant, juste après on découvre le code « LIM1 » (*Difficultés pour atteindre le niveau stratégique RSE et limites du partenariat*), qui apporte une nuance forte aux deux premiers codes. Concrètement, cet entretien nous révèle que l'entreprise 13 considère le partenariat stratégique avec son partenaire ONG comme un moyen d'évolution et d'apprentissage, mais que la portée du partenariat est tout de même limitée et que l'atteinte du niveau stratégique n'est pas évidente même si le partenariat s'affiche justement comme stratégique et comme ambitionnant de faire évoluer l'entreprise au plus haut niveau (stratégique) dans sa responsabilité sociale.

Ces différentes fonctionnalités d'analyse des données au travers des croisements et des visualisations qu'elles permettent, enrichissent une analyse manuelle. **Nous sommes conscients de ne pas avoir utilisé toutes les fonctionnalités de ce logiciel, mais nous considérons avoir été plus loin qu'une simple analyse manuelle.** En particulier en nous servant des fonctionnalités de visualisation graphique qui nous ont permis d'approfondir nos analyses et de croiser des données que nous n'aurions pas pu faire manuellement (tableaux comparatifs de codage par exemple).

Ces différentes étapes de traitement ont fait émerger plusieurs résultats empiriques que nous présentons dans notre chapitre cinq.

### II.2.3 La rédaction des cas

Dans les deux derniers chapitres de la thèse, nous présentons nos résultats et nous les discutons au regard de la revue de littérature présentée dans les trois premiers chapitres.

Nous avons choisi de présenter dans un premier temps notre étude exploratoire et nos trois études de cas. Ensuite nous proposons les résultats de notre analyse intra et inter-cas qui permettent de répondre à nos questions de recherche.

Notre étude exploratoire présente l'analyse des stratégies de partenariat avec les entreprises de onze ONG en France. Cela nous permet de comprendre le rôle spécifique du partenariat stratégique parmi les autres formes de partenariat pour agir sur la RSE. Cette étude exploratoire nous permet également de sélectionner trois ONG que nous étudions plus spécifiquement puisque ce sont celles qui ont *a priori* choisi de se positionner sur le créneau du partenariat stratégique. Les trois études de cas présentent les trois ONG retenues et leurs entreprises partenaires en cherchant à comprendre à chaque fois le niveau de maturité du partenariat stratégique et son influence sur la RSE.

L'étape suivante consiste à présenter nos résultats et à répondre à nos questions de recherche. Ces résultats nous permettent d'établir nos modèles finaux compréhensif et dynamique des partenariats stratégiques ONG – entreprises (chapitre 6).

Les propositions qui découlent de nos modèles compréhensif et dynamique seront compatibles avec la plupart des cas puisque nous nous sommes efforcés de mettre en évidence les éléments de correspondance entre la théorie et les données (Eisenhardt et Graebner, 2007).

### III. Validité et fiabilité de la recherche

Au terme de ce chapitre consacré à la méthodologie de recherche, il nous semble important de préciser sur quels critères nous nous sommes appuyés pour respecter les impératifs de rigueur et de réappropriation par d'autres chercheurs de nos travaux. Ces impératifs sont en réalité des critères de validité et de fiabilité de la recherche.

En ce qui concerne la validité, tout chercheur s'assure, d'une part, de la pertinence et de la rigueur des résultats qu'il propose (validité du construit, de l'instrument de mesure et validité interne), et d'autre part, de la généralisation possible de ces mêmes résultats (validité externe).

Par ailleurs, la fiabilité (Austin, 2000) de la recherche est démontrée lorsque la démarche de recherche peut être ré-effectuée par un autre chercheur en obtenant les mêmes résultats.

Dans le cadre de notre démarche qualitative, cette partie recense les précautions que nous avons prises pour garantir la meilleure validité et fiabilité de notre recherche. Nous allons détailler les moyens déployés pour garantir la meilleure validité possible, sur le plan du construit, de l'instrument de mesure et de la validité interne et externe de la recherche.

#### III.1.1 Validité du construit et de l'instrument de mesure

En sciences sociales, l'objet d'une recherche repose souvent sur la référence et la manipulation de plusieurs concepts abstraits. Le premier point d'attention pour le chercheur est de définir précisément les concepts qu'il utilise. C'est ce que nous nous sommes efforcés de faire dans les trois premiers chapitres, en proposant à la fin du troisième chapitre une synthèse des concepts que nous mobilisons et la définition que nous retenons pour chacun (définition de notre cadre conceptuel).

Une fois ces concepts précisés et définis, nous nous sommes intéressés à leur opérationnalisation. Nous avons « opérationnalisé » nos concepts en construisant notre grille d'analyse (tableau 9). La validité du construit consiste à s'assurer que nos concepts opérationnalisés reflètent bien le concept théorique que nous souhaitons étudier. C'est ce



que nous avons fait au travers de cette grille d'analyse qui rapproche les éléments issus de la littérature avec nos objectifs de mesure empirique.

Pour améliorer la validité de notre construit, nous avons mis en œuvre certaines stratégies qui correspondent aux trois tests de la validité de Yin (2003 : 34), le quatrième concernant les cas explicatifs ou causaux.

TABLEAU 12 : NOTRE APPROPRIATION DES TESTS DE VALIDITE DE YIN (2003)

Tests de validité (Yin, 2003 : 34)	Nos stratégies dans cette recherche
Construct validity : establishing correct operational measures for the concepts being studied	Respect des différentes étapes qui ont mené à la construction du cadre conceptuel (cf. partie II de ce chapitre)
External validity : establishing a domain to which a study's findings can be generalized	Multiplication des sources de données (primaires et secondaires), études de cas multiples.
Reliability : demonstrating that the operations of a study (such as the data collection procedures), can be repeated with the same results.	Etablissement d'une « chaîne de preuve » par la description complète du processus de recherche dans ce chapitre, qui démontre les liens entre les questions de recherche formulées dans l'introduction, les données collectées et les conclusions finales

Notre recherche qualitative nous a conduits à réaliser nos instruments de mesure à partir de la revue de littérature, ou, de façon combinée, à partir des étapes précédentes de notre recherche. Nous avons réalisé les instruments suivants :

- Un guide d'entretiens exploratoires pour les ONG (Annexe 2, p. 332)
- Un guide d'entretiens exploratoire pour le cabinet de conseils en partenariats ONG-entreprises (Annexe 3, p. 334)
- Une grille d'analyse des relations partenariales ONG-entreprises, construite à partir des modèles et classifications proposés dans la littérature (Annexe 1, p. 327)
- Un guide d'entretiens pour les ONG et les entreprises (Annexe 4, p. 336)

Ces instruments ont été réalisés avec la plus grande rigueur possible et en fonction des analyses proposées dans la revue de littérature.

### III.1.2 Validité interne

D'après Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier (2007: 278), « *la validité interne consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude* ». Dans la mesure où nous avons un design de recherche qualitatif, il s'agit davantage de prendre des précautions pour s'assurer de cette validité interne. Prendre des précautions consiste alors à éviter les biais identifiés dans la littérature qui peuvent limiter la validité interne.

TABLEAU 13 : ÉVITEMENT DES BIAIS LIMITANT LA VALIDITÉ INTERNE

Biais limitant la validité interne	Signification	Comment nous avons évité ce biais ?
Effet d'histoire	Se demander si des événements extérieurs à l'étude et survenus pendant la période d'étude n'ont pas faussé les résultats	Notre période d'étude a été assez circonscrite (quelques mois pour les deux étapes de nos études de cas). Nous avons été vigilants à tous les événements qui auraient pu interférer avec notre étude (veille sur les articles de presse et sur Internet sur les ONG et les entreprises étudiées)
Effet de maturation	Les objets d'analyse ont changé pendant le cours de l'étude	Notre période d'étude a été assez circonscrite (quelques mois pour les deux étapes de nos études de cas).
Effet d'instrumentation	Les questions utilisées pour recueillir les données sont mal formulées	Notre recueil de données a été très formalisé par l'utilisation et la fiabilisation de notre outil et notre instrument de mesure (entretiens semi-directifs et guide d'entretien). Un seul et même chercheur a recueilli les données. De par nos expériences passées, nous étions emprunts du sujet (effet d'expertise).
Effet de sélection	L'échantillon étudié doit être représentatif de la population pertinente pour l'étude	Nous avons accordé une très grande importance à notre échantillonnage, et nous sommes efforcés de sélectionner les acteurs les plus pertinents pour

		notre étude.
Effet de contamination	Un individu interrogé apprend par d'autres individus l'objet de l'étude, ce qui fausse les résultats	Nous avons mené le plus rapidement possible notre étude au sein de chaque organisation et nous nous sommes assurés de la confidentialité des travaux en ne dévoilant qu'à la fin de l'étude le nom des autres personnes interrogées dans la même organisation.

*D'après Campbell et Stanley (1966) cité par Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier (2007 : 279-280)*

Nous évitons ainsi les écueils les plus importants de la validité interne en y remédiant le mieux possible.

Enfin, comme nous avons choisi une démarche basée sur des études de cas, nous avons suivi tout particulièrement deux tactiques de Yin (2003) qui s'appliquent à notre recherche.

Nous avons comparé notre modèle de compréhension des partenariats ONG-entreprises et ses conséquences sur les stratégies de RSE auquel nous avons abouti (notre schéma empirique mis en évidence), par rapport aux propositions théoriques issues de la littérature (re-bouclage théorique après l'étude empirique dans le chapitre 6). Nous nous assurons ainsi dans une certaine mesure que nos conclusions sont correctes.

Enfin, nous recherchons une saturation du terrain en collectant des données jusqu'à ce qu'elles n'apportent plus d'éléments de compréhension nouveaux. Pour cela, nous avons décrit de façon précise notre étape de collecte de données.

Nous nous sommes par ailleurs appuyés sur les travaux de Miles et Huberman (2003), en utilisant la « méthode des différences ». Nous examinons les différences entre nos résultats pour établir des contrastes et des comparaisons. Cette démarche permet de renforcer nos résultats. Nous avons décomposé notre chapitre dédié à la présentation des résultats en plusieurs niveaux (analyses intra et inter cas) afin de mettre en évidence les similitudes qui ont conduit à l'établissement de résultats, mais aussi les contrastes qui viennent enrichir notre analyse.

### III.1.3 Validité externe, les limites de la recherche qualitative

La validité externe d'une recherche mesure sa capacité à être généralisée. Les résultats de cette recherche peuvent être réappropriés, transférés.

En recherche qualitative, et d'autant plus avec les études de cas, le contexte est déterminant et a une influence sur la proposition des résultats théoriques. Le mode de généralisation ne saurait donc être de nature statistique. Il est bien de nature analytique (Yin, 2003).

Nous avons cependant cherché à maximiser la validité de notre recherche en multipliant les études de cas, dans un objectif de réplique littérale (Yin, 2003). Nos cas ont ainsi été choisis en « *faisant varier les caractéristiques contextuelles [de notre recherche] pour maîtriser autant que possible les spécificités dues au choix d'un cas particulier* » (Ashman, 2001), comme le recommande Eisenhardt (2010). Nous avons étudié des organisations de taille et de secteur d'activité différents, en nous focalisant sur un type de partenariat ONG – Entreprise précis : les partenariats stratégiques.

De plus, selon David (2004), « *pour généraliser les résultats d'une étude de cas, [il faut] être capable non pas seulement de décrire précisément le contexte (telle entreprise, tel projet, etc.) mais aussi, et surtout, de dire de quel genre de contexte il s'agit* ». Cela renvoie à ce que l'on appelle la parenté des contextes. La description précise des contextes de nos études de cas est réalisée dans le chapitre cinq. Quant au *genre* de contexte de nos études de cas, il est expliqué et diffère entre les deux étapes de nos études de cas. Pour la première étape, le contexte vise à comparer des partenariats entre les ONG et les entreprises, alors que pour notre seconde étape nous nous sommes focalisés sur les partenariats de *genre* stratégique, afin d'approfondir nos connaissances sur ce type de partenariat et ses répercussions sur la RSE.

### III.1.4 Fiabilité de la recherche

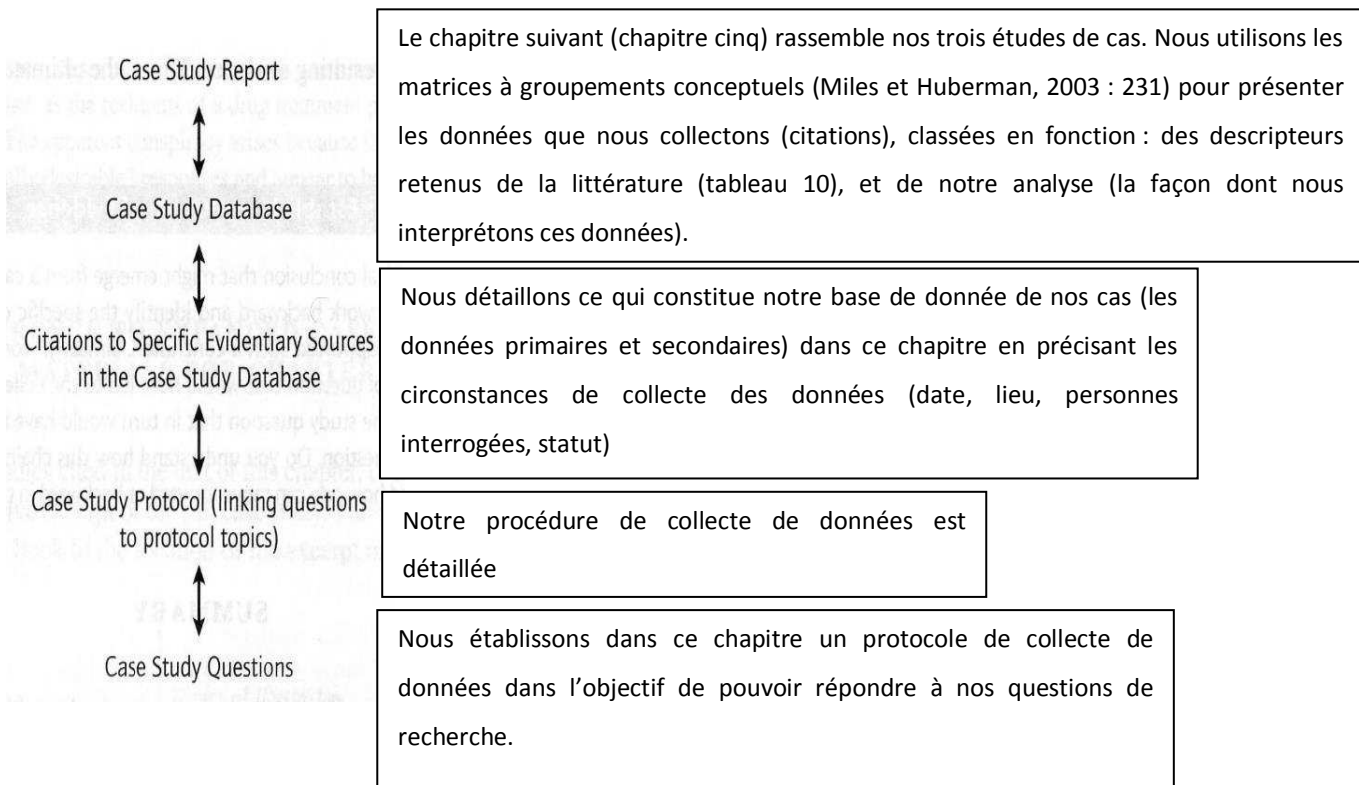
Rendre une recherche fiable consiste à se poser la question de son évaluation. Selon Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier (2001: 281), « *l'évaluation de la fiabilité de la recherche (c'est-à-dire la fiabilité des résultats de cette recherche) consiste à établir et vérifier que les*

*différentes opérations d'une recherche pourront être répétées avec le même résultat par des chercheurs différents et/ou à des moments différents ».*

Pour ce faire nous avons fait le choix de décrire de la façon la plus complète possible notre design de recherche ainsi que les choix méthodologiques que nous avons effectués. Dans les parties précédentes de ce chapitre nous avons décrit avec précision les différentes étapes de notre recherche : choix du terrain (expliqué dans la partie échantillonnage), recueil et analyse de données (partie ad-hoc, II.2). En ce qui concerne le contrôle de notre influence sur notre terrain, nous avons porté une attention particulière à notre instrument de mesure (nos guides d'entretien). Etant donné que nous n'avons pas délégué l'administration des guides, nous n'avons pas eu besoin de transmettre des consignes à autrui. Cependant, nous avons retracé dans ce chapitre la manière avec laquelle nous avons sélectionné les personnes à interroger (échantillonnage), et comment nous avons récolté les données afin de les fiabiliser au maximum (enregistrement et prise de notes).

Nous avons ainsi maintenu la chaîne de preuve, au sens de Yin (2009 – figure 26). Enfin, nous avons décrit concrètement les phases relatives à la condensation et à l'analyse de données (Miles et Huberman, 2003), dans la partie « Recueil, traitement et analyse de données » (II.2).

FIGURE 26 : APPLICATION A NOTRE RECHERCHE DU MAINTIEN DE LA CHAINE DE PREUVES (YIN, 2009 : 123)



## Conclusion chapitre 4

---

Ce chapitre a été l'occasion d'exposer de manière détaillée notre design de recherche, et en particulier de justifier nos choix méthodologiques. Nous nous positionnons dans un **paradigme de « positivisme aménagé »** pour décrire et comprendre les partenariats stratégiques entre les ONG et les entreprises. Nous suivons un **raisonnement hybride** (Charreire Petit et Durieux, 207) avec une **démarche abductive**.

Nous avons expliqué notre choix d'une **démarche qualitative, multi-cas et comparative**, avec deux phases distinctes : **onze cas exploratoires** et **trois cas en profondeur**. Nous avons privilégié la **méthode des cas**, et l'**outil « entretiens semi directifs »** pour le recueil des données. Ces cas et les résultats qui en découlent sont présentés dans le chapitre suivant. Pour le **traitement et l'analyse des données**, nous avons utilisé le **logiciel N'Vivo** qui nous a permis de gagner en lisibilité pour nos analyses.

Enfin, nous avons rappelé comment nous nous sommes assurés de la **validité** et de la **fiabilité** de notre recherche.

La **première partie** de cette thèse a permis de présenter le **cadre théorique** de notre recherche, ainsi que les principaux concepts et enjeux auxquels nous nous intéressons. Nous avons ainsi pu construire notre cadre conceptuel, formaliser notre problématique et nos questions de recherche. Le dernier chapitre de la première partie a été consacré à la présentation du design et de nos choix méthodologiques pour cette recherche.

## **PARTIE 2**

---

### **EMPIRIE ET ANALYSES**

## Introduction de la partie 2

---

Cette **seconde partie** présente l'**analyse empirique** de notre recherche.

Dans un premier temps, le chapitre cinq présente nos **onze cas exploratoires**. Cette phase exploratoire permet de saisir le contexte et la nature des relations partenariales. Nous justifions ici la sélection des trois ONG de nos cas approfondis.

Dans un second temps, **trois études de cas nous permettent d'analyser de façon approfondie 14 partenariats stratégiques ONG – Entreprises**. Cette phase permet de mieux comprendre le niveau de maturité de ces partenariats stratégiques et, ce faisant, leur influence sur la RSE.

Dans un troisième temps, nous approfondissons les questions structurantes de notre travail au travers d'une **lecture globale des partenariats stratégiques étudiés**.

Nous déterminons ainsi que le partenariat stratégique représente une stratégie d'influence efficace sur la stratégie de RSE. Cependant, il s'avère que ces partenariats dits stratégiques ne se positionnent pas tous dans la phase de maturité à laquelle on pourrait s'attendre théoriquement. En effet, un partenariat stratégique devrait *a priori* être à un niveau de maturité avancé (phase de concrétisation ou de co-construction, et non plus dans une phase de dialogue), puisque son objectif est d'aborder les enjeux stratégiques pour l'entreprise. Ce résultat nous aide à envisager les freins et les leviers qui peuvent entraver ou au contraire contribuer à la construction commune des stratégies de RSE entre les ONG et les entreprises.

Le sixième et dernier chapitre sera l'occasion de questionner nos résultats empiriques par rapport à la littérature et d'exposer les limites de notre recherche.



## - Chapitre 5 -

# Les analyses qualitatives (multi-cas et comparatives) du partenariat stratégique ONG – Entreprise

---

### Introduction

Ce chapitre cinq présente les résultats de l'analyse des données collectées grâce à nos études de cas. Pour cela, **nous procédons en trois temps**.

**Premier temps, nous présentons notre étude exploratoire** (cf. figure 27). Nous rappelons le contexte des onze ONG et/ou associations étudiées et nous qualifions leurs relations avec les entreprises. Cette première étape nous permet de mieux comprendre le rôle spécifique du partenariat stratégique parmi les autres formes de partenariat pour agir sur la RSE. Cela nous amène à justifier le choix des trois ONG retenues pour les études de cas.

**Deuxième temps, nous détaillons nos trois études de cas** selon le même schéma : présentation des entreprises partenaires pour chacune des trois ONG, puis essai de compréhension du niveau de maturité du partenariat stratégique et de son influence sur la RSE pour chaque unité d'analyse. Notre unité d'analyse est ici composée d'un partenariat stratégique entre une ONG et une entreprise. Nous développons une **analyse intra cas**.

**Troisième temps, nous proposons notre lecture globale des partenariats stratégiques étudiés** dans une **analyse inter-cas**. Celle-ci vise à répondre à nos trois questions de recherche posées précédemment.

La présentation des résultats empiriques se prolonge avec le sixième et dernier chapitre de notre thèse qui met en perspective les résultats théoriques de ce travail avec la littérature.

**Partie 2 : EMPIRIE ET ANALYSES**

**Chapitre 5**

**Les analyses qualitatives (multi-cas et comparatives) du partenariat stratégique ONG – Entreprise**



**Chapitre 6**

**Le partenariat stratégique ONG - Entreprise comme levier de la construction commune de la RSE**

## I. Contexte et parties prenantes des partenariats étudiés : 11 cas exploratoires

Pour répondre à notre problématique de recherche, *Comment les partenariats avec les ONG peuvent-ils influencer la responsabilité sociale de l'entreprise ?*, il nous a d'abord paru opportun de chercher à **comprendre en quoi le partenariat stratégique se différencie des autres partenariats entre les ONG et les entreprises**. De plus, nous cherchons à ce stade également à comprendre en quoi un type de partenariat dit « stratégique » peut avoir une influence sur l'un des deux partenaires, et notamment sur la RS de l'Entreprise. En effet, ces partenariats dits « stratégiques », permettraient aux ONG d'avoir une relation particulière avec leurs partenaires Entreprises. Cela se caractériserait par une influence sur la RS de ces entreprises.

Pour apporter des éléments de réponse, nous avons choisi de réaliser une première étude dans le contexte français, afin de **mieux comprendre les partenariats entre les ONG et les entreprises, et d'observer plus finement les caractéristiques des partenariats dits « stratégiques »**. Nous avons ainsi rencontré les représentants de onze ONG, s'affichant toutes comme ayant des partenariats avec les entreprises, certaines les qualifiant de stratégiques, d'autres non.

### I.1 Les 11 ONG : présentation, histoire, contextes de collaboration avec les entreprises, etc.

Afin de rendre la présentation des onze ONG plus synthétique, nous proposons un tableau récapitulatif en trois parties : présentation de **l'identité de l'ONG**, de **ses activités** et de **son positionnement par rapport aux partenariats avec les entreprises** (tableau 14).

ONG	Pro-Natura International	Secours Populaire Français	Samu Social International	Terre des Hommes France	Handicap International	Transparency International	Ethique sur l'Etiquette (ESE)	Secours catholique	ONG Santé	ONG Environnement	ONG Environnement technique (EnviroTech)
<b>IDENTITE</b>											
Statut juridique	ONG, association de solidarité internationale	Association à but non lucratif, loi 1901	ONG	Association de solidarité internationale, loi 1901	ONG	ONG	Collectif d'associations de solidarité internationale, de collectivités locales, de syndicats, de mouvements de consommateurs et d'associations d'éducation populaire	Association loi 1901	ONG, en France association Loi 1901	ONG	ONG. En France, 4 structures juridiques distinctes : Fondation, Association, EURL et SAS.
Nationalité	Brésilienne	Française	Française	Suisse	Française	Allemande	Française	Française	Américaine	Française	Suisse
Siège	Paris	Paris	Paris	Saint-Denis	Lyon	Berlin	Paris	Paris	Genève	Paris	Genève
Année de création	1985	1945	1993	1960, 1963 1983 pour la branche française	1982	1993	1995	1946	1946, 1983 pour la branche française	1990	1961, 1973 en France
Effectifs salariés	NC	NC	NC	NC	55 en France	9	1 en France	NC	35 en France	30	87 en France
Budget 2011	21 millions d'euros	45 millions d'euros	1.4 millions d'euros	110 millions d'euros	23.6 millions d'euros	240 000 €	NC	148 millions d'euros	21 millions d'euros	4 millions d'euros	16.5 millions d'euros (budget 2010)
<b>ACTIVITE</b>											
Présentation	Aider à résoudre les problèmes sociaux, économiques et environnementaux des communautés	Agir contre la pauvreté et l'exclusion en France et dans le monde	Aider et assister les populations exclues : premiers soins, orienter, accompagner	Promouvoir et défendre des droits économiques, sociaux et culturels.	Œuvrer aux côtés des personnes handicapées et des populations vulnérables, pour répondre à leurs	Lutter contre la corruption	Agir en faveur du respect des droits humains au travail dans le monde et de la	Lutter contre les causes de pauvreté et de l'exclusion, et promouvoir le développement de la personne	Développer une solidarité internationale	Initier une nouvelle forme de société reposant sur la prise de conscience de l'interdépendance des humains	Protéger la nature, développer de fortes compétences scientifiques

ONG	Pro-Natura International	Secours Populaire Français	Samu Social International	Terre des Hommes France	Handicap International	Transparency International	Ethique sur l'Etiquette (ESE)	Secours catholique	ONG Santé	ONG Environnement	ONG Environnement technique (EnviroTech)
	rurales dans les pays en développement		vers un abri.		besoins essentiels, améliorer leurs conditions de vie, promouvoir le respect de leur dignité et de leurs droits fondamentaux.		reconnaissance du droit à l'information des consommateurs sur la qualité sociale de leurs achats.	humaine dans toutes ses dimensions.		et de l'ensemble des vivants.	
Secteurs d'intérêt	Lutte contre la pauvreté, biodiversité, changement climatique	Lutte contre les problèmes d'exclusion : solidarité d'urgence basée sur l'alimentaire, le vestimentaire.	Aide d'urgence aux personnes vulnérables	Droit à vivre dignes.	Se focalise sur l'appareillage des personnes handicapées.	Commerce, finance et développement; Gouvernance, RSE	Veiller aux conditions de production des marchandises sur toute la chaîne de valeur	Accompagnement des personnes en difficultés vers le retour à l'emploi et à une situation sociale stable.	Santé, VIH/SIDA, affaires humanitaires, micro crédit, Commerce, finance et développement RSE, développement durable,	Information sur l'état écologique de la planète, pédagogie, participation aux débats publics.	Biodiversité, changement climatique, développement durable, eau, éducation
Implantation	Mondiale	Mondiale	Mondiale	Mondiale	Mondiale	Mondiale	Européen	Mondiale	Mondiale	France	Mondiale
<b>POSITIONNEMENT PARTENARIATS ENTREPRISES</b>											
Positionnement	Partenariats de type mécénat avec un grand nombre	Partenariats de type mécénat avec un	Partenariats de type mécénat avec une quinzaine	Peu de démarches envers les entreprises,	Partenariats de type mécénat avec un grand nombre	Se déclare pour les partenariats stratégiques,	Dénonce les dérives et propose des solutions aux	Divers type de partenariats proposés aux entreprises :	Expérience développée sur des problématiques	Différents types de partenariats avec plusieurs entreprises :	Forte culture partenariale depuis plusieurs années.

ONG	Pro-Natura International	Secours Populaire Français	Samu Social International	Terre des Hommes France	Handicap International	Transparency International	Ethique sur l'Etiquette (ESE)	Secours catholique	ONG Santé	ONG Environnement	ONG Environnement technique (EnviroTech)
	d'entreprises.	grand nombre d'entreprises.	d'entreprises.	TDH privilégie les actions de plaidoyer.	d'entreprises. Volonté de sensibiliser un plus grand nombre d'entreprises en recherche d'engagement éthique et militant à l'international	mais n'en met pas réellement en œuvre	entreprises (code de conduite par exemple). Bonne maîtrise du concept de RSE.	soutien financier, mécénat de compétence, dons en nature. Souhaite aller vers des partenariats de type insertion par l'activité économique.	es précises : préconise des plans d'action à mettre en place en interne pour l'entreprise et s'assure de la mise en œuvre d'actions sur des problématiques de développement.	mécénat de compétence mais aussi des partenariats avec des enjeux plus significatifs pour l'entreprise	
Partenariats stratégiques emblématiques									Entreprises 1, 2,3	Entreprise 13	Entreprises 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12

TABLEAU 14 : TABLEAU SYNOPTIQUE DES ONG RENCONTREES

Ce tableau 14 illustre les situations contrastées que connaissent les ONG. Elles se donnent en effet des missions diverses, avec des moyens très variables, que ce soit en termes budgétaires ou humains. Leur positionnement par rapport aux entreprises est également très varié. Certaines ne recherchent *a priori* que des moyens financiers supplémentaires en ayant recours à des partenariats de type mécénat (les six premières ONG du tableau). D'autres ont des ambitions différentes et recherchent un autre type de relation avec les entreprises. **Une seule ONG emploie le terme « stratégique » pour qualifier certains de ces partenariats avec les entreprises (l'ONG EnviroTech). Plusieurs autres ONG connaissent très bien le concept de RSE et expliquent que leurs partenariats avec les entreprises ont pour objectif d'influer sur cette RSE (l'ONG Santé et ESE).** D'autres encore ne nomment pas leurs partenariats comme stratégiques, mais le contenu de ces partenariats démontrent que l'ONG recherche une évolution de l'entreprise en nouant des partenariats (ONG Santé, et dans une moindre mesure le Secours Catholique).

Les entretiens et analyses vont nous permettre de mieux comprendre ces partenariats.

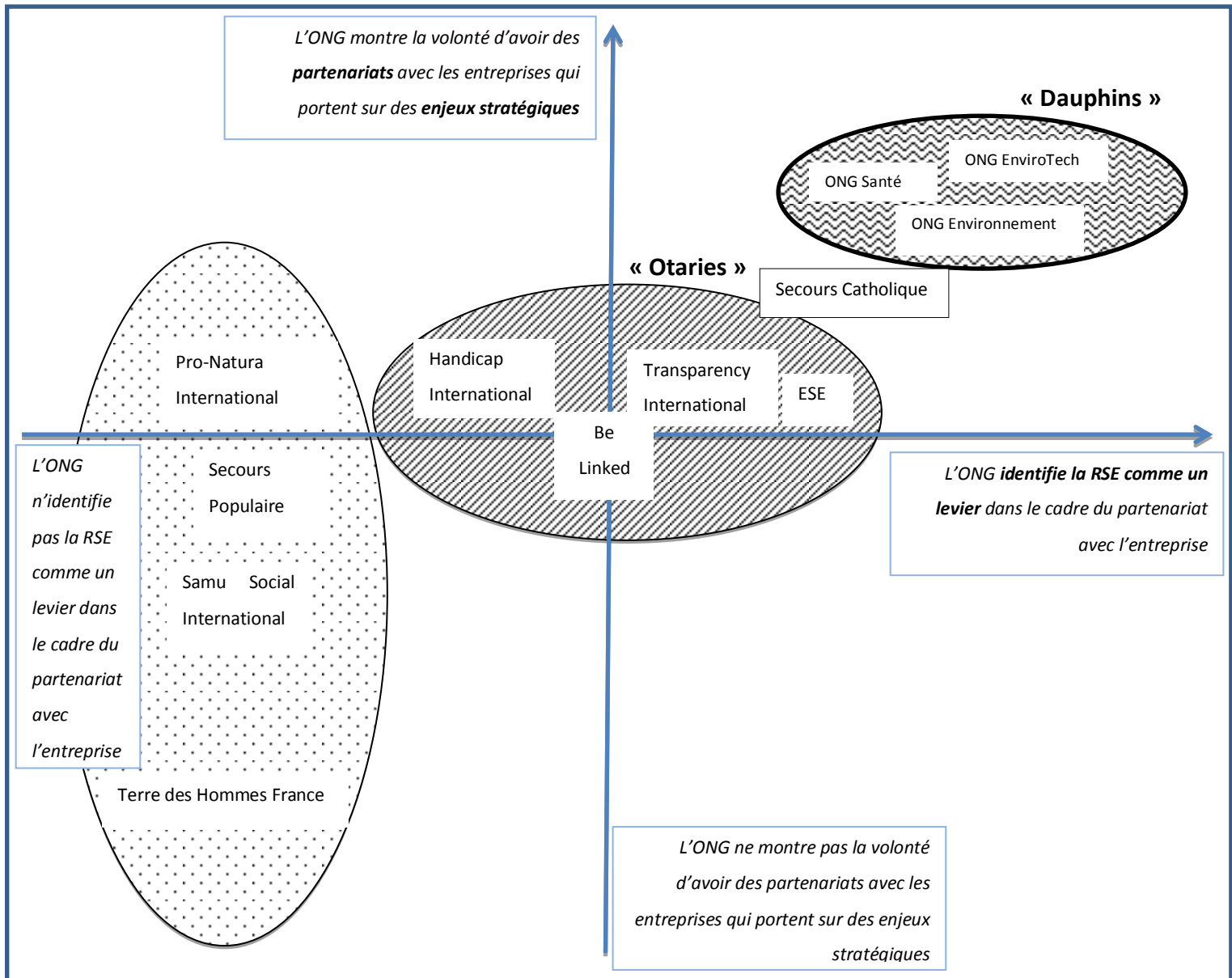
## **I.2 Comprendre le rôle spécifique du partenariat stratégique parmi les autres formes de partenariat pour agir sur la RSE**

Nous avons réalisé la cartographie des onze ONG (figure 27). Pour positionner les ONG les unes par rapport aux autres, nous avons considéré deux dimensions :

- La volonté ou non affichée par les ONG d'avoir des partenariats avec les entreprises qui portent sur des enjeux stratégiques.
- L'identification de la RSE par l'ONG comme un levier dans le cadre du partenariat avec l'entreprise

FIGURE 27 : CARTOGRAPHIE DES ONG EN FONCTION DE LEUR DEMARCHE PARTENARIALE ET DE LEUR APPROCHE DE LA RSE

30



Cette cartographie met en relief trois catégories d'ONG en fonction de ces deux axes :

- La bulle « en pointillés » regroupe les ONG qui n'ont pas identifié la RSE comme un levier pour leurs partenariats avec les entreprises. Ces ONG se focalisent plutôt sur des partenariats de type mécénat ou de dons en nature. Ici, le partenariat est plutôt

<sup>30</sup> Certaines ONG ont été « anonymisées », il s'agit de nom de code que nous conserverons jusqu'à la fin de la thèse. De plus, les termes « Otaries » et « Dauphins » renvoient à la typologie d'Elkington (1998) présentée dans le chapitre 2, page 112.



une opportunité d'être en rapport avec l'entreprise et d'obtenir des dons (financiers et/ou en nature) pour participer au fonctionnement de l'ONG et à ses œuvres.

- La bulle « hachurée » regroupe les ONG (et le cabinet de conseils)<sup>31</sup> qui peuvent travailler avec leurs partenaires Entreprises sur leur RS dans le cadre des partenariats mais cela ne constitue pas un véritable enjeu pour l'ONG. Par contre, il y a une réelle volonté de se tourner vers les entreprises pour nouer avec elles des partenariats avec un objectif autre que d'obtenir des dons.
- La bulle « avec des vagues » rassemble les ONG qui recherchent, *via* les partenariats, à travailler avec les entreprises, sur leurs enjeux stratégiques, et par conséquent sur leur RS. Cela constitue pour elles un véritable enjeu puisqu'elles s'organisent en interne dans cet objectif (direction et personnels dédiés) et recherchent bien plus qu'une simple collaboration de type mécénat, puisqu'elles proposent aux entreprises partenaires de mettre à leur disposition leur expertise. Nous sommes bien ici dans une relation à forte valeur ajoutée pour les deux parties et pour les autres parties prenantes des entreprises par répercussion en fonction des mesures prises suite aux partenariats.

Pour illustrer notre propos, nous pouvons rapprocher deux catégories d'ONG d'une partie de la classification par comportement d'Elkington (1998, cf. chapitre 2). Nous constatons ainsi qu'elle correspond partiellement à celle que nous venons de présenter (figure 27). En effet, la bulle « avec des vagues » regroupe les ONG « dauphins » (développement de relations productives avec les entreprises, au travers de partenariats), et la bulle « hachurée » rassemble les ONG « otaries » (recherche d'une collaboration générale avec les entreprises).

---

<sup>31</sup> L'entretien avec le cabinet de conseils Be Linked nous a été très utile dans la compréhension globale des partenariats entre les ONG et les entreprises. Sa position au centre du graphique s'explique par le rôle d'interface que joue le cabinet entre les entreprises et les ONG.

Même si les ONG sont très peu nombreuses à avoir recours spontanément à la terminologie de « partenariat stratégique »<sup>32</sup>, certains des partenariats de trois des ONG que nous avons rencontrées entrent dans le cadre de cette définition. Il s'agit des ONG Santé, Environnement et EnviroTech, dont les partenariats avec les entreprises sont liés aux compétences « cœur de métier » de l'ONG. Ce sont des ONG « Dauphins » d'après la classification d'Elkington (1998), qui souhaitent développer des relations productives avec les entreprises. Cependant, à ce stade, nous ne savons pas encore si toutes les dimensions des partenariats stratégiques identifiées par la littérature (apprentissage mutuel, entrepreneuriat, etc.), s'appliquent à ces trois ONG. Ce sera l'objet de nos analyses dans les études de cas.

Par ailleurs, ces ONG semblent avoir identifié la RSE comme un levier dans le cadre des partenariats avec les entreprises.

**Il existerait donc un lien entre les partenariats dits « stratégiques » et la RS des entreprises partenaires.**

**Afin d'explorer ce lien, nous proposons d'étudier plus en profondeur trois cas.** Il s'agit des trois ONG qui ont émergé de notre première analyse. Ces trois études de cas ont pour objectif de mieux comprendre ces partenariats dits stratégiques, en s'intéressant à leur niveau de maturité (en s'appuyant sur les phases des partenariats ONG – Entreprise identifiées dans la littérature), et leur influence sur la RSE, pour mettre en avant les leviers et les freins des partenariats stratégiques ONG – Entreprise sur la RSE.

---

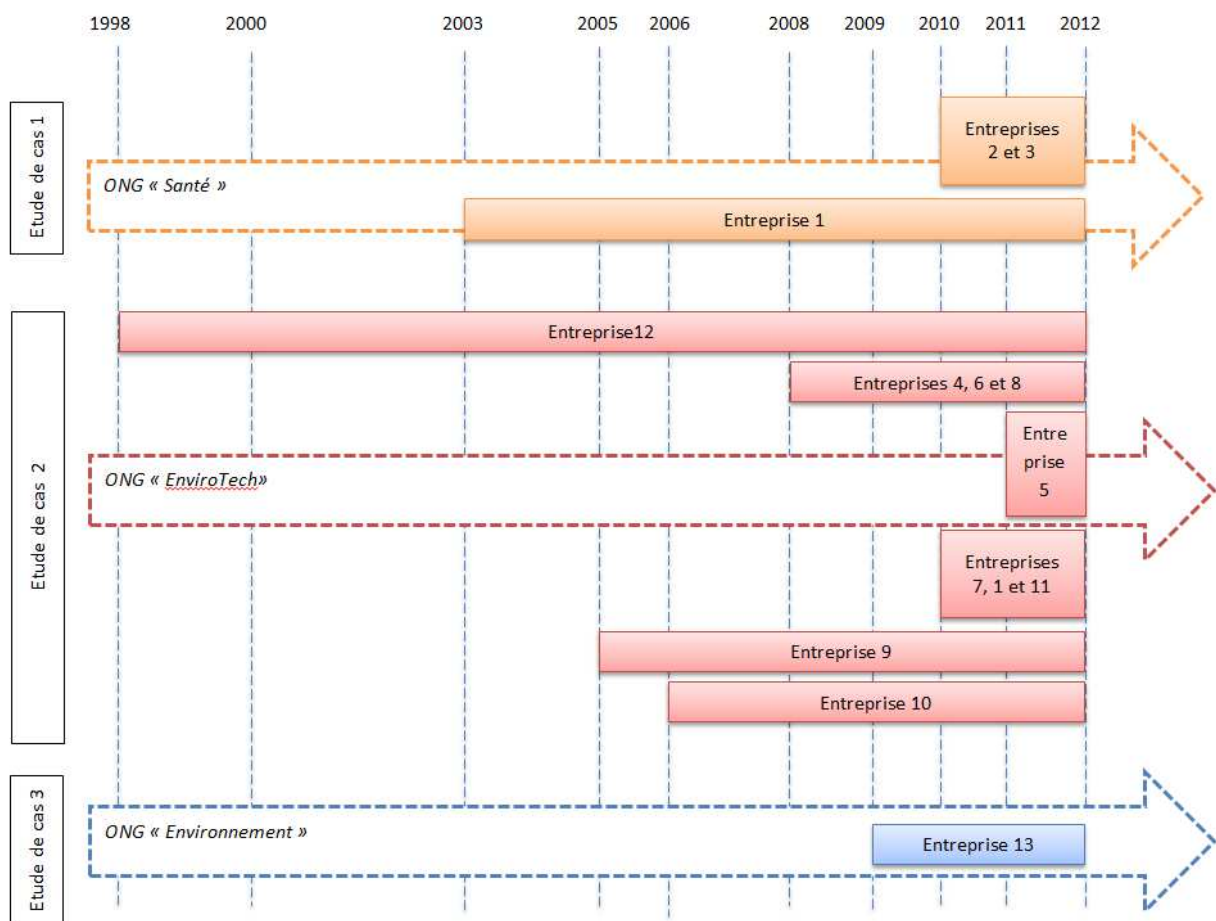
<sup>32</sup> *“Strategic partnerships are linked to core competence on both sides, and rooted in entrepreneurship, mutual learning and differentiation. Partnerships are therefore strategic when they involve the core business or program activities of both partners”* (Jamali et al. 2011)

## II. Présentation des trois cas et analyse intra-cas.

Avant de détailler chaque étude de cas, nous souhaitons donner une vue d'ensemble des différents partenariats stratégiques étudiés (figure 28).

Les trois études de cas nous ont permis d'analyser quatorze partenariats stratégiques. Ces partenariats sont hétérogènes en termes d'ancienneté, ce qui nous évite d'avoir un biais temporel avec des partenariats stratégiques trop récents pour être pertinents à l'analyse. Cette diversité reflète le caractère récent des partenariats stratégiques en France, qui, à une exception près pour l'ONG EnviroTech, ont moins de dix ans.

FIGURE 28 : PRESENTATION CHRONOLOGIQUE DES CAS



## II.1 Etude de cas n°1 : L'ONG Santé et ses trois entreprises partenaires

L'ONG « Santé » se donne pour vision de **construire, transformer, responsabiliser** et rendre autonomes les plus démunis, en protégeant leurs droits économiques et sociaux. Qu'en est-il de cette volonté de construire, transformer et responsabiliser lorsqu'il s'agit des partenariats stratégiques que cette ONG développe avec les entreprises ? Nous essayerons de le déterminer au travers de cette étude de cas.

L'ONG Santé s'est fixée pour objectif de contribuer à la réduction de la pauvreté et agit pour la **responsabilisation** individuelle et **collective**. La mise en place de partenariats avec les entreprises fait partie de cette responsabilisation collective. L'ONG Santé déclare mettre son professionnalisme au service d'un changement durable pour, notamment, « **contribuer aux prises de décisions stratégiques à tous les niveaux** ». Ce positionnement est assez éloquent dans le cadre de notre recherche. En effet, cette volonté de contribuer aux prises de décisions stratégiques va-t-il se retrouver dans la mise en place de partenariats dits justement « stratégiques », avec la volonté de travailler sur la stratégie en matière de RSE ?

L'ONG se positionne comme une « force globale », en faisant référence à son implantation intercontinentale, et un « **partenaire de référence** » à l'intérieur du mouvement mondial de combat contre la pauvreté. Une nouvelle fois, ce positionnement fait écho à la démarche partenariale établie par cette ONG vis-à-vis des entreprises.

La méthode de travail de l'ONG Santé est basée sur la participation active des bénéficiaires à leurs propres programmes d'aide, sur leur accès aux droits élémentaires, sur l'appui des équipes locales et sur la décentralisation. Ce dernier point nous intéresse particulièrement puisqu'il regroupe les partenariats avec le secteur privé. L'ONG Santé déclare « **inciter les entreprises à développer une responsabilité sociale et environnementale dans leur secteur d'activité** ». Cette déclaration donne des indications sur l'objectif et les enjeux des partenariats que l'ONG Santé met en place avec les entreprises.

Peu connue du grand public, l'ONG Santé a eu pour première mission de distribuer des colis pour participer à la reconstruction de l'Europe après la seconde guerre mondiale, et de venir en aide aux populations qui avaient tout perdu. Aujourd'hui, l'une des principales réussites de l'ONG Santé est de permettre à des millions de personnes de sortir du cycle de la pauvreté, grâce à des changements durables.

Nous nous intéressons à l'équipe française de cette organisation internationale. Parmi les principes de qualité que s'est fixée cette équipe, deux d'entre eux témoignent de la volonté de l'ONG de travailler avec d'autres acteurs pour atteindre leur objectif de réduction de la pauvreté : « **travailler avec des partenaires** » et « **promouvoir le sens des responsabilités** ». Ces deux principes inscrivent l'ONG dans le courant de celles qui s'ouvrent aux partenaires extérieurs tels que les entreprises, dans le but de travailler sur leurs responsabilités et notamment leur stratégie en matière de RSE.

C'est ainsi que l'ONG Santé établit depuis plusieurs années des partenariats avec les entreprises pour allier bénéfice économique et performance sociale. L'ONG a choisi quatre façons différentes d'interagir avec les entreprises :

- **Par les partenariats stratégiques** qui ont pour but de **travailler sur l'impact sociétal** des entreprises
- **Par le mécénat** : financement des projets de l'ONG
- **Par la sensibilisation** : mobilisation des salariés des entreprises partenaires
- **Par l'évènementiel** : organisation de manifestations de prestige avec le soutien financier de mécènes.

L'ONG Santé cherche à conclure des partenariats avec des entreprises qui sont concernées par ces problématiques de développement dans les pays où elles sont présentes. L'ONG Santé a choisi trois entreprises pour devenir ses partenaires dans la lutte contre la pauvreté.

### II.1.1 Les entreprises partenaires de l'ONG Santé

	<b>Entreprise 1, groupe de matériaux de construction</b>	<b>Entreprise 2, groupe alimentaire français</b>	<b>Entreprise 3, société d'assurance et de gestion d'actifs</b>
Stratégie RSE / développement durable	Gouvernance, positions publiques, panel de parties prenantes et <i>reporting</i> sur différents thèmes (développement des collaborateurs et dialogue social, santé et sécurité, communautés, construction durable, changement climatique, écologie industrielle et recyclage, gestion des émissions, biodiversité sur les sites, etc.) Orientation de la stratégie vers les parties prenantes.	Double projet économique et social décliné en quatre axes stratégiques : <ul style="list-style-type: none"> <li>• La santé</li> <li>• La nature</li> <li>• Pour tous</li> <li>• Les hommes</li> </ul> Prise en compte des enjeux de RSE tout au long du cycle de vie de ses produits, en six étapes : approvisionnement, production industrielle, transport, ventes, consommations, fin de vie.	Repose sur 6 piliers. La responsabilité : au travail pour les collaborateurs, dans la relation clients et dans les produits, au cœur du modèle de gouvernance vis-à-vis des actionnaires, dans le choix et dans les relations avec les fournisseurs, vis-à-vis de l'empreinte environnementale, envers la société civile. A pour thématique centrale « la recherche et l'éducation pour la réduction des risques ».
Objectifs du partenariat	Trois chantiers : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Santé</b> : diffuser le savoir-faire de l'Entreprise 1 dans la lutte contre le SIDA,</li> <li>• <b>Méthode</b> : établir un système d'évaluation des impacts des actions de l'Entreprise 1 envers les communautés locales (outil d'évaluation de l'impact social et économique)</li> <li>• <b>Habitat</b> : réaliser un programme d'amélioration de la qualité du logement des populations pauvres dans les pays émergents.</li> </ul>	<b>Adaptation des produits de l'Entreprise 2 aux besoins locaux des populations :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaîne de valeur de production laitière en Egypte : amélioration de la production, des méthodes de travail, de l'organisation de l'offre et de la demande des agriculteurs.</li> <li>• Chaîne de distribution au Bangladesh : programme pilote de distribution de yoghourts en milieu rural</li> </ul>	Travailler sur la <b>prévention</b> et la <b>réduction des risques</b> .

TABLEAU 15 : ENTREPRISES PARTENAIRES DE L'ONG SANTE

Suite à la présentation des trois entreprises partenaires de l'ONG Santé, nous tentons de comprendre le niveau de maturité de ces partenariats stratégiques et leur influence sur la RS de ces entreprises.

### **II.1.2 Comprendre le niveau de maturité des partenariats stratégiques et leur influence sur la RSE**

Nous allons d'abord présenter concrètement comment nous mettons en œuvre la méthodologie explicitée dans le chapitre précédent pour suivre la chaîne de preuve.

Le tableau 16 expose la façon dont nous avons progressé des données collectées (primaires et secondaires) vers nos interprétations, puis vers la formalisation de nos résultats. En d'autres termes cette matrice explicite le traitement des données. Nous prenons ici quelques exemples relatifs à la première étude de cas seulement afin de ne pas alourdir l'exposé. Cependant, nous précisons que la même démarche a été systématiquement entreprise pour tous les cas.

Ainsi, le tableau suivant présente la donnée collectée (exemples de verbatim), que nous avons traité en la rapprochant des dimensions thématiques les plus partagées par les auteurs et en lui attribuant un code. Cela nous permet ensuite de proposer une interprétation.

	Données collectées (exemples de verbatim)	Correspondance avec les dimensions thématiques les plus partagées par les auteurs	Code attribué	Interprétation proposée
ONG santé – Entreprise 1	« <i>c'est dans un état d'esprit d'enseignements mutuels que [l'Entreprise 1 et l'ONG Santé] ont décidé de conclure un nouveau partenariat</i> », Rapport Développement Durable (10 <sup>ème</sup> ), Entreprise 1.	Apprendre et démultiplier les actions	APPR	Cadre général du partenariat voué à l'apprentissage.
	Au sujet du projet expérimental de logement abordable conçu conjointement entre 1 et ONG Santé : « <i>la contribution de [l'ONG Santé] a été essentielle [...] ça vous donne en fait la latitude pour pouvoir innover à l'intérieur de l'entreprise</i> », Valériane, chargée de mission Entreprise 1	Apprendre et démultiplier les actions	APPR	L'ONG Santé a apporté son soutien aux porteurs du projet dans l'Entreprise 1. Impact du partenariat en termes d'innovation, et donc d'apprentissage pour l'entreprise, et pour les communautés avec lesquelles elle interagit, est très important. L'ONG Santé a encouragé et aidé ces collaborateurs à faire passer les bons messages au sujet du logement abordable dans l'Entreprise 1. Cette impulsion donnée par l'ONG Santé a ensuite permis de développer et poursuivre ce programme dans d'autres pays.
	« <i>porter, d'enclencher le changement</i> », « <i>construire un business model qui s'appuie sur les résultats de l'expérimentation</i> », Valériane.	Changement des pratiques	CHAN	Nous pouvons constater ici l'ampleur de l'impact du partenariat, puisque <b>le programme expérimental mené avec l'ONG Santé a entraîné la modification du business model de l'Entreprise 1 en ce qui concerne le logement abordable.</b>
	Observation : 1. l'intégration des enjeux BoP (Bottom of the Pyramid) a permis de maintenir les droits d'exploitation (licence to operate) de l'Entreprise 1 dans les pays en développement dans lesquels elle est implantée,	Co évoluer pour aboutir à une vision partagée de la RSE	COEV	Globalement, le <b>partenariat avec l'ONG Santé a permis à l'Entreprise 1 de passer d'une approche plutôt philanthropique, avec des programmes relativement isolés, montés à l'initiative des unités locales, sans soutien ni restrictions du top management du groupe, à une approche intégrée dans le cœur d'activité de l'entreprise.</b>



	<b>Données collectées (exemples de verbatim)</b>	<b>Correspondance avec les dimensions thématiques les plus partagées par les auteurs</b>	<b>Code attribué</b>	<b>Interprétation proposée</b>
	<p>2. grâce au programme de logement abordable mené avec l'ONG Santé, ces enjeux BoP ont été intégrés au cœur d'activité de l'entreprise, avec un processus désormais établi, pérenne et répliqué dans plusieurs pays où l'entreprise est présente,</p> <p>3. Dans le même temps, l'ONG « Santé » a aussi fait évoluer sa vision de ce que peut apporter une entreprise dans les pays en développement, sur le logement abordable.</p>			
ONG Santé – Entreprise 2	<p>Au sujet du partenariat : <i>« commencer par des choses très concrètes, très locales, et on essaye ensuite de développer des partenariats plus larges »</i>, Lili, Directeur RS Entreprise 2</p> <p><i>« Nous sommes en train d'assister à une hybridation croissante des modes d'actions de l'entreprise et des acteurs de la solidarité, qui se concrétisera de plus en plus sous la forme de business à vocation sociale, assis sur des modèles économiques pérennes et délivrant un</i></p>	Apprendre et démultiplier les actions et Changement des pratiques	APPR + CHAN	<p><b>Le partenariat est un moyen d'apprendre pour l'entreprise. Il lui permet de tester de nouvelles façons de faire du business tout en ayant un impact social positif.</b> Si cela s'avère concluant, la démarche peut être reproduite ailleurs, là où le contexte économique et social la justifie.</p> <p>Pour l'ONG Santé, la prochaine étape des partenariats stratégiques avec les entreprises consistera aux changements de modèles économiques.</p> <p>Au-delà des partenariats stratégiques ONG - Entreprises, <b>l'enjeu</b></p>

	Données collectées (exemples de verbatim)	Correspondance avec les dimensions thématiques les plus partagées par les auteurs	Code attribué	Interprétation proposée
	<i>véritable impact social</i> », ONG Santé, rapport sur les entreprises et le BoP <sup>33</sup>			<b>est de trouver des nouveaux modèles économiques pérennes avec un impact social fort sur l'ensemble des parties prenantes.</b> L'important n'est pas tant la stratégie RSE décidée par le siège de l'entreprise, mais bien sa concrétisation sur le terrain, au travers de projets à forte valeur ajoutée sociale.
	Principe de l'économie inclusive : « <i>vision complètement élargie de ce que pourra être l'impact de votre activité</i> », c'est « <i>un vrai <b>challenge de transformation</b> pour une entreprise qui a des réalités</i> », Lili.	Changement des pratiques	CHAN	L'Entreprise 2 montre bien sa volonté de modifier ses pratiques stratégiques, notamment de gouvernance, en s'insérant dans une économie inclusive avec ses partenaires ONG.
	« <i>Je m'efforce juste avec les équipes de « D » de mettre en pratique une conception différente de l'entreprise où l'économique peut participer à résoudre un certain nombre de problèmes sociaux. L'expérience des équipes « Entreprise 2 » dans de nombreux pays nous montre qu'il est possible de «co-crée» entre acteurs dont les rôles et les compétences sont différents mais complémentaires</i> », PDG de l'Entreprise 2, site Internet.	Co évoluer pour aboutir à une vision partagée de la RSE	COEV	L'Entreprise 2 voit dans ses partenariats avec les ONG un des moyens de se conformer aux nouvelles attentes de la Société sur les enjeux de développement durable. Cela fait partie intégrante de sa stratégie de RSE.
ONG Santé	« <i>on essaye d'être le plus transparent</i>	Avoir confiance,	CONF	Il semble que la <b>transparence dans les échanges</b> soit un critère

<sup>33</sup> Les grandes entreprises et le BoP, Perception stratégique et opérationnelle du marché du Bas de la Pyramide (BoP) par les grandes entreprises françaises, ONG « C », juillet 2011.

	<b>Données collectées (exemples de verbatim)</b>	<b>Correspondance avec les dimensions thématiques les plus partagées par les auteurs</b>	<b>Code attribué</b>	<b>Interprétation proposée</b>
– Entreprise 3	<i>possible</i> », Victor, Responsable RSE	partenaire fiable, connu, rassurant		important.

TABLEAU 16 : TRAITEMENT DES DONNEES : ILLUSTRATION DE LA PROGRESSION DES DONNEES COLLECTEES AUX INTERPRETATIONS (CHAINE DE PREUVES)

Nous avons ensuite traité de la même manière l'ensemble des données pour ce premier cas entre l'ONG Santé et les entreprises 1, 2 et 3, ainsi que pour les autres cas avec les autres ONG.

Après cette première étape de traitement, nous avons croisé toutes nos sources de données pour l'ONG Santé et l'entreprise 1 avec tous les codes et nous avons regardé quels codes étaient les plus utilisés.

	LIMI	GEO	EXPE	EVAL	ENJE	ENGA	DIRI	DIAL	CONF	COMP	COEV	CHAN	AUTO	APPR
Valériane	3	2	0	0	4	0	0	1	2	3	5	8	0	10
Laura	8	2	4	4	5	4	1	12	9	7	13	11	0	6
ONG Santé -A Consulting - Les grandes entreprises et le BoP	0	0	0	0	2	3	1	1	0	0	4	2	0	1
Entreprise 1 ONG Santé_partnership_june_09-fr	0	1	1	0	2	0	0	2	0	0	2	1	0	1
Site Web ONG Santé	0	2	4	0	4	2	0	2	1	2	0	3	0	0
Sustainable_report_2010_Entreprise 1_ONG Santé	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Rapport annuel ONG Santé 2010	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	3	3	0	1
RA 2011_ONG Santé	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
SOMME	11	8	10	4	17	9	2	19	12	12	27	29	0	20

FIGURE 29 : REQUETE PARTENARIAT ONG SANTE – ENTREPRISE 1

Les codes APPR, CHAN et COEV s'affirment dans l'analyse des partenariats entre l'ONG Santé et l'entreprise 1. Cependant, on s'aperçoit que le code DIAL revêt également une importance particulière.

Pour l'ONG Santé et l'Entreprise 2, nous obtenons la matrice suivante.

	LIMI	GEO	EXPE	EVAL	ENJE	ENGA	DIRI	DIAL	CONF	COMP	COEV	CHAN	AUTO	APPR
ONG Santé -A Consulting - Les grandes entreprises et le BoP	0	0	0	0	2	3	1	1	0	0	4	2	0	1
Guide Co-création_Entreprise 2	0	0	1	3	3	1	0	5	3	0	4	0	0	4
Lili	2	0	5	4	3	0	0	6	3	6	13	8	0	12
Laura	8	2	4	4	5	4	1	12	9	7	13	11	0	6
Site Web ONG Santé	0	2	4	0	4	2	0	2	1	2	0	3	0	0
Site Web Entreprise 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	1
Rapport annuel ONG Santé 2010	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	3	3	0	1
RA 2011_ONG Santé	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Entreprise 2_developpement_durable_2011	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	3	0	0	0
SOMME	10	5	15	12	17	10	2	28	16	15	42	30	0	26

FIGURE 30 : REQUETE PARTENARIAT ONG SANTE – ENTREPRISE 2

Le code COEV est le plus important. Ensuite, les codes CHAN, DIAL et APPR obtiennent quasiment le même nombre d'occurrences. Nous sommes donc dans une configuration très similaire au partenariat stratégique précédent.

Enfin, l’analyse de l’encodage des sources du partenariat ONG Santé et Entreprise 3 permet d’obtenir la matrice suivante.

	LIMI	GEO	EXPE	EVAL	ENJE	ENGA	DIRI	DIAL	CONF	COMP	COEV	CHAN	AUTO	APPR
ONG Santé -A Consulting - Les grandes entreprises et le BoP	0	0	0	0	2	3	1	1	0	0	4	2	0	1
Victor	6	2	3	7	6	6	0	11	4	4	5	4	1	10
Laura	8	2	4	4	5	4	1	12	9	7	13	11	0	6
Site Web ONG Santé	0	2	4	0	4	2	0	2	1	2	0	3	0	0
Site Web Entreprise 3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Rapport annuel ONG Santé 2010	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	3	3	0	1
RA 2011 ONG Santé	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Entreprise 3_RARE_2010_FR	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
SOMME	14	7	12	11	18	16	2	28	14	13	25	23	1	20

FIGURE 31 : REQUETE PARTENARIAT ONG SANTE – ENTREPRISE 3

Dans ce cas, c’est le code DIAL qui se détache, suivi des codes COEV et CHAN.

Ci-dessous, pour chacun de ces quatre codes significatifs (COEV, CHAN, APPR et DIAL), nous allons expliciter les éléments de contenu relatifs aux partenariats ONG Santé – Entreprise 1, ONG Santé – Entreprise 2 et ONG Santé – Entreprise 3.

⇒ **Apprentissage et démultiplication des actions de RSE (Code APPR) :**

L’un des projets majeurs menés dans le cadre du partenariat stratégique entre l’ONG Santé et l’Entreprise 1 a été le programme expérimental de logements abordables.

L’Entreprise 1 « conduit des études d’impact pour voir en fait qu’est-ce qu’on arrive à toucher comme population, comment cela contribue ou pas à la vie de ces gens-là ». Valériane, chargée de mission, Entreprise 1.

L’entreprise 1 cherche à évaluer son action de responsabilité sociale localement. Les résultats de ces études permettent ensuite de démontrer l’utilité de la réplication de ces programmes, et d’ancrer ces pratiques sur un plan plus stratégique pour l’entreprise. **Le partenariat avec l’ONG Santé a permis à l’Entreprise 1 d’apprendre** de ce qu’ils ont fait avec eux, en plus de ce qu’ils ont appris d’eux directement (**apprentissage direct et indirect**).

De plus, ce déploiement permet un autre type d'apprentissage. En créant ces projets de logements abordables, le travail de l'Entreprise 1 et de l'ONG Santé ne bénéficie pas uniquement aux personnes qui vont avoir accès à un logement. **Ce programme permet aussi à d'autres intervenants** (des maçons, des banques de micro-crédit), **de participer et de bénéficier des retombées économiques et sociales de ce projet.** Les bénéfices de l'action de RS de l'Entreprise 1 sont donc démultipliés localement. Grâce à l'expérimentation menée avec l'ONG Santé, l'Entreprise 1 est devenue plus autonome sur le sujet du logement abordable. La réplication de ce programme s'est d'ailleurs fait sans l'ONG Santé, mais avec d'autres partenaires locaux dans les autres pays.

Le positionnement de base de l'entreprise 2 semble très favorable à la co-construction avec ses partenaires tels que l'ONG Santé.

L'Entreprise 2 sait que « *pour continuer à [se] développer dans un monde toujours plus complexe, interconnecté, où les ressources se font rares, nous sommes amenés à trouver des réponses innovantes en terme de création et de partage de valeur, qu'elle soit économique ou sociétale* », Guide de la co-création, Entreprise 2.

Le partenariat permet à l'entreprise d'ouvrir ses perspectives, de s'ouvrir au monde et réaliser le potentiel de développement qu'elle peut accomplir de façon durable et responsable.

Cependant, « *la co-création [...] ce n'est pas naturel* », « *créer les bonnes contre forces, les tensions positives* », « *On apprend comment ça fonctionne de co décider, d'avoir un consensus qui peut peut-être requérir un peu plus de temps dans une décision mais quand la décision est prise elle se met peut-être beaucoup plus rapidement et beaucoup plus efficacement en place* », Lili, Directeur de la RS Entreprise 2.

**Le partenariat permet l'apprentissage de nouvelles méthodes de gouvernance**, plus compliquées. Si le processus décisionnel est plus long dans le cadre d'un partenariat (ce qui s'explique mécaniquement puisque, plus il y a d'acteurs à mettre d'accord, plus c'est difficile), il n'en demeure pas moins efficace lorsque les décisions sont prises puisqu'elles le sont en commun, et ont donc une portée plus grande. L'apprentissage doit se faire sur la

façon de procéder, différente des processus de gouvernance traditionnels au sein des ONG et des entreprises.

Le partenariat permet de « *passer du lobbying à une démarche beaucoup plus de co construction ou de co création* », Lili, Entreprise 2.

**La démarche de co-crédation développée avec l'ONG Santé notamment, « s'exporte » aux autres parties prenantes de l'Entreprise 2.** Elle applique à ses autres relations la méthode qui fonctionne avec les ONG. Il y a **une démultiplication d'une action RSE réussie auprès d'un autre public partenaire.**

« *La co-crédation donne lieu à un enrichissement mutuel certain, non seulement en terme de connaissances, mais aussi en termes d'approches innovantes du modèle économique* », managers de partenariats avec les ONG de l'Entreprise 2, guide de la co-crédation.

**Les partenariats stratégiques entre les ONG et les entreprises peuvent amener ces dernières à repenser leur modèle économique et à le faire évoluer pour qu'il réponde mieux aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux.**

⇒ **Observation de changements dans les pratiques de l'entreprise (code CHAN)**

Aujourd'hui, grâce au partenariat avec l'ONG Santé, l'Entreprise 1 parle de véritable **projet d'entreprenariat social** qu'elle mène dans les pays en développement sur le logement abordable. Pour une entreprise du type de celle de l'Entreprise 1 c'est un changement profond de positionnement et de philosophie de développement économique. **Les programmes de logements abordables sont intégrés au cœur d'activité de l'Entreprise 1**, et les collaborateurs en charge de ces projets au sein de la Direction de l'Innovation ont des objectifs précis de développement de cette activité.

Crédation d'un outil avec l'ONG Santé pour aider les sites de l'entreprise 1 à mesurer leur empreinte socioéconomique.

Il permet de mieux comprendre l'impact en matière d'emploi, la contribution économique, ainsi que celle de la chaîne de valeur de chaque site. Cet outil permet à chaque site de

l'entreprise 1 dans lesquels il est déployé, d'ajouter la dimension socio-économique aux indicateurs de suivi de la performance. **C'est une action d'évaluation de la RSE importante et qui permet à l'Entreprise 1 d'en tirer des conclusions et d'agir en conséquence.**

L'exemple principal de changement de pratique pour l'Entreprise 2 est celui de la responsabilisation des filiales du groupe qui doivent prendre en main leurs enjeux de RSE et identifier les partenaires de la société civile les plus à même de les aider à répondre à ses enjeux et à être plus socialement responsables. L'enjeu majeur de changement de pratiques dans ce cas est bien *« d'intégrer cet équilibre entre intérêt général, donc notion de développement, et enjeux business »*.

C'est une approche bien évidemment complètement différente de certains partenariats ONG – entreprise, où prévalent la philanthropie, la charité.

Dans le cas de l'ONG santé et de l'Entreprise 2 il existe une réelle *« dynamique d'autonomisation des activités économiques »* créées.

Non seulement le partenariat stratégique permet de faire évoluer le modèle économique des filiales de l'entreprise 2, mais il a aussi pour objectif de créer des activités économiques externes pérennes, avec des retombées sociales positives. **Les enjeux de changements vont donc au-delà du périmètre interne de l'entreprise pour aller vers un changement plus global affectant de façon positive le tissu économique autour des filiales de l'entreprise 2.**

L'exemple du partenariat avec l'ONG Santé et avec la Grameen au Bangladesh, qui a permis de développer *« des micro-usines à bas-coûts, des produits faciles à distribuer et à conserver sans chaîne du froid, des ingrédients issus de l'agriculture locale, etc. D'autres expériences en Indonésie ou au Mexique par exemple nous ont permis de tester de nouveaux concepts de produits accessibles à fort impact nutritionnel ou de distribution de proximité »*.

Ces exemples, vécus comme des expériences pilotes pour l'Entreprise 2, l'ont forcée à penser différemment, *« à imaginer des solutions en rupture par rapport à l'évolution de l'industrie alimentaire ces dernières années »*, déclaration - site Internet de l'Entreprise 2. L'emploi du terme « rupture » garantit **la volonté d'évolution majeure de l'Entreprise 2 par rapport aux standards de l'industrie.**



Ces changements de modèle économique pour l'Entreprise 2 impliquent de **s'adapter à la culture différente des partenaires.**

*« Des enjeux culturels pour nous de transformation qui sont très importants. On ne traite pas une ONG comme on traite un fournisseur aussi bien que l'on puisse traiter nos fournisseurs, ce n'est pas la même relation », Lili.*

L'Entreprise 2 est bien consciente des spécificités qu'impliquent de travailler avec une ONG. Elle sait que cela lui demande de faire des efforts en termes d'adaptation culturelle. Etant donné que l'Entreprise 2 a bien identifié et est consciente de ces efforts d'adaptation au fonctionnement et à la culture des ONG, elle a mis en place des outils de gestion comme le **guide de la co-création.**

C'est l'impact business qui doit être mesuré, mais bien sûr pas d'un point de vue traditionnel qui ne prendrait pas en compte les spécificités du partenariat stratégique.

⇒ **Volonté de co évoluer pour aboutir à une vision partagée de la RSE (COEV)**

Le partenariat avec l'ONG Santé a contribué à l'évolution de l'organisation interne de l'Entreprise 1. C'est la Direction de l'Innovation qui porte les projets de logement abordable et non la Direction du Développement Durable.

Cela a entraîné un **décloisonnement** dans l'entreprise : les sujets relatifs à la RSE ne sont pas uniquement portés par la Direction du Développement Durable. Au contraire, l'Entreprise 1 considère que pour avoir une portée opérationnelle, les sujets comme le logement abordable doivent être portés par les directions opérationnelles concernées, comme l'Innovation par exemple. **Cela a pour effet de disséminer les actions RSE dans toute l'entreprise, et surtout de faire en sorte que chaque direction s'approprie ses enjeux de RSE propres.**

De plus, le fait que le projet soit porté par une direction opérationnelle donne une importance supplémentaire à cette action de RSE.

*« Les attentes en termes de résultats que ce genre d'initiative peut délivrer est extrêmement forte » nous confie Valériane.*

Ces attentes peuvent même être plus fortes car elles sont ancrées dans les résultats d'une direction opérationnelle, et non fonctionnelle comme peut l'être la Direction du Développement Durable. Ensuite, l'ONG Santé suppose que **ces partenariats engendrent un impact économique pour les entreprises en complément de l'impact social** qu'elles ont sur leurs bénéficiaires.

Le travail mené en commun entre les deux organisations leur a permis de *« se positionner en organisations de référence sur le volet sociétal de la RSE »*.

**Elles ont évolué conjointement grâce à ce partenariat, ont développé des expertises propres qui se traduisent par une intégration des enjeux de RSE à un niveau plus stratégique pour l'Entreprise 1 et par une évolution dans les pratiques avec les entreprises sur le logement abordable pour l'ONG Santé.**

La maturité, l'expérience et l'appropriation des enjeux de RSE par l'Entreprise 2 lui permettent de s'impliquer dans le partenariat avec l'ONG Santé et de transformer ce partenariat en véritable enjeu de développement stratégique pour elle.

*« La co-création contribue à générer des initiatives apportant de la valeur économique et sociétale. Ce processus engage des entreprises et des organisations à but non lucratif dans le développement d'échanges, de réflexions et de stratégies dites « hybrides » car reposant sur des modes de création et de partage de la valeur alternatifs aux modèles actuels ».*

L'Entreprise 2 crée une relation d'interdépendance avec l'ONG Santé et avec ses autres ONG partenaires. **L'objectif du partenariat est de favoriser la création de valeur ajoutée partagée. L'Entreprise 2 voit le travail avec l'ONG Santé comme un élément indispensable à la création de valeur pour elle, mais aussi pour toutes les personnes qui vont bénéficier de leurs actions communes. Créer de la valeur partagée grâce à cette coévolution entre l'Entreprise 2 et ses partenaires, telle que l'ONG Santé, impose de créer des stratégies nouvelles, en commun, qui correspondent à l'évolution des enjeux sociétaux en matières de développement durable.**

Co évoluer implique une **nouvelle gouvernance pour l'entreprise**.

Lili nous explique qu'il existe une démarche en interne « *qui à [son] sens va progressivement s'ouvrir parce qu'il va falloir définir des gouvernances plus ouvertes des entreprises* ».

Une nouvelle gouvernance qui implique la présence de l'ONG dans les instances décisionnaires de l'entreprise, va bien au-delà du simple dialogue, de la simple concertation qui prévaut dans certains partenariats. Il s'agit là **d'ouvrir les portes de la gouvernance de l'entreprise à des partenaires externes pour coévoluer ensemble vers une vision partagée de ce que doit être la responsabilité sociale de l'entreprise**. C'est un axe de transformation profond de la gestion de l'entreprise, qui suppose qu'elle soit très ouverte sur l'extérieur. Le même principe pourrait être appliqué par les ONG, pour une réciprocité de gouvernance ouverte, une réelle coévolution sur le sujet de la gouvernance partagée.

De nombreux signes témoignent que l'Entreprise 2 est très engagée sur cette voie.

Au sujet des partenariats stratégiques avec les ONG, Lili affirme : « *chez nous la co création c'est le cœur du réacteur* ».

Dans le rapport annuel, on retrouve dans l'éditorial du PDG de l'Entreprise 2, « *l'approche qui a toujours été la nôtre d'une entreprise ouverte cherchant à co-inventer des solutions nouvelles avec ses parties prenantes fait partie intégrante de la culture et du modèle « Entreprise 2 » et contribue à sa performance globale sur la durée* ».

On retrouve cette notion de co-crédation, de co-management, à de nombreuses reprises dans son témoignage ainsi que dans les documents et déclarations de l'Entreprise 2. L'utilisation du terme de co-invention renvoi à celui de co-évolution, sur le long terme. **L'Entreprise 2 est consciente que son ouverture sur ses parties prenantes, et notamment vers les ONG, fait partie de sa stratégie et contribue à son développement responsable**.

Plus loin dans le rapport, nous trouvons une référence intéressante sur la co-crédation de solutions avec les parties prenantes :

« *L'Entreprise 2* » est convaincue que l'interaction avec des partenaires ayant développé une expérience et des compétences complémentaires à celles de l'entreprise peut être un puissant levier de transformation et d'innovation bénéficiant à l'entreprise comme à la société. Au-delà d'un simple « dialogue », l'accent est donc mis sur la création de « solutions ».

Ces différents témoignages nous indiquent **le souhait de co-évoluer, de trouver de nouvelles solutions** que les organisations traditionnelles en silos, isolées ne trouvent pas. Ceci se fait toujours dans **l'objectif de créer de la valeur partagée pour l'entreprise et ses parties prenantes, ce qui entre dans le cadre d'une vision partagée de la responsabilité sociale de l'Entreprise 2.**

D'une manière générale, cette coévolution, l'Entreprise 2 en parle comme d'un cheminement par étapes.

*« d'une époque de coexistence, puis de collaboration, nous entrons dans une période propice à l'innovation ou la création de réponses communes ».*

*L'Entreprise 2 pense que « nous entrons dans une période où la contribution de l'entreprise à la Société se transforme. D'une posture passive, elle devient plus active, et le don se transforme en « Investissement » et appelle de nouvelles formes d'interactions, plus actives avec les organisations de la société civile et les institutions ».*

*Sur les sujets BoP, Lili estime que le partenariat avec l'ONG Santé représente une « démarche de **co-crédation** », où il faut « **s'accorder sur une vision commune** ».*

*Pour l'ONG Santé, co évoluer avec ses partenaires, c'est aussi « un moyen de les aider à concrétiser les engagements qu'ils ont pris ».*

L'ONG Santé considère que leur partenariat est **un moyen de servir la vision et la mission de l'entreprise 2, cela va au-delà de la RSE.**

Cette création de réponses communes a pour objectif de répondre aux enjeux de société globaux qui concernent les ONG et les entreprises. **Le partenariat stratégique autorise les partenaires à travailler sur une vision partagée des objectifs qu'ils veulent atteindre ensemble sur le long terme et par conséquent sur leur vision de la RSE. C'est une implication stratégique importante pour l'entreprise que de partager sa vision avec une partie prenante externe.**

⇒ **Collaboration, dialogue, échange et évaluation du partenariat (code DIAL)**

Pour l'Entreprise 3, la collaboration, le dialogue et l'échange ainsi que la possibilité d'évaluer le partenariat en utilisant certaines règles sont des facteurs clés de succès du partenariat avec l'ONG Santé. Cependant, cette transparence à une limite puisque les informations échangées avec le partenaire ONG doivent l'être « *de façon appropriée* ». En effet, cette volonté de transparence dans les échanges d'information avec le partenaire est à

nuancer avec la culture de l'entreprise. Même si la confiance est tout à fait présente et indispensable à la qualité de l'échange, il n'en reste pas moins que la culture de l'Entreprise 3 impose une façon de communiquer avec l'extérieur, qui oriente aussi les relations avec le partenaire ONG.

En ce qui concerne l'évaluation du partenariat, il est très intéressant de noter que celle-ci se fait en commun.

Victor parle de « **co-crédation de critères d'évaluation** », de « *conception de critères communs* ».

Cette déclinaison de la collaboration jusque dans l'évaluation même des projets réalisés dans le cadre de ce partenariat témoigne une nouvelle fois de la volonté de l'entreprise de considérer l'ONG comme un partenaire semblable à n'importe quel autre cocontractant. **L'ONG obtient ainsi un droit de regard et de participation à l'évaluation de l'évolution de l'entreprise sur le travail mené en commun en faveur des actions de RSE déterminées ensemble.**

Il est ensuite important de retenir que l'ONG doit se positionner comme un vrai partenaire professionnel, qui connaît l'entreprise, son fonctionnement, ses contraintes, pour pouvoir être crédible et devenir un tiers que l'on consulte, dont les conseils vont être intégrés et qui participeront à l'évolution des pratiques de RSE.

L'Entreprise 3 et l'ONG Santé sont d'accord pour dire qu'il y a une recherche de satisfaction commune, que le partenariat bénéficie à ses deux protagonistes principaux (l'entreprise et l'ONG) mais aussi aux tiers qui bénéficient des actions entreprises conjointement (dans ce cas les populations cibles en Asie).

On constate alors, que même s'il n'y a pas de règles formelles pour régir le dialogue entre l'ONG Santé et l'Entreprise 3 (hormis la convention de partenariat mais qui n'entre pas en compte car c'est un prérequis à tout partenariat stratégique), **il y a bien une volonté commune d'atteindre des objectifs précis et de faire bénéficier les tiers ciblés des actions menées dans le cadre des partenariats.**

Ceci n'empêche pas Victor de rester très modéré quant à la possibilité pour l'ONG Santé de permettre de faire évoluer la stratégie de RS de l'Entreprise 3. Le rôle de l'ONG ne se situe pas à ce niveau pour Victor, aussi compétente soit l'ONG dans son domaine d'activité.

**Le partenariat peut mener à des changements mais pas d'ordre stratégique.** Cependant, le partenariat Entreprise 3 – ONG santé étant récent, il est possible que l'Entreprise 3 n'ait pas encore eu le temps d'observer des changements d'ordre stratégique.

ENCADRE 6 : SYNTHÈSE ANALYSE ÉTUDE DE CAS 1

Il est intéressant de noter à ce stade et dans le cadre de l'analyse intra-cas, que ces codes (COEV, CHAN, APPR, DIAL) mettent en exergue certains prérequis plus que d'autres et impliqueraient une maturité des partenariats différentes entre l'ONG Santé et les entreprises 1 et 2 d'une part, et l'entreprise 3 d'autre part.

En effet, la prépondérance du code DIAL par rapport aux autres, suppose une maturité moindre du partenariat Entreprise 3 – ONG Santé en comparaison avec les Entreprises 1 et 2. Le partenariat ONG Santé - Entreprise 3 semble être dans une phase d'évolution moins avancée que les partenariats entre l'ONG Santé et les Entreprises 1 et 2. Le niveau d'influence sur la RSE n'est donc pas le même.

Avec la même ONG Santé, les partenariats stratégiques ne semblent pas *a priori* être positionnés dans la même phase de développement, et donc ne pas avoir le même degré d'influence sur la RSE.

## II.2 Etude de cas n°2 : L'ONG EnviroTech et ses 10 entreprises partenaires

Les grands axes de travail de l'ONG sont les suivants : conserver la diversité biologique mondiale, assurer une utilisation soutenable des ressources naturelles renouvelables et promouvoir la réduction de la pollution et du gaspillage. A partir de ces axes de travail, l'ONG a déterminé plusieurs thèmes d'action prioritaires que sont : le changement climatique, les pollutions chimiques, les modes de vie durables, l'outre-mer, la protection des espèces animales menacées et des forêts, les eaux douces, les océans et côtes, l'agriculture et enfin, l'éducation à l'environnement.

Ce grand nombre de thèmes de travail démontre la volonté de l'ONG d'agir sur l'ensemble des enjeux relatifs à l'environnement. Ce spectre large d'actions permet à l'ONG EnviroTech d'être un interlocuteur de choix pour les autres acteurs de la société civile qui souhaitent travailler sur ces thèmes, et notamment les entreprises.

Il est très important de noter que la philosophie de base de cette association est le dialogue. Cela a un impact sur la façon dont elle appréhende son environnement et les autres organisations avec lesquelles elle interagit. « **Rechercher la concertation pour la mise en œuvre de solutions concrètes et durables** » est un présage de relations constructives et percutantes avec les entreprises. L'ONG Envirotech déclare également avoir « *une réelle volonté d'impliquer l'ensemble des acteurs concernés* », ce qui comprend les entreprises. Avec ce positionnement et ces valeurs affichés, on comprendra aisément que cette ONG est la plus avancée en termes de partenariats stratégiques avec les entreprises. Elle est d'ailleurs la seule ONG à publier chaque année un rapport de gestion spécifiquement dédié à ces partenariats, en plus de son rapport de gestion général.

Le fait de vouloir fortement développer les partenariats avec les entreprises a entraîné une remise en question de la gouvernance, et plusieurs changements en 2004. L'ONG possède quatre formes juridiques : une fondation, une association, une EURL et une SAS. Cette organisation spécifique assure notamment pour les partenariats avec les entreprises une distinction nette entre le mécénat et les accords financiers conclus dans le cadre de ces partenariats.

## II.2.1 Les entreprises partenaires de l'ONG Envirotech

	Entreprise 1, groupe de matériaux de construction	Entreprise 4, fabricant de papier	Entreprise 5, production d'énergie renouvelable	Entreprise 6, fabricant de produits ménagers	Organisation 7, école de management	Entreprise 8, opérateur de télécommunications	Entreprise 9, fabricant d'emballages en carton	Entreprise 10, distributeur de produits d'aménagement de la maison	Entreprise 11, établissement bancaire	Entreprise 12, leader européen de la grande distribution
Stratégie RSE / développement durable	Cf. Tableau 15	2008 : entité dédiée au déploiement de la démarche de RSE.	Deux volets : le respect de l'environnement dans l'implantation, le développement et la gestion de ses sites de production énergétique, et un engagement social qui se traduit par une attention particulière portée aux parties prenantes de	Publication d'un rapport ad-hoc qui présente non seulement ses démarches environnementales (données demandées par EMAS <sup>34</sup> ), mais également les démarches économiques et sociales.	L'Institut pour la responsabilité globale et l'entrepreneuriat vise à promouvoir un management et un entrepreneuriat globalement responsables qui permettent de faire de l'engagement social et environnemental un atout	Les quatre axes de la politique de responsabilité du groupe, sont une déclinaison des quatre axes de la stratégie globale : Reconnaître et accompagner les collaborateurs Rendre accessible les bénéfices du monde numérique Assurer transparence, qualité et	Leadership industriel responsable, générant une croissance profitable et en harmonie avec une démarche de développement durable dans un esprit de citoyenneté.	Un habitat sain et économe, l'égalité des chances pour tous les collaborateurs et une empreinte écologique réduite	Agir dans les métiers du groupe (financer des projets responsables, proposer aux clients des produits responsables, etc.), être un employeur responsable en mettant en place la démarche RESPECT (Reconnaissance, Egalité, Sécurité, Participation, Equité,	Développer un commerce capable de générer de la croissance tout en répondant aux évolutions des modes de vie de nos clients, aux attentes de la société civile et aux grands enjeux économiques, sociaux et environnementaux

<sup>34</sup> EMAS est l'acronyme « d'Eco-Management and Audit Scheme ». C'est un outil de gestion européen pour les entreprises et les organisations dont l'objectif est d'évoluer, d'améliorer et de faire un reporting sur les performances environnementales.



			l'entreprise.		économique.	sécurité à tous nos clients Innover au service d'une nouvelle écocitoyenneté			Cohérence, Territoire), et agir pour l'environnement (réaliser des bilans carbone, travailler sur les déplacements, etc.).	
Objectif du partenariat	Changement climatique (réduction des émissions de CO2), polluants persistants (amélioration du reporting), consommation d'eau (empreinte hydrique), biodiversité (indicateur de biodiversité), promotion de la construction durable.	Accompagner le déploiement de la démarche RSE de l'entreprise A3	Accroître et développer cette stratégie de RSE, notamment sur le plan environnemental.	Préservation de la qualité de l'eau et des zones humides : réduction de l'impact des produits d'entretien sur l'eau et la santé, la sensibilisation sur les enjeux de la pollution de l'eau, et la mise en valeur des initiatives de conservation des milieux aquatiques.	Développement d'un enseignement intégrant de façon systématique et transversale les enjeux de responsabilité globale pour former des managers responsables, et l'amélioration de la performance environnementale de l'école	l'augmentation de la collecte des mobiles usagés, l'amélioration de la qualité environnementale des boutiques et le renforcement de la politique papier responsable.	La réduction des émissions de gaz à effets de serre et l'orientation vers les énergies renouvelables Le soutien à la collecte et au recyclage des emballages alimentaires Le soutien à l'approvisionnement responsable en bois en privilégiant le carton certifié FSC	aller vers un habitat durable et réduire l'empreinte écologique de l'Entreprise « C2 »		réduction des impacts environnementaux liés à l'exploitation des ressources naturelles utilisées dans les produits de grande consommation

TABLEAU 17 : ENTREPRISES PARTENAIRES DE L'ONG ENVIROTECH

## II.2.2 Comprendre le niveau de maturité des partenariats stratégiques et leur influence sur la RSE

Nous avons procédé de la même façon que pour le cas n°1. Nous avons traité les données collectées en les rapprochant des dimensions thématiques les plus partagées par les auteurs et en leur attribuant un code, pour ensuite proposer une interprétation.

Après cette première étape de traitement, nous avons croisé toutes nos sources de données pour l'ONG EnviroTech et ses dix entreprises partenaires avec tous les codes, et nous avons regardé quels codes étaient les plus utilisés.

	LIMI	GEO	EXPE	EVAL	ENJE	ENGA	DIRI	DIAL	CONF	COMP	COEV	CHAN	AUTO	APPR
Brochure ONG EnviroTech - Entreprise 1	0	0	3	0	4	0	0	0	3	1	1	8	0	3
Margot	0	1	7	3	4	2	0	7	3	2	5	6	0	5
Bruno	3	0	11	4	2	4	1	4	5	3	24	1	0	8
Site web ONG Envirotech	1	1	4	5	3	3	0	8	2	1	0	1	0	4
Site Web Entreprise 1 - ONG EnviroTech	0	1	1	0	2	0	0	1	1	0	2	2	0	1
Sustainable report 2010 Entreprise 1 - ONG EnviroTech	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Rapport-activite-ONG Envirotech-2011	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0
RapportActivite_ONG Envirotech-2010	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0
Rapport_Relations_Entreprises_ONG Envirotech_2010-2011	1	0	9	7	17	11	0	16	3	1	4	18	0	21
SOMME	5	3	36	19	32	20	1	38	17	8	39	40	0	42

FIGURE 32 : REQUETE PARTENARIAT ONG ENVIROTECH – ENTREPRISE 1

	LIMI	GEO	EXPE	EVAL	ENJE	ENGA	DIRI	DIAL	CONF	COMP	COEV	CHAN	AUTO	APPR
Sophie	4	0	4	3	5	1	0	3	13	7	6	2	0	1
Arthur	4	0	9	8	3	2	0	12	7	4	11	4	0	4
Site web ONG Envirotech	1	1	4	5	3	3	0	8	2	1	0	1	0	4
SiteWeb Entreprise 4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0
Rapport-activite-ONG Envirotech-2011	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0
RapportActivite_ONG Envirotech-2010	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0
Rapport_Relations_Entreprises_ONG Envirotech_2010-2011	1	0	9	7	17	11	0	16	3	1	4	18	0	21
SOMME	10	1	27	23	28	17	0	41	25	13	23	33	0	30

FIGURE 33 : REQUETE PARTENARIAT ONG ENVIROTECH – ENTREPRISE 4

	LIMI	GEO	EXPE	EVAL	ENJE	ENGA	DIRI	DIAL	CONF	COMP	COEV	CHAN	AUTO	APPR
Affiche Mission Entreprise 5	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0
CP Partenariat ONG EnviroTech - Entreprise 5	1	0	0	0	2	0	0	2	0	0	1	2	0	1
Juliette	1	0	5	5	5	2	0	9	11	4	4	7	2	5
Arthur	4	0	9	8	3	2	0	12	7	4	11	4	0	4
Site web ONG Envirotech	1	1	4	5	3	3	0	8	2	1	0	1	0	4
Site Web Entreprise 5	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
Rapport-activite-ONG Envirotech-2011	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0
RapportActivite_ONG Envirotech-2010	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0
Rapport_Relations_Entreprises_ONG Envirotech_2010-2011	1	0	9	7	17	11	0	16	3	1	4	18	0	21
SOMME	8	1	28	25	30	18	0	51	26	10	22	37	2	35

FIGURE 34 : REQUETE PARTENARIAT ONG ENVIROTECH – ENTREPRISE 5

	LIMI	GEO	EXPE	EVAL	ENJE	ENGA	DIRI	DIAL	CONF	COMP	COEV	CHAN	AUTO	APPR
Stéphane	0	0	2	1	3	0	0	3	7	6	7	3	1	6
Arthur	4	0	9	8	3	2	0	12	7	4	11	4	0	4
Site web ONG Envirotech	1	1	4	5	3	3	0	8	2	1	0	1	0	4
Rapport-activité-ONG Envirotech-2011	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0
RapportActivite_ONG Envirotech-2010	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0
Rapport_Relations_Entreprises_ONG Envirotech_2010-2011	1	0	9	7	17	11	0	16	3	1	4	18	0	21
Rapport DD Entreprise 6 2010_2011	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SOMME	6	1	25	21	27	16	0	41	19	12	24	30	1	35

FIGURE 35 : REQUETE PARTENARIAT ONG ENVIROTECH – ENTREPRISE 6

	LIMI	GEO	EXPE	EVAL	ENJE	ENGA	DIRI	DIAL	CONF	COMP	COEV	CHAN	AUTO	APPR
CP_ONG EnviroTech - Entreprise 7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Arthur	4	0	9	8	3	2	0	12	7	4	11	4	0	4
Alienor	0	0	7	3	4	0	0	4	3	3	1	5	0	4
Site web ONG Envirotech	1	1	4	5	3	3	0	8	2	1	0	1	0	4
Site Web Entreprise 7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Rapport-activité-ONG Envirotech-2011	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0
RapportActivite_ONG Envirotech-2010	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0
Rapport_Relations_Entreprises_ONG Envirotech_2010-2011	1	0	9	7	17	11	0	16	3	1	4	18	0	21
SOMME	6	1	30	23	27	16	0	42	15	9	19	32	0	34

FIGURE 36 : REQUETE PARTENARIAT ONG ENVIROTECH – ENTREPRISE 7

	LIMI	GEO	EXPE	EVAL	ENJE	ENGA	DIRI	DIAL	CONF	COMP	COEV	CHAN	AUTO	APPR
CP_Entreprise 8_ONG EnviroTech	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Philippe	0	0	8	6	1	2	0	3	12	0	7	8	0	9
Bruno	3	0	11	4	2	4	1	4	5	3	24	1	0	8
Site web ONG Envirotech	1	1	4	5	3	3	0	8	2	1	0	1	0	4
Rapport-activité-ONG Envirotech-2011	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0
RapportActivite_ONG Envirotech-2010	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0
Rapport_Relations_Entreprises_ONG Envirotech_2010-2011	1	0	9	7	17	11	0	16	3	1	4	18	0	21
Entreprise 8-RSE-FR-2010	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	0	1
SOMME	5	1	34	22	23	20	1	34	23	5	37	35	0	44

FIGURE 37 : REQUETE PARTENARIAT ONG ENVIROTECH – ENTREPRISE 8

	LIMI	GEO	EXPE	EVAL	ENJE	ENGA	DIRI	DIAL	CONF	COMP	COEV	CHAN	AUTO	APPR
Florence	1	1	1	1	2	1	0	1	4	0	2	2	0	4
Bruno	3	0	11	4	2	4	1	4	5	3	24	1	0	8
Site web ONG Envirotech	1	1	4	5	3	3	0	8	2	1	0	1	0	4
Site Web Entreprise 9	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	4	1	0	1
Rapport-activité-ONG Envirotech-2011	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0
RapportActivite_ONG Envirotech-2010	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0
Rapport_Relations_Entreprises_ONG Envirotech_2010-2011	1	0	9	7	17	11	0	16	3	1	4	18	0	21
Entreprise 9_Sustainability_update_2011	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0	1
SOMME	6	2	26	17	26	19	1	32	14	5	37	30	0	39

FIGURE 38 : REQUETE PARTENARIAT ONG ENVIROTECH – ENTREPRISE 9

	LIMI	GEO	EXPE	EVAL	ENJE	ENGA	DIRI	DIAL	CONF	COMP	COEV	CHAN	AUTO	APPR
Léa	3	0	0	0	2	3	0	6	5	8	9	2	0	5
Audrey	7	0	5	5	9	1	0	5	4	2	14	14	0	8
Site web ONG Envirotech	1	1	4	5	3	3	0	8	2	1	0	1	0	4
RDD_Entreprise 10_2010	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4	0	3
Rapport-activité-ONG Envirotech-2011	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0
RapportActivite_ONG Envirotech-2010	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0
Rapport_Relations_Entreprises_ONG Envirotech_2010-2011	1	0	9	7	17	11	0	16	3	1	4	18	0	21
SOMME	12	1	19	17	31	18	0	37	14	12	30	43	0	41

FIGURE 39 : REQUETE PARTENARIAT ONG ENVIROTECH – ENTREPRISE 10

	LIMI	GEO	EXPE	EVAL	ENJE	ENGA	DIRI	DIAL	CONF	COMP	COEV	CHAN	AUTO	APPR
CP_Entreprise 11 - ONG EnviroTech 2010	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0
CP_Entreprise 11 - ONG EnviroTech	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
CP_Entreprise 11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Justine	1	1	2	1	3	1	0	1	3	2	2	4	0	2
Audrey	7	0	5	5	9	1	0	5	4	2	14	14	0	8
Site web ONG Envirotech	1	1	4	5	3	3	0	8	2	1	0	1	0	4
Site Web Entreprise 11	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	2	1	0	1
Rapport-activité-ONG Envirotech-2011	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0
RapportActivité_ONG Envirotech-2010	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0
Rapport_Relations_Enterprises_ONG Envirotech_2010-2011	1	0	9	7	17	11	0	16	3	1	4	18	0	21
SOMME	11	2	23	19	33	16	0	33	12	6	25	45	0	38

FIGURE 40 : REQUETE PARTENARIAT ONG ENVIROTECH – ENTREPRISE 11

	LIMI	GEO	EXPE	EVAL	ENJE	ENGA	DIRI	DIAL	CONF	COMP	COEV	CHAN	AUTO	APPR
Jérémy	2	0	1	1	0	0	0	4	1	0	4	0	0	3
Audrey	7	0	5	5	9	1	0	5	4	2	14	14	0	8
Site web ONG Envirotech	1	1	4	5	3	3	0	8	2	1	0	1	0	4
Site Web Entreprise 12	0	0	3	0	1	1	0	3	0	0	0	11	0	6
Rapport-activité-ONG Envirotech-2011	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0
RapportActivité_ONG Envirotech-2010	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0
Rapport_Relations_Enterprises_ONG Envirotech_2010-2011	1	0	9	7	17	11	0	16	3	1	4	18	0	21
RAEXPERT2011 Entreprise 12	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	3	3	0	8
RADD_2011 Entreprise 12	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
SOMME	11	1	26	18	31	17	0	38	10	4	28	51	0	50

FIGURE 41 : REQUETE ONG ENVIROTECH – ENTREPRISE 12

Ce premier niveau d'analyse nous permet d'effectuer un premier regroupement :

- ⇒ Les partenariats entre l'ONG EnviroTech et les entreprises 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12 ont au moins en commun trois codes majoritaires : DIAL, CHAN et APPR
- ⇒ Les partenariats entre l'ONG EnviroTech et les Entreprises 1, 8, 9 font ressortir le code COEV.

Ci-dessous, pour chacun de ces quatre codes significatifs (COEV, CHAN, APPR et DIAL), nous allons expliciter les éléments de contenu relatifs aux partenariats entre l'ONG EnviroTech et ses dix entreprises partenaires.

⇒ **Collaboration, dialogue, échange et évaluation du partenariat (code DIAL)**

La nécessité de dialoguer avec son partenaire apparaît comme une condition basique au bon déroulement d'un partenariat. L'ONG partenaire doit être fiable, connue et quelque part rassurante pour l'entreprise.

L'Entreprise 5 « s'est tournée comme ça naturellement vers l'ONG EnviroTech parce qu'[ils] se connaissent. S'ils n'avaient pas été là, on ne serait pas allé vers d'autres associations », Juliette, Directeur du développement de l'Entreprise B.

L'Entreprise 6 indique ainsi que l'ONG EnviroTech était « l'association la plus emblématique qui existait pour [eux] en France », et que « c'était une association qui avait une bonne image, qui était très représentative dans son univers de respect de l'environnement, et qui avait une notoriété très forte ». L'entreprise va bénéficier de « l'image de caution qu'ils apportaient dans l'univers de l'environnement, l'image d'une organisation militante ».

« Une ONG qui soit sérieuse, qui ait du crédit et qui soit suffisamment connue », « on doit pouvoir capitaliser en termes de communication », Philippe, Entreprise 8.

Nouer un partenariat, de surcroît avec une ONG, ne va pas forcément de soi. La première barrière à lever dans ce cas est la « méconnaissance » de la structure de l'ONG, de sa façon de fonctionner. Le facteur déclenchant dans l'établissement de cette relation de confiance a sans doute été les contacts préalables au partenariat, pris de manière informelle à l'occasion de divers événements et qui ont contribué à supplanter cette barrière de la méconnaissance. Au fil de ces échanges, un intérêt et une envie commune à aller plus loin sont apparus. La confiance entre les deux partenaires va s'alimenter de cette reconnaissance externe et se développer au sein du partenariat. Dans le cas du partenariat stratégique entre l'ONG EnviroTech et l'Entreprise 5, le fait que ces deux organisations se connaissent a été la condition sine qua non à l'établissement du partenariat. L'emblème, l'image de marque, la représentativité, la notoriété sont donc des qualités très appréciables pour ces entreprises en ce qui concerne l'ONG EnviroTech. Nous constatons bien ici que pour être digne de confiance l'ONG doit avoir à la fois des qualités intrinsèques (sérieux) et extrinsèques (reconnaissance). Les entreprises cherchent à valoriser leur partenariat avec l'ONG EnviroTech auprès de leurs autres parties prenantes. Le partenariat stratégique est aussi vécu par ces entreprises comme l'occasion d'obtenir le crédit d'une organisation experte en enjeux environnementaux, qui leur garantira que les démarches qu'elles entreprennent vont dans le sens d'un meilleur respect et de la protection de l'environnement. De l'autre côté, l'ONG cherche également à valoriser les actions réalisées avec une entreprise emblématique (d'un secteur d'activité donné par exemple), dans l'espoir que ces actions soient reproduites par les autres entreprises du secteur, qu'il y ait un effet « boule de neige ».

Lorsque l'on commence sa démarche de RSE il est important de gagner en crédibilité sur ce sujet, aussi bien en interne qu'auprès de ses partenaires externes.

L'Entreprise 4 a donc sélectionné « une ONG qui a pignon sur rue et qui a la réputation de [l'ONG EnviroTech] ».

La confiance a permis d'établir de « vraies relations de partenaires, qui n'auraient pas pu se faire autrement », « le fait de signer ce partenariat est un engagement fort pour établir des vraies relations de confiance », Sophie, Directrice Développement Durable de l'Entreprise 4.

On remarque que la fiabilité et la reconnaissance de l'ONG sont des critères importants pour l'entreprise qui souhaite s'associer à l'ONG. L'emploi de l'adjectif « vraies » souligne l'importance de la confiance accordée dans cette relation pour l'entreprise. Cela sous-entend un engagement réciproque, un lien qui n'aurait pu être établi sans la confiance inhérente au partenariat.

La confiance doit se construire également au niveau des informations échangées, qui doivent être utilisées à bon escient, dans une relation de travail constructive.

Sophie « pense que ce sentiment-là est partagé, c'est que l'on a confiance quand on donne des informations [à l'ONG EnviroTech], on est sûr qu'elles seront bien utilisées ».

« C'est vraiment une démarche volontaire de l'entreprise d'être le plus transparent possible », Stéphane, Entreprise 6.

« On est dans la transparence la plus totale des deux côtés », Philippe, Entreprise 8.

C'est en effet toujours délicat de commencer à échanger des informations avec un tiers externe, d'autant plus quand il s'agit d'une ONG, et que certaines ont un comportement qui favorise plutôt la méfiance que la confiance. Le facteur important à retenir ici est la transparence volontaire de l'entreprise sur ses données. La transparence dans les informations échangées entre les deux partenaires témoigne de la confiance mutuelle dans le cadre de ces partenariats stratégiques. C'est important pour la performance du partenariat car sans les informations nécessaires à une bonne compréhension mutuelle des enjeux pour chacun, il est difficile de se projeter dans des actions communes et surtout pertinentes. Le risque serait alors de ne conduire que des projets cosmétiques, sans s'impliquer dans les enjeux au cœur des métiers de l'entreprise et de l'ONG.

La proximité des idées et des démarches entreprises est également un élément important dans une relation de confiance. Partager un socle d'idées commun et être dans la même

dynamique sont des éléments moteurs du partenariat, car ils entretiennent la bonne entente et favorisent le développement d'actions communes.

Le communiqué de presse qui annonce le partenariat stratégique entre l'ONG EnviroTech et l'Entreprise 5 évoque « *la complémentarité naturelle des objectifs respectifs de [l'ONG EnviroTech] et [de l'Entreprise 5]* ». Philippe, Entreprise 8, nous explique que « *vraiment la façon dont on travaille avec eux, c'est un peu comme on travaille en famille* ». Au cours de l'entretien avec Philippe, nous avons noté qu'il utilise le terme de collaborateur pour évoquer ses contacts dans l'ONG EnviroTech.

Il existe une réelle proximité entre les personnes des deux organisations qui travaillent sur les mêmes projets communs. Cela nous semble assez révélateur des conditions de travail dans lesquelles évoluent les personnes en charge de ce partenariat. Non seulement elles évoluent en mode projet transversal, comme c'est de plus en plus le cas en entreprise, et plus particulièrement sur des sujets comme la RSE, mais avec ce partenariat, nous avons l'impression que les projets sont extra-organisationnels, que des ponts existent réellement entre les deux organisations, et qu'il n'y a plus vraiment de différence entre les personnes d'une entité et de l'autre lorsqu'elles travaillent sur des projets communs dans le cadre du partenariat. Cette complémentarité naturelle des objectifs illustre bien le socle d'idées commun aux deux organisations.

⇒ **Volonté de co évoluer pour aboutir à une vision partagée de la RSE (code COEV)**

Le **partage de valeurs** amène les protagonistes à évoluer ensemble pour atteindre une même vision au sujet de la RSE.

L'Entreprise «R» considère qu'elle partage avec l'ONG EnviroTech « *une valeur commune de démarche de progrès qui fait que le partenariat stratégique s'imposait tout naturellement* ». L'ONG EnviroTech la « *pousse à être meilleure* » et cela sera pris « *en compte d'une manière ou d'une autre dans une prochaine politique RSE* ». Stéphane, de l'Entreprise 6, explique que sans ce partenariat avec l'ONG Envirotech, il n'est pas sûr que son entreprise se serait autant « *impliquée dans l'amont, dans l'intégration de cette stratégie dans la philosophie de l'entreprise* ». Il est « *extraordinaire [...] de retrouver les mêmes valeurs, les mêmes objectifs à long terme, et faire des associations qui au départ sur le papier peuvent paraître étranges* ».

Cette dimension de **progrès ou d'amélioration continue** est un élément important pour l'entreprise, qui l'encourage dans ses démarches de RSE et la réconforte dans les efforts qu'elle entreprend avec le partenariat. Dans ce cas, **il existe donc un lien entre l'existence du partenariat stratégique entre l'Entreprise 6 et l'ONG Envirotech, et le niveau macro, le niveau stratégique de l'Entreprise 6 en ce qui concerne sa stratégie environnementale, et plus généralement sa stratégie de RSE.** Nous noterons également la référence à la philosophie de l'entreprise. Ceci indique que le partenariat stratégique entraîne une évolution de la philosophie de l'entreprise, de sa façon de concevoir et d'appréhender ses impacts environnementaux en l'occurrence. Quand on parle d'une évolution de la philosophie d'une entreprise, on se situe bien à un niveau stratégique.

Les objectifs fixés par l'ONG Envirotech dans le cadre des partenariats peuvent permettre aux entreprises partenaires d'atteindre, voire de dépasser leurs engagements.

En 2005, l'Entreprise 9 s'était engagée à réduire ses émissions de carbone de 10% en cinq ans, dans le cadre d'un programme international à l'initiative de l'ONG EnviroTech. L'Entreprise 9 a réussi à réduire ses émissions de carbone de 13% dans le temps imparti, et ce malgré une hausse de ses ventes de 23%. L'Entreprise 9 déclare se donner « *les moyens d'atteindre l'excellence environnementale, en particulier sur la gestion durable des ressources renouvelables, le recyclage de nos emballages et la réduction de nos émissions de Co2* ». « *De par la nature de ses activités et sa philosophie, [l'Entreprise 9] se reconnaît dans cette vision écologique d'une industrie responsable et s'engage avec l'ONG dans une démarche de progrès ambitieuse vers une économie légère* ».

**Ceci démontre qu'un partenariat avec une ONG peut permettre d'atteindre et de dépasser ses engagements en matière de RSE.** Le partenariat permettrait à l'entreprise de décupler ses forces et de se focaliser sur des objectifs concrets à atteindre. Le partenariat stratégique permet de consolider des engagements et des objectifs communs qui sont le résultat d'une vision partagée de la RSE. Les moyens de parvenir à cette vision partagée se rejoignent dans la stratégie de RSE. C'est un levier pour l'atteinte des objectifs communs.

Margot explique la nécessité pour l'Entreprise 1 « *d'avoir un partenaire qui puisse [les] guider, justement jusqu'au stratégique, et pas seulement sur le court terme, et de la performance industrielle* ». « *Le partenariat évolue avec nos connaissances et avec la prise de conscience des grands enjeux d'avenir* ». « *La vision à l'œuvre derrière le partenariat [ONG*



*EnviroTech- Entreprise 1] montre que nos intérêts convergent vers la construction d'un monde plus durable ».*

Ici, nous avons le sentiment que **l'entreprise cherche réellement à agir à un niveau stratégique avec l'ONG**, à évoluer avec elle vers une vision commune de ce que devrait être sa RSE. Cette déclaration illustre bien cette volonté de co évoluer en fonction des grands enjeux qui existent et ceux à venir, notamment sur la RSE. Cette pratique permet aux deux organisations de rester en phase, d'évoluer vers une même vision au sujet de ce que doit être la responsabilité globale de l'entreprise. On retrouve ici à la fois **la notion d'évolution conjointe dans l'objectif sous-jacent de parvenir à une même vision** sur le devenir de la planète, et à une échelle plus restreinte, sur la responsabilité sociale de l'Entreprise 1.

*Ce partenariat répond à « la volonté d'inscrire le développement durable dans la stratégie de l'entreprise », d'après Léa, Entreprise 10. Cependant, Léa précise bien qu'ils n'ont « pas forcément la même vision des choses. C'est aussi ce qui fait la richesse de la relation ».*

**Il y a ici une réelle volonté de l'Entreprise 10 de profiter du partenariat pour évoluer vers une prise en compte stratégique de la RSE. Ainsi, le partenariat stratégique a permis de faire prendre conscience à tous les niveaux dans l'Entreprise 10 que la préservation des ressources est nécessaire à la pérennité du modèle économique de l'entreprise.** Cette prise de conscience a un impact au niveau stratégique puisqu'elle implique de prendre en considération la préservation de l'environnement comme un enjeu déterminant pour la pérennité de l'entreprise. C'est une vision différente des réflexions « traditionnelles » sur la gestion des ressources de l'entreprise, qui implique ici de considérer la RSE au plus haut niveau. **Le partenariat avec l'ONG EnviroTech a fait monter au niveau stratégique l'intérêt pour le sujet de la RSE. L'important n'est pas d'avoir la même vision au début du partenariat, mais bien de travailler ensemble à partir des motivations et des convictions communes pour aboutir à une même vision de ce que doit intégrer l'entreprise dans sa responsabilité sociale.**

Les deux partenaires peuvent afficher des ambitions complémentaires.

D'un côté pour l'Entreprise 11, le partenariat « *s'inscrit dans une démarche de responsabilité sociale d'entreprise en vue de promouvoir une croissance responsable et accélère la mise en œuvre d'une stratégie environnementale initiée en 2002* <sup>35</sup> ». De l'autre côté, l'ONG EnviroTech indique qu'elle va « *pouvoir aider, guider, accompagner, [l'Entreprise 11] dans sa mission de banque responsable* ».

Il est intéressant de noter ici que dès l'origine, l'Entreprise 11 considérait le partenariat avec l'ONG Envirotech comme un moyen d'alimenter et de faire progresser plus rapidement sa stratégie de RSE, au moins sur le plan environnemental. En face, on retrouve toujours l'objectif premier de l'ONG EnviroTech d'agir avec l'Entreprise 11 pour l'aider sans sa mission. **Il y a bien ici une volonté commune d'utiliser le partenariat comme un moyen, un moteur pour améliorer la stratégie de responsabilité sociale de l'Entreprise 11.**

En ce qui concerne la portée stratégique des actions de responsabilité sociale élaborées en commun avec l'ONG EnviroTech, Jérémy confirme que ce partenariat « *touche à la politique globale de l'enseigne* » et qu'il permet à l'Entreprise 12 d'élaborer sa stratégie de lutte contre la déforestation. : « *Aborder de façon constructive les questions relatives au développement durable nécessite en effet d'associer les compétences des spécialistes du Groupe et d'experts externes* ». « *Tout au long de l'année, ces experts [de l'ONG EnviroTech] accompagnent les équipes [de l'Entreprise 12] dans une logique de mutualisation des connaissances et des savoir-faire. Ils contribuent à l'élaboration de la politique de développement durable du Groupe et à sa mise en œuvre* », extraits du Rapport de développement durable 2011, Entreprise 12.

D'un chantier ouvert avec l'ONG sur un thème précis, le partenariat stratégique permet à l'entreprise d'avoir une approche plus globale sur un sujet, et d'en déduire une stratégie globale qui va impacter ses activités au niveau international. **Le partenariat permet ainsi l'évolution de la stratégie RSE de l'entreprise, qui va correspondre à la vision que propose l'ONG. Le partenariat stratégique avec l'ONG EnviroTech devient un levier d'évolution, de construction des stratégies de RSE.**

---

<sup>35</sup> Extrait du communiqué de presse sur le partenariat entre l'Entreprise 11 et l'ONG EnviroTech, publié le 26 avril 2010 par l'Entreprise 11.

⇒ **Apprentissage et démultiplication des actions de RSE (code APPR)**

En suivant l'objectif des partenariats stratégiques entre les ONG et les entreprises, il est question de faire coïncider besoins et expertises pour avancer ensemble. Cela implique parfois de travailler sur des aspects que les entreprises peuvent être tentées d'occulter.

Arthur, ONG EnviroTech, nous confie qu'ils essayent de « *les [les entreprises] rediriger vers ce qui est vraiment l'impact majeur de leur activité. Alors parfois ça fait mal du coup, parce qu'elles ne veulent pas trop y toucher mais c'est ça l'objectif c'est de challenger comme ça* ». « *Parfois c'est même eux qui peuvent être demandeurs sur des projets que nous on n'a pas évalué comme étant des projets importants* »

Le challenge se situe vraiment au niveau où les entreprises ne seraient pas aller d'elles-mêmes sur les sujets RSE qu'elles ne savent pas bien appréhender, ou qu'elles considèrent comme leurs points faibles. **L'ONG se doit aussi d'être à l'écoute des attentes des entreprises et de savoir travailler à l'amélioration de leurs pratiques RSE, quel que soit l'acteur à l'origine de l'identification des enjeux, l'ONG ou l'entreprise.** Dans tous les cas, ce qui intéresse l'ONG EnviroTech, et qui se fait un devoir de le rappeler à ses entreprises partenaires, c'est la finalité des actions entreprises. **Comme dans tout processus de RSE le challenge pour le partenariat est l'amélioration continue, ne pas se contenter des objectifs déjà atteints mais s'en fixer de nouveaux toujours plus ambitieux.**

En plus de challenger de façon majeure et durable l'entreprise, l'ONG EnviroTech ambitionne aussi de la challenger, « *au-delà de ses impacts directs* ».

C'est le cas par exemple avec l'Entreprise 8 qui « *agit sur ses impacts indirects et qui essaye d'influencer ses prestataires et de prendre ses responsabilités par rapport à ce secteur d'activité* ». Pour Bruno, ONG EnviroTech, c'est le partenariat qui a aidé l'Entreprise 8 à s'engager dans cette voie.

**C'est donc un moyen pour l'ONG d'élargir sa sphère d'influence à d'autres acteurs de la chaîne de valeur, en utilisant l'impact de ses entreprises partenaires.**

La dimension de l'apprentissage comporte une notion de réciprocité. L'ONG apprend de l'entreprise et l'entreprise en est consciente.

A plusieurs reprises Philippe, Entreprise 8, a évoqué des démarches de co-construction permanente avec l'ONG. Selon lui, « *il y a plein de choses je pense où ils ont aussi beaucoup appris de nous parce qu'on a justement essayé d'aller jusqu'au bout de leurs exigences en arrivant à leur montrer que ce n'était pas possible, il n'y avait pas d'alternatives, on ne pouvait pas faire mieux que ce qu'on leur proposait* ». Les partenaires « *essayent au maximum d'être dans la coopération, c'est-à-dire dans le co-pilotage du partenariat, dans la codécision* »

Dans ce cas, l'ONG apprend que l'entreprise doit faire face à des contraintes techniques qui ne sont parfois pas surmontables. Cela permet à l'ONG de relativiser ses demandes vis-à-vis du monde industriel par rapport à la réalité de l'offre de matériaux disponibles par exemple, qui ne sont pas substituables par d'autres moins polluants. **C'est en étant dans cet état d'esprit de cogestion du partenariat, que l'ONG et l'entreprise s'enrichissent et apprennent mutuellement.** Cela se traduit par un apprentissage sur le fond des sujets traités en commun (l'expertise des chargés de programme vient souvent enrichir la réflexion commune avec l'entreprise) et sur la forme (l'ONG apprend et intègre les outils et les processus de gestion de la RSE chez ses partenaires).

L'apprentissage dans le cadre d'un partenariat stratégique peut se faire à plusieurs niveaux. L'Entreprise 12 a appris de ce partenariat de façon interne. Jérémie pense que « *le partenariat avec [l'ONG EnviroTech] nous fait progresser plus vite sur certains sujets* ». Sur son site Internet, l'Entreprise 12 déclare mettre « *en place des partenariats avec des organisations qui l'aident à avancer plus vite et plus efficacement dans ses projets* ». « *Il y a un effet d'entraînement avec [l'ONG EnviroTech] sur les fournisseurs et sur les équipes en interne. Il y a un enrichissement, une prise de recul sur les problématiques* », « *en 2010, un kit pédagogique a été élaboré avec [l'ONG EnviroTech] pour accompagner l'ensemble des fournisseurs de la Centrale d'achat européenne dans leur démarche d'approvisionnement durable. Ce guide explique notamment les procédures d'achat d'huile de palme responsable et d'adhésion à la RSPO<sup>36</sup>* ». Audrey, ONG EnviroTech, estime que « *leur direction [Entreprise 12] c'est un peu nous parce que c'est nous qui sommes moteur, c'est nous qui les entraînon, qui leur donnons des directions, mais du coup c'est aussi à nous qu'ils doivent rendre des comptes parce qu'on met la pression suffisamment haut* », cela lui permet [à l'ONG EnviroTech] de se « *confronter à la problématique de la multinationale sous toutes ces facettes* ». « *de savoir que l'on arrive à amener [l'Entreprise 12] à s'engager dans la bonne direction et porter sa voie face à d'autres industriels sur des tables rondes qui vont déboucher sur des standards, ça nous rassure et ça amène les autres aussi à s'engager* ».

<sup>36</sup> Roundtable on Sustainable Palm Oil

**Le partenariat stratégique a un rôle d'accélérateur, de moteur de la dynamique de RS dans l'entreprise. L'apprentissage pour l'ONG EnviroTech implique aussi parfois pour l'ONG de prendre le rôle de leader sur les sujets qu'elle porte avec l'entreprise. C'est un challenge intéressant pour l'ONG EnviroTech mais qui doit s'adapter à ce nouveau rôle. L'apprentissage est donc bien à double sens, sur différents aspects du partenariat. Le partenariat est moteur aussi en externe, avec les fournisseurs, et il permet aux acteurs internes et externes à l'entreprise d'accroître leurs connaissances sur des sujets précis et d'avoir un point de vue plus détaché sur les actions de RSE qu'ils mènent. L'Entreprise 12 se positionne vraiment comme accompagnatrice de ses fournisseurs vers des comportements plus socialement responsables. On observe que la démarche partenariale est transférée vers les relations avec les autres parties prenantes de l'entreprise, ici les fournisseurs. Un partenariat stratégique ONG – Entreprise permet ainsi, à la faveur des actions menées en commun, de démultiplier les initiatives et de disséminer les pratiques de développement socialement responsable dans les entreprises. A partir d'un partenariat stratégique, les actions se démultiplient de façon intra-sectorielle et amènent les autres entreprises sur la voie d'un développement responsable.**

⇒ **Observation de changements dans les pratiques de l'entreprise (CHAN)**

Pour l'Organisation 7, le partenariat avec l'ONG EnviroTech a vraiment joué un rôle important dans la prise en compte des enjeux de RSE en interne.

Selon Aliénor, Organisation 7, « *c'est un argument vraiment très important d'avoir ce partenariat pour s'approprier nous-mêmes l'action* ». Ainsi, le partenariat « *a permis de déléguer des actions directement dans des services* ». « *Le fait que ça soit un partenariat extérieur signé par les DG, cela a permis de dire que la feuille de route de tous les services de l'école change* ».

**Le partenariat avec l'ONG permet ainsi de donner du crédit aux actions de RSE entreprises en interne. C'est un facteur de motivation au sens où l'Organisation 7 est redevable par rapport à l'ONG EnviroTech. Elle se doit de lui rendre des comptes sur les actions prévues et cela donne un argument aux personnes en charge du partenariat pour faire avancer les projets. Cela permet également aux collaborateurs de l'Organisation 7 de prendre**

conscience des enjeux environnementaux, de leur organisation, et de travailler à l'amélioration de leurs pratiques en fonction de ces enjeux. Il y a eu plus de personnes impliquées dans les actions de RSE menées par l'Organisation 7, et surtout ces personnes se sont vues attribuer leur propre plan d'action. **Le partenariat a donné une sorte de « pouvoir », une autorité sur les différents services de l'Organisation 7 que ne permettait pas l'organisation antérieure.**

Le partenariat permet de conforter l'entreprise dans sa volonté de changement. L'Organisation 7 envisageait la réalisation d'un bilan carbone mais n'était pas complètement certaine de son utilité. L'ONG EnviroTech lui a bien sûr confirmé que c'était une action nécessaire et pertinente à réaliser, ce qui a été fait.

Aliénor témoigne que « sur l'enseignement cela nous a amené à intégrer l'aspect RSE plus dans les stages. Ce n'est pas forcément quelque chose que l'on aurait fait spontanément ».

Margot, Entreprise 1, considère le partenariat avec l'ONG EnviroTech comme un moyen de progresser : « c'est un moteur pour faire des choses en interne qu'on ne ferait pas, pas de la même manière ou pas aussi vite ».

Le partenariat a incité l'Entreprise 1 à développer des nouveaux matériaux et des solutions innovantes à faibles émissions de carbone et à fort rendement énergétique.

De la même manière, **l'ONG est aussi pourvoyeuse d'idées de changements et d'amélioration.** L'ONG EnviroTech a ainsi déclenché l'action et permis sa réalisation plus rapidement. On comprend ici que **le partenariat entraîne l'entreprise vers des objectifs de RSE plus ambitieux**, et par conséquent vers la définition d'une stratégie de RSE plus ambitieuse. **Le partenariat, en proposant à l'entreprise de s'ouvrir à des objectifs plus ambitieux, favorise l'innovation dans le respect de l'environnement et donc dans le respect des critères de la RSE.** Le partenariat avec une ONG redonne confiance à l'entreprise dans ses capacités à se surpasser, pour être encore plus performante sur le plan de la RSE.

Le partenariat permet aussi à l'entreprise de poser un regard critique sur ses actions.

Ainsi, dans une vidéo disponible sur le site Internet de l'Entreprise 1, l'ancien directeur du développement durable s'exprime sur le partenariat avec l'ONG EnviroTech: « Plus nous

*travaillons avec [l'ONG EnviroTech] et plus notre enthousiasme est grand. Je pense en effet qu'au fil des années, nous avons observé un changement radical dans l'attitude de [l'Entreprise 1] vis-à-vis du regard critique que nous posons sur le travail du Groupe. Et nous considérons cela comme une réponse très encourageante ».*

Dans ce cas, **l'ONG est le miroir de l'entreprise, au sens où elle l'aide à prendre du recul sur ses actions et à se rendre compte de la perception de la société civile sur ces actions.**

Ce changement peut aller jusqu'à une redéfinition de la mission de l'entreprise.

Ainsi, l'Entreprise 1 explique que l'engagement pris avec l'ONG EnviroTech a impliqué qu'elle passe d'un statut de fabricant industriel à celui de fournisseurs de solutions et de systèmes de construction durables.

**Ce changement de dénomination de son statut qui est directement lié au partenariat, est un signe fort de l'impact stratégique de ce partenariat sur l'entreprise.** Ce sont bien plus qu'un changement de mots utilisés pour décrire une mission d'entreprise. Il s'agit d'une véritable évolution de la philosophie dans laquelle l'entreprise effectue son travail. Elle ne se conçoit plus de la même manière, et elle ne conçoit plus son rôle dans la société de la même manière grâce au partenariat avec l'ONG EnviroTech. Sa mission est étendue et intègre la notion de développement durable. A ce stade, nous pouvons considérer que la prise en compte des enjeux de RSE de l'Entreprise 1 est stratégique, et nous pouvons attribuer cette prise en compte au partenariat avec l'ONG EnviroTech.

#### ENCADRE 7 : SYNTHÈSE ANALYSE ÉTUDE DE CAS 2

A ce stade de l'analyse, nous nous apercevons que les partenariats entre l'ONG EnviroTech et ses entreprises partenaires présentent, au travers des codes, des dimensions qui se rattachent à différentes phases du processus partenarial. Le niveau de maturité des partenariats entre l'ONG EnviroTech et les Entreprises 1, 8 et 9 semblent plus élevé que pour les partenariats avec les autres entreprises.

### II.3 Etude de cas n°3 : L'ONG Environnement et son entreprise partenaire

L'ONG Environnement recherche une approche globale des enjeux économiques, écologiques et sociaux. La conservation d'un environnement viable et agréable implique une modification des modèles de développement de notre société. Les critères de progrès doivent être repensés à la lumière de ces enjeux multiples et replacer le bien-être de tous les hommes et le respect de la vie sous toutes ses formes, au centre de nos préoccupations de développement.

Pour parvenir à ces objectifs de long terme et de longue haleine, l'ONG Environnement a défini une mission globale déclinée en objectifs. Ses objectifs sont de trois ordres : s'appuyer sur l'information scientifique concernant l'état écologique de la Terre, utiliser la pédagogie pour faire le lien entre les connaissances issues de cette information scientifique et l'action, et participer au débat public en proposant des solutions pour transformer nos sociétés.

Il nous semble intéressant de mettre en avant dans cette présentation de l'ONG Environnement, les valeurs de cette ONG :

- Cohérence (accord entre les discours et les actes)
- **Coopération (travailler avec l'ensemble des acteurs)**
- Créativité (développer de nouvelles idées)
- **Dialogue (écouter, échanger, respecter, proposer)**
- Sobriété (différencier l'essentiel du superflu)
- Solidarité (avec l'ensemble du vivant, dans l'espace et dans le temps)

Nous accordons une importance particulière aux valeurs de « coopération » et de « dialogue » pour notre recherche. En effet, la présence de ces valeurs est révélatrice du comportement de l'ONG vis-à-vis des autres acteurs de la société civile, et notamment des entreprises. Coopérer et dialoguer positionnent l'ONG Environnement comme un partenaire des entreprises et non comme un adversaire.

Ce positionnement est d'ailleurs illustré par le fait que l'ONG Environnement distingue deux types de partenaires Entreprises : les partenaires fondateurs et les partenaires thématiques. Les trois partenaires fondateurs sont des entreprises qui ont contribué au financement de l'ONG depuis plusieurs années. Les partenaires thématiques soutiennent financièrement l'ONG Environnement dans le cadre des actions d'éducation à l'environnement et sur une



thématique particulière : l'alimentation responsable (deux partenaires), la biodiversité et les territoires (deux partenaires), le climat et les économies d'énergie (trois partenaires). Ces partenariats thématiques font l'objet de conventions d'une durée de trois ans.

Etant donné que la dimension partenariale est très développée chez l'ONG Environnement, elle a créé des « partenariats réseaux », pour faire le lien entre ses entreprises partenaires et ses associations partenaires. L'ONG développe ainsi les collaborations entre les entreprises et elle-même, mais également entre les entreprises et les autres associations partenaires de l'ONG Environnement. L'ONG Environnement a également des mécènes de compétences (six entreprises) et plusieurs partenaires institutionnels.

Cette ONG démontre, par la multiplicité de ses partenariats, qu'elle met en application ses valeurs dans ses actions. Elle constitue donc un objet d'étude très intéressant pour notre recherche.

### II.3.1 L'entreprise partenaire de l'ONG Environnement : présentation, histoire, contexte

	<b>Entreprise 13, producteur d'huiles végétales et de sauces alimentaires</b>
Stratégie RSE / développement durable	2008 : charte de développement durable pour fixer les engagements de l'entreprise. Exemples d'actions : objectif de réduction de sa consommation d'eau, proposition d'un service de récupération des huiles alimentaires auprès des restaurateurs, participation à l'expérimentation nationale de mise à disposition d'informations environnementales initiée par le Grenelle Environnement.
Objectif du partenariat	Double objectif : <ul style="list-style-type: none"> <li>• soutien des actions de l'ONG Environnement par l'Entreprise 13 dans le cadre de son programme « Alimentation Responsable »,</li> <li>• accompagnement de l'Entreprise 13 sur la voie du développement durable par l'ONG Environnement.</li> </ul>

TABLEAU 18 : ENTREPRISE PARTENAIRE DE L'ONG ENVIRONNEMENT

### II.3.2 Comprendre le niveau de maturité de ce partenariat stratégique et son influence sur la RS de l'entreprise 13

Nous avons procédé de la même façon que pour les cas 1 et 2. Nous avons traité les données collectées en les rapprochant des dimensions thématiques les plus partagées par les auteurs et en leur attribuant un code, pour ensuite proposer une interprétation.

Après cette première étape de traitement, nous avons croisé nos sources de données pour l'ONG Environnement et son entreprise partenaire avec l'ensemble des codes, et nous avons regardé quels codes étaient les plus utilisés.

	LIMI	GEO	EXPE	EVAL	ENJE	ENGA	DIRI	DIAL	CONF	COMP	COEV	CHAN	AUTO	APPR
Marie	9	0	0	0	4	0	0	3	2	3	5	2	0	5
Clara	10	0	6	8	1	1	0	6	7	7	12	3	1	3
Site Web Entreprise 13	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	2	1	0	1
RA 2010 ONG Environnement	0	0	1	0	1	0	0	2	0	1	0	0	0	1
SOMME	19	0	9	8	6	1	0	11	10	11	19	6	1	10

FIGURE 42 : REQUETE PARTENARIAT ONG ENVIRONNEMENT – ENTREPRISE 13

Cette première étape est très intéressante puisqu'elle fait ressortir principalement deux codes qui sont *a priori* opposés : les codes COEV et LIM I.

Nous allons expliciter les éléments de contenu relatifs à ce partenariat pour ces deux codes.

#### ⇒ Volonté de coévoluer pour aboutir à une vision partagée de la RSE (code COEV)

« Ce partenariat [avec l'ONG Environnement] permet de renforcer l'engagement de [l'Entreprise 13] en matière de développement durable [et] intensifie chaque jour sa prise en compte de l'environnement dans ses développements », site Internet de l'Entreprise 13.  
 « La demande et la logique dans laquelle on est rentré tout de suite c'est de dire on a des choses à faire ensemble, à construire ensemble, à développer et à faire évoluer, à faire changer ensemble », Marie, Entreprise 13.

L'Entreprise 13 identifie ici un lien direct entre le partenariat qu'elle a noué avec l'ONG Environnement et sa prise en compte des enjeux de RSE dans son quotidien. L'état d'esprit initial, dès le début du partenariat, était donc bien de s'associer dans l'objectif de faire

**évoluer les choses des deux côtés du partenariat.** C'était même la demande de l'Entreprise 13 de co-construire avec l'ONG Environnement.

Les deux partenaires ont une vision commune et développent des actions ensemble dans ce sens.

Les enjeux du partenariat stratégique entre l'entreprise 13 et l'ONG Environnement sont multiples : se mettre en question, comprendre les enjeux « *qui dépassent le sens strict de l'ancien périmètre des entreprises* », (c'est-à-dire les enjeux de RSE), « *l'enjeu de réinvention et de convergence de points de vue* » plutôt que de s'affronter. « *c'est un enjeu stratégique pour les entreprises, c'est un enjeu stratégique aussi pour les ONG, parce que ce n'est juste pas possible que chacun reste dans sa chapelle [...] on va changer le monde si on travaille ensemble* », Marie, Entreprise 13.

L'Entreprise 13 semble ici consciente du travail à accomplir avec l'ONG Environnement sur ses enjeux de RSE, et va jusqu'à parler de réinvention. Ce terme englobe une vision large des enjeux de l'entreprise, à un niveau stratégique. **Le partenariat stratégique apparaît comme indispensable à l'Entreprise 13 parce que cela revêt un caractère stratégique pour les deux organisations partenaires et parce que cela permet d'avoir un impact qui va bien au-delà de ces deux organisations, qui élargit considérablement la sphère d'influence que les deux organisations ont chacune de leur côté.** L'union de l'ONG et de l'entreprise permet de construire des procédés qui ont beaucoup plus de sens sur le plan de la RSE, aussi bien pour l'entreprise que pour l'ONG qui en bénéficie ou en fait bénéficier indirectement les autres acteurs de la société.

D'un autre côté, le partenariat donne de la visibilité aux engagements pris par les deux partenaires, et les autres parties prenantes attendent des résultats concrets sur ces engagements.

Le partenariat a permis à l'entreprise de « *donner un coup d'accélérateur et en s'affichant avec une ONG ils se sont stimulés eux-mêmes pour, par exemple, participer à cette expérimentation sur l'étiquetage, développer beaucoup plus les filières au niveau des cahiers des charges contraignants sur l'environnement* », Clara, ONG Environnement.

**L'ONG Environnement voit dans les partenariats avec les entreprises, un moyen pour l'entreprise de se stimuler, de s'investir complètement dans sa stratégie de RSE.** L'ONG

agirait ainsi comme un dopant pour le déploiement des actions de RSE, et engendrerait une dynamique vertueuse.

⇒ **Les limites du partenariat stratégique (code LIM1)**

Globalement, nous avons ressenti une certaine frustration de la part de l'Entreprise 13 quant au résultat de ce premier partenariat, par rapport à l'idée que l'Entreprise 13 se faisait du partenariat.

*« J'avais beaucoup d'attentes justement sur la gouvernance ou la façon d'interagir et de travailler ensemble »,  
« Il y a eu beaucoup d'espoir qui a été mis dans la création de ce partenariat et l'inquiétude après là sur ce qu'on en fait vraiment » Maire, Entreprise 13.*

**Il semble donc y avoir eu des attentes insatisfaites sur le fond et la forme du partenariat.**

Sur le fond, l'Entreprise 13 a le sentiment de ne pas avoir assez profité du partenariat, de ne pas l'avoir assez exploité. Cela a généré une certaine frustration en interne, aussi bien pour les porteurs de projets tels que Marie et pour les autres collaborateurs qui ont pu nourrir des attentes ciblées suite aux présentations et aux demandes d'implication qui leur ont été faites.

Les torts entre les deux partenaires semblent partagés.

*« On n'a pas suffisamment posé le cadre de ce qu'on pouvait imaginer délivrer dans le cadre de ce partenariat », Maire, Entreprise 13.*

Cela traduit **un manque d'organisation commune dans le partenariat stratégique**, où la gestion de projet au sens classique du terme a sans doute fait défaut. De plus, **les acteurs ne se sont peut-être pas accordés dès le départ sur les résultats attendus de part et d'autre et sur la mise en place d'indicateurs de suivis de ce partenariat stratégique.**

Une autre limite identifiée par l'ONG Environnement est celle de la valorisation en interne du partenariat qui semble compliquée pour certaines entreprises partenaires.

L'ONG Environnement « *a fait des projets avec eux qui étaient plutôt des projets qui n'étaient pas très visibles* », « *si les salariés en interne chez [l'Entreprise 13] n'ont pas le sentiment que le partenariat serve à quelque chose, eh bien il peut y avoir une opposition à la reconduction du partenariat* », Clara, ONG Environnement.

Cela peut être dû au manque d'organisation que certains partenaires notent dans les relations qu'ils ont avec l'ONG Environnement et qui peut induire une incompréhension de la part des collaborateurs de l'entreprise. Clara le confirme en nous précisant que cela ne favorise pas l'adhésion et la compréhension des personnes dans l'entreprise. Enfin, ce point semble capital pour l'ONG Environnement qui y voit un prérequis pour la reconduction du partenariat. L'ONG Environnement a bien identifié ce vecteur que sont les salariés de l'entreprise partenaire et leur adhésion au partenariat comme un élément déterminant dans la poursuite du partenariat stratégique.

ENCADRE 8 : SYNTHÈSE ANALYSE ÉTUDE DE CAS 3

Le partenariat stratégique entre l'ONG Environnement et l'Entreprise 13 aboutit sur un bilan mitigé. Les deux organisations ont su apprendre l'une de l'autre, mener des actions en commun et en dehors du partenariat, évoluer ensemble, mais cependant, l'Entreprise 13 identifie beaucoup de limites, notamment organisationnelles, qui peuvent être à l'origine d'une non-reconduction du partenariat, car il n'apparaît pas comme assez rentable d'un point de vue RSE.

**SYNTHESE DE L'ANALYSE INTRA CAS :**

**Les 3 cas d'ONG (Santé, EnviroTech et Environnement) et leurs entreprises partenaires.**

L'analyse précédente de chacun des trois cas nous permet maintenant de réaliser une analyse intra-cas.

Nous avons compris que les quatorze partenariats stratégiques que nous avons étudiés ne se positionnent pas au même niveau de maturité. Certains codes apparaissent plus fréquemment que d'autres. De plus, nous avons vu apparaître des codes (DIAL) qui indiquent un positionnement dans les premières phases d'un partenariat, ce qui ne correspond pas au positionnement théorique des partenariats stratégiques (codes CHAN, APPR, COEV).

Si nous rassemblons l'ensemble des requêtes que nous avons effectuées pour chacun de nos cas, nous obtenons le tableau suivant :

	LIMI	GEO	EXPE	Eval	ENJE	ENGA	DIRI	DIAL	CONF	COMP	COEV	CHAN	AUTO	APPR
ONG Santé - Entreprise 1	11	8	10	4	17	9	2	19	12	12	27	29	0	20
ONG Santé - Entreprise 2	10	5	15	12	17	10	2	28	16	15	42	30	0	26
ONG Santé - Entreprise 3	14	7	12	11	18	16	2	28	14	13	25	23	1	20
ONG EnviroTech - Entreprise 1	5	3	36	19	32	20	1	38	17	8	39	40	0	42
ONG Envirotech - Entreprise 4	10	1	27	23	28	17	0	41	25	13	23	33	0	30
ONG EnviroTech - Entreprise 5	8	1	28	25	30	18	0	51	26	10	22	37	2	35
ONG EnviroTech- Entreprise 6	6	1	25	21	27	16	0	41	19	12	24	30	1	35
ONG EnviroTech - Entreprise 7	6	1	30	23	27	16	0	42	15	9	19	32	0	34
ONG EnviroTech - Entreprise 8	5	1	34	22	23	20	1	34	23	5	37	35	0	44
ONG EnviroTech - Entreprise 9	6	2	26	17	26	19	1	32	14	5	37	30	0	39
ONG EnviroTech - Entreprise 10	12	1	19	17	31	18	0	37	14	12	30	43	0	41
ONG Envirotech - Entreprise 11	11	2	23	19	33	16	0	33	12	6	25	45	0	38
ONG EnviroTech - Entreprise 12	11	1	26	18	31	17	0	38	10	4	28	51	0	50
ONG Environnement - Entreprise 13	19	0	9	8	6	1	0	11	10	11	19	6	1	10
SOMME	134	34	320	239	346	213	9	473	227	135	397	464	5	464

TABLEAU 19 : ANALYSE INTRA-CAS EN FONCTION DES CODES

Il est très intéressant de constater que lorsque l'on observe la synthèse du codage de tous les partenariats stratégiques étudiés, **le code DIAL obtient le plus grand nombre d'occurrence de codage. Ce résultat est étonnant puisque nous étudions des partenariats dits stratégiques, dont les dimensions importantes devraient correspondre aux codes de la phase 4 (CHAN, APPR, COEV).**

Cette première remarque est à nuancer puisque juste après les codes CHAN et APPR apparaissent dans l'ordre d'importance, suivis par le code COEV.

Cela nous apporte un premier élément de nuance en ce qui concerne notre proposition de phasage de l'évolution des partenariats stratégiques. En complément des trois codes retenus pour qualifier la phase 4 (phase de co-construction des stratégies de RSE), un quatrième code, et donc une quatrième dimension revêt une importance particulière dans le cadre des partenariats stratégiques : le code DIAL, et donc la dimension « Collaborer, dialoguer, échanger ».

**Par conséquent, nous posons à ce stade l'hypothèse que les dimensions (représentées par les codes) que l'on retrouve exprimées plutôt dans telle ou telle phase joueraient le rôle de levier ou de freins pour franchir les étapes du processus partenarial, et donc avoir un impact plus ou moins significatif sur la stratégie de RS de l'entreprise partenaire.**

L'analyse inter-cas devrait nous permettre d'aller plus loin sur cette hypothèse intermédiaire et de traiter plus avant nos questions de recherche.

### III. Lecture globale des partenariats étudiés : une analyse inter-cas

Dans la partie précédente, nous avons présenté de façon détaillée l'analyse des quatorze partenariats stratégiques étudiés. Nous allons ici croiser ces analyses pour présenter une lecture globale de ces partenariats et en déduire des résultats plus généraux, et répondre ainsi à nos trois questions de recherche présentées dans la conclusion de la première partie de cette thèse.

#### III.1 Du point de vue de l'ONG, le partenariat stratégique représente une stratégie d'influence efficace sur la stratégie de RS de l'entreprise

Notre première question de recherche concerne la nature même du partenariat stratégique entre l'ONG et l'entreprise : *Quelle(s) forme(s) de partenariat(s) permettrai(en)t le plus aux ONG d'agir sur la stratégie RSE des entreprises ?*

Si l'on prend en considération uniquement les sources de données spécifiques aux trois ONG étudiées, on obtient le résultat d'encodage suivant :

	LIMI	GEO	EXPE	EVAL	ENJE	ENGA	DIRI	DIAL	CONF	COMP	COEV	CHAN	AUTO	APPR
ONG Santé -A Consulting - Les grandes entreprises et le BoP	0	0	0	0	2	3	1	1	0	0	4	2	0	1
Laura	8	2	4	4	5	4	1	12	9	7	13	11	0	6
Clara	10	0	6	8	1	1	0	6	7	7	12	3	1	3
Bruno	3	0	11	4	2	4	1	4	5	3	24	1	0	8
Audrey	7	0	5	5	9	1	0	5	4	2	14	14	0	8
Arthur	4	0	9	8	3	2	0	12	7	4	11	4	0	4
Ana	4	1	4	6	3	3	3	15	9	8	6	12	1	12
Site web ONG Envirotech	1	1	4	5	3	3	0	8	2	1	0	1	0	4
Site Web ONG Santé	0	2	4	0	4	2	0	2	1	2	0	3	0	0
Rapport-activité-ONG Envirotech-2011	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0
RapportActivite_ONG Envirotech-2010	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0
Rapport_Relations_Entreprises_ONG Envirotech_2010-2011	1	0	9	7	17	11	0	16	3	1	4	18	0	21
Rapport annuel ONG Santé 2010	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	3	3	0	1
RA 2010_ONG Environnement	0	0	1	0	1	0	0	2	0	1	0	0	0	1
RA 2011_ONG Santé	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
SOMME	38	7	59	47	50	34	6	86	47	36	93	76	2	70

FIGURE 43 : REQUETE ENCODAGE POUR LES TROIS ONG (SANTE, ENVIROTECH ET ENVIRONNEMENT)

Nous pouvons constater que pour les trois ONG la dimension la plus importante de leurs partenariats stratégiques avec les entreprises est celle de la **coévolution**.



Dans le cadre des partenariats stratégiques qu'elles nouent avec les entreprises, les ONG souhaitent avant tout co évoluer avec elles pour atteindre une vision commune de ce que doit être leur responsabilité sociale. Ensuite, la seconde dimension qui apparaît est celle du **dialogue**. Bien que rattachée à la première phase de l'évolution des partenariats stratégiques, cette dimension de dialogue apparaît une nouvelle fois comme prépondérante dans notre analyse. Vient ensuite la dimension de **changements** observés, qui est une dimension de la phase 4, qu'il est donc plus légitime de retrouver ici. La dimension des **limites** du partenariat ressort de manière significative dans l'approche des ONG vis-à-vis des partenariats. Il pourrait donc s'agir d'un frein à l'évolution vers la phase 4.

Les ONG des cas étudiés plus particulièrement disent vouloir évoluer avec les entreprises grâce aux partenariats stratégiques, notamment pour avoir **une vision commune de la RSE**. Elles ont aussi l'impression que **les partenariats stratégiques provoquent des changements dans les pratiques de RSE de leurs entreprises partenaires**, mais restent conscientes de **certaines limites à ces partenariats**.

Si l'on prend en considération uniquement les sources de données spécifiques aux entreprises étudiées, on obtient le résultat d'encodage suivant :

	LIMI	GEO	EXPE	Eval	ENJE	ENGA	DIRI	DIAL	CONF	COMP	COEV	CHAN	AUTO	APPR
Affiche Mission Entreprise 5	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0
Guide Co-création_ Entreprise 2	0	0	1	3	3	1	0	5	3	0	4	0	0	4
Victor	6	2	3	7	6	6	0	11	4	4	5	4	1	10
Valérieane	3	2	0	0	4	0	0	1	2	3	5	8	0	10
Stéphane	0	0	2	1	3	0	0	3	7	6	7	3	1	6
Sophie	4	0	4	3	5	1	0	3	13	7	6	2	0	1
Philippe	0	0	8	6	1	2	0	3	12	0	7	8	0	9
Marie	9	0	0	0	4	0	0	3	2	3	5	2	0	5
Margot	0	1	7	3	4	2	0	7	3	2	5	6	0	5
Lili	2	0	5	4	3	0	0	6	3	6	13	8	0	12
Léa	3	0	0	0	2	3	0	6	5	8	9	2	0	5
Justine	1	1	2	1	3	1	0	1	3	2	2	4	0	2
Juliette	1	0	5	5	5	2	0	9	11	4	4	7	2	5
Jérémy	2	0	1	1	0	0	0	4	1	0	4	0	0	3
Florence	1	1	1	1	2	1	0	1	4	0	2	2	0	4
Alienor	0	0	7	3	4	0	0	4	3	3	1	5	0	4
SiteWeb Entreprise 4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0
Site Web Entreprise 9	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	4	1	0	1
Site Web Entreprise 7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Site Web Entreprise 5	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
Site Web Entreprise 3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Site Web Entreprise 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	1
Site Web Entreprise 13	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	2	1	0	1
Site Web Entreprise 12	0	0	3	0	1	1	0	3	0	0	0	11	0	6
Site Web Entreprise 11	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	2	1	0	1
RDD Entreprise 10_2010	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4	0	3
Rapport DD Entreprise 6 2010_2011	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RAEXPERT2011 Entreprise 12	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	3	3	0	8
RADD 2011 Entreprise 12	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Entreprise 9_Sustainability_update_2011	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	0	1
Entreprise 8-RSE-FR-2010	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	0	1
Entreprise 3 RARE_2010_FR	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Entreprise 2_developpement_durable_2011	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	3	0	0	0
SOMME	33	7	55	39	56	22	0	77	80	48	99	96	4	109

FIGURE 44 : REQUETE D'ENCODAGE POUR LES 13 ENTREPRISES

Lorsque l'on analyse les résultats côté entreprises, ceux-ci démontrent que la dimension du partenariat la plus importante pour elles est **l'apprentissage**. Pour les entreprises, les partenariats stratégiques leur permettent d'apprendre, de gagner en expertise sur des sujets qu'elles ne maîtrisent pas toujours. Cela explique le recours à des ONG reconnues dans un domaine particulier, comme l'environnement ou la lutte contre la pauvreté. La seconde dimension qui apparaît est celle de la **coévolution**. Les entreprises rejoignent ainsi le positionnement des ONG. Le partenariat stratégique permet aux entreprises d'évoluer, de prendre en compte l'opinion des ONG sur leurs stratégies de RSE, même si cela n'aboutit pas à une remise en question totale de celle-ci, mais plutôt à des amendements. Pour les entreprises, la coévolution est liée à l'apprentissage, puisque de l'expertise retenue des ONG grâce au phénomène d'apprentissage, elles font évoluer leur vision sur la RSE, ce qui peut se traduire par des aménagements de leur stratégie. Enfin, les entreprises confirment la

perception des ONG puisque la troisième dimension qui apparaît est celle des **changements** dans leurs pratiques, dûs aux partenariats stratégiques avec les ONG.

Les entreprises des cas considèrent les partenariats stratégiques avec les ONG comme **un moyen d'apprendre, de coévoluer avec ces ONG pour aboutir à une vision partagée de la RSE**, et de changer leurs pratiques de RSE grâce à ces partenariats.

Nous pouvons en conclure que les deux dimensions communes aux entreprises et aux ONG pour qualifier leurs partenariats stratégiques sont 1) **la coévolution pour atteindre une vision partagée de la RSE** et 2) **l'observation de changements dans les pratiques de responsabilité sociale des entreprises**. Ces deux dimensions peuvent être considérées comme des **prérequis** dans le cadre des partenariats stratégiques pour **aller vers des stratégies de RSE co-construites**. En complément, nous mettons en évidence les leviers qui peuvent aider à transformer les partenariats en réel outil d'influence sur les stratégies de RSE pour les ONG, et les freins qui entravent cette progression.

### **III.2 Les caractéristiques du positionnement des partenariats stratégiques par phase**

Notre seconde question de recherche porte sur la caractérisation des partenariats stratégiques. Parmi les partenariats qui se présentent comme stratégiques, nous avons cherché à comprendre dans quelle(s) phase(s) ils se situent par rapport à celles identifiées dans la littérature. Pour rappel, nous avons proposé dans le chapitre 4 (cf. tableau 10), quatre phases :

- Phase 1 : Interagir et dialoguer (codes DIAL + CONF)
- Phase 2 : Construire un projet commun (codes ENJE, EXPE, GEO)
- Phase 3 : Concrétiser ce projet par un partenariat (codes EVAL, COMP, ENGA)
- Phase 4 : Co-construire les stratégies de RSE (codes CHAN, APPR, COEV)

Si l'on rassemble les requêtes effectuées pour chaque partenariat, ainsi que les codes qui correspondent à une même phase d'évolution, on obtient le tableau suivant :

	Phase 1 (DIAL + CONF)	Phase 2 (ENJE, EXPE, GEO)	Phase 3 (EVAL, COMP, ENGA)	Phase 4 (CHAN, APPR, COEV)	FREINS (LIMI, DIRI, AUTO)	MOYENNE
ONG Santé - Entreprise 1	31	35	25	76	13	36
ONG Santé - Entreprise 2	44	37	37	98	12	46
ONG Santé - Entreprise 3	42	37	40	68	17	41
ONG EnviroTech - Entreprise 1	55	71	47	121	6	60
ONG Envirotech - Entreprise 4	66	56	53	86	10	54
ONG EnviroTech - Entreprise 5	77	59	53	94	10	59
ONG EnviroTech- Entreprise 6	60	53	49	89	7	52
ONG EnviroTech - Entreprise 7	57	58	48	85	6	51
ONG EnviroTech - Entreprise 8	57	58	47	116	6	57
ONG EnviroTech - Entreprise 9	46	54	41	106	7	51
ONG EnviroTech - Entreprise 10	51	51	47	114	12	55
ONG Envirotech - Entreprise 11	45	58	41	108	11	53
ONG EnviroTech - Entreprise 12	48	58	39	129	11	57
ONG Environnement - Entreprise 13	21	15	20	35	20	22

TABLEAU 20 : POSITIONNEMENT DES PARTENARIATS EN FONCTION DES PHASES

En effectuant la moyenne des codes pour chaque partenariat stratégique étudié, et en mettant ensuite en évidence les codes dont le nombre d’occurrences est supérieur à cette moyenne, on peut mettre en exergue les phases dans lesquelles se situent les partenariats.

Il apparaît assez logique que la phase 4 rassemble un nombre de codes importants puisqu’il s’agit de partenariats stratégiques. Cependant, il est très intéressant de noter que certains partenariats se positionnent aussi dans d’autres phases, qui sont des phases qui traduisent une faible maturité des partenariats stratégiques. Si l’on exclue la phase 4 des partenariats où ce n’est pas la seule phase à apparaître et que l’on retient les ou les autres phases qui apparaissent, on obtient la figure suivante (figure 45).

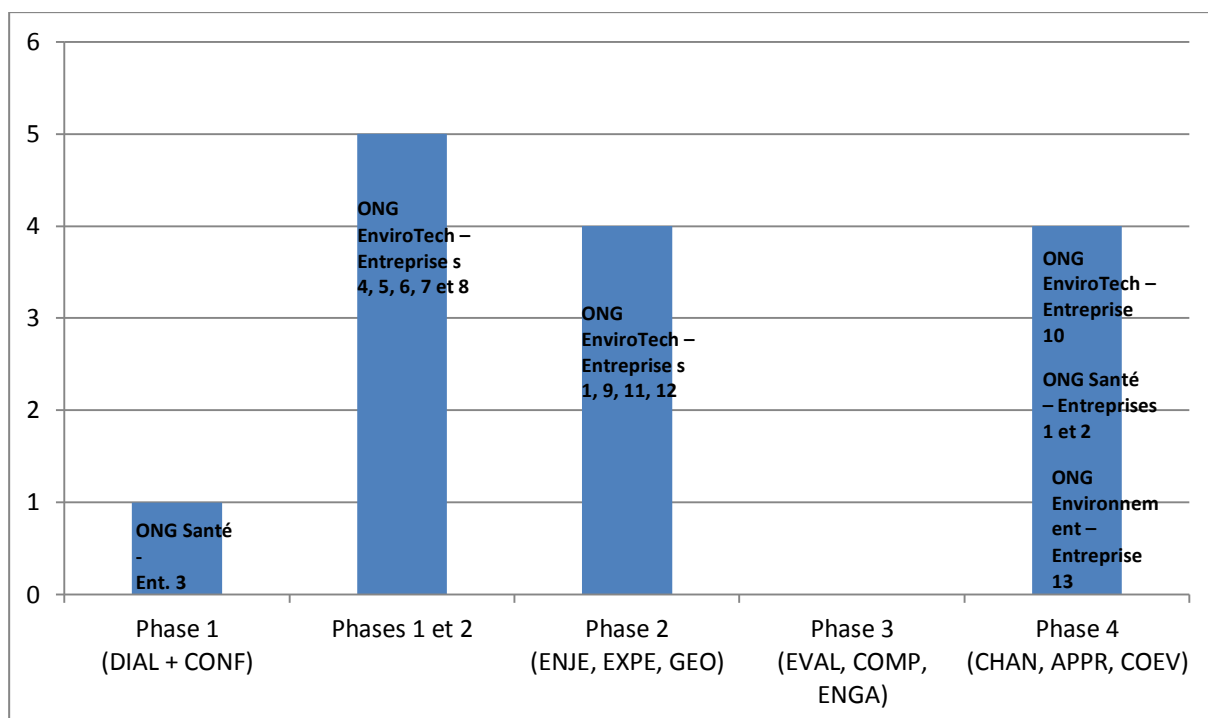


FIGURE 45 : NOMBRE DE PARTENARIATS STRATEGIQUES PAR PHASE

Le niveau de maturité des partenariats stratégiques étudiés n'est donc pas homogène et certains partenariats semblent encore se positionner dans les premières phases d'évolution, ce qui ne semble pas correspondre avec leur objectif, car plus un partenariat s'approche du niveau 4, plus l'influence de l'ONG sur la RS de l'entreprise partenaire est importante.

Certains partenariats ne seraient pas aussi « stratégique » que leur nom semble l'indiquer.

Nous pouvons en tirer cinq conclusions :

- Tous les partenariats stratégiques étudiés se situent intégralement ou partiellement en **phase 4**. Cela signifie que sur notre échantillon, la majorité des partenariats stratégiques entre les ONG et les entreprises ont atteint un niveau de maturité élevé. A ce stade, les partenariats stratégiques sont réellement « stratégiques », puisqu'ils permettent d'observer des changements importants dans les pratiques des entreprises, un apprentissage mutuel et une volonté commune d'évoluer ensemble pour aboutir à une vision partagée de la RSE. Ce résultat, s'il n'est pas surprenant en soi, est considéré ici comme important, dans la mesure où il vient renforcer la cohérence interne du choix des cas.

Les ONG et les entreprises étudiées pensent donc en majorité que les partenariats stratégiques sont très efficaces, aboutis et matures. Le respect des précédentes phases leur a permis d'atteindre ce niveau. Cela laisse présager des impacts de plus en plus notables sur les stratégies de RS des entreprises partenaires.

Cependant, ce résultat peut être fortement nuancé par le fait que seuls 4 partenariats stratégiques se situent « exclusivement » en phase 4. Cela signifie que les autres dimensions correspondant aux autres phases sont autant, voire plus importantes dans l'évolution du partenariat. De plus, le même nombre de partenariats se positionne en phase 2, ce qui nuance fortement ce premier résultat (il n'y a pas une forte prépondérance de la phase 4).

- Un seul partenariat est partiellement en **phase 1** (ONG Santé – Entreprise 3). Ici nous pouvons nous interroger sur le caractère stratégique du partenariat puisque les partenaires semblent être encore dans une phase d'approche, de dialogue, de confiance à établir avec l'autre pour l'évaluer et estimer son expertise et sa légitimité. Même après plusieurs années de partenariats dits stratégiques, les ONG et les entreprises ont parfois des difficultés à se faire confiance et à reconnaître le partenaire comme un expert. Dans ce cas, pour que le partenariat devienne réellement stratégique (en se rapprochant de la phase 4), il convient de réaffirmer les bases de ces partenariats en renforçant le dialogue pour redonner confiance au partenaire.

- Cinq partenariats sont **entre les phases 1 et 2**. C'est « l'entre phase » qui regroupe le plus grand nombre de partenariats stratégiques de notre échantillon. Ce résultat est assez éloquent. *A priori*, à partir du moment où un partenariat se présente comme stratégique, il devrait atteindre la phase 4 que nous avons nommée phase de « co-construction des stratégies de RSE ». En effet, c'est un des objectifs majeurs de ce type de partenariat. Le fait que l'on retrouve la majorité des partenariats dans cette « phase » induit que les partenariats dits « stratégiques » n'ont pas tous une influence stratégique sur la RS des entreprises partenaires.

- Quatre partenariats sont partiellement en **phase 2**. A ce stade, les ONG et les entreprises sont encore en train de construire un projet commun. Elles doivent se comprendre et se convaincre mutuellement de la pertinence du partenariat et de son importance dans leurs projets d'évolution.

- Enfin, on ne retrouve aucun partenariat en **phase 3**. Cela impliquerait que cette phase n'est pas forcément nécessaire à l'évolution des partenariats stratégiques ou alors au contraire, que les ONG et les entreprises ne portent pas suffisamment attention aux dimensions qui la composent (avoir des règles pour évaluer le partenariat ; se comprendre et se convaincre ; s'engager dans la relation durablement). Nous pensons que ce manque d'attention à ces dimensions est très préjudiciable à l'évolution des partenariats stratégiques. C'est sans doute une des raisons qui peuvent expliquer que tous les partenariats étudiés ne peuvent pas être réellement qualifiés de stratégiques, au sens où ils influent la stratégie de RS de l'entreprise partenaire.

Au final, sur les quatorze partenariats dits « stratégiques » étudiés, même si certains apparaissent en phase 4 (phase qui permet *a priori* de qualifier un partenariat de stratégique puisqu'il a atteint un niveau de maturité qui permet à l'ONG et à l'entreprise partenaire d'être dans des conditions pour co-construire des stratégies de RSE), il n'en reste pas moins vrai que la majorité ne peut être positionnée en phase 4 (figure 45). **C'est un signe fort de la difficulté qu'ont certaines ONG et entreprises à construire de réels partenariats stratégiques avec un impact sur la RSE.**

**Ainsi, même si *a priori* le partenariat stratégique représente pour l'ONG la stratégie d'influence la plus pertinente pour agir sur les stratégies de RSE (résultat 1), il reste à identifier et actionner les leviers et à supprimer les freins, pour améliorer les partenariats et parvenir à un niveau de maturité supérieur.**

### III.3 Les dimensions du partenariat stratégique comme freins ou leviers d'une construction commune des stratégies de RSE

Notre troisième question de recherche est : *Quels sont les facteurs qui peuvent freiner ou encourager la co-construction de stratégies de RSE ?*

Nous avons cherché ici à comprendre quels facteurs peuvent expliquer que certains partenariats se rapprochent de la phase « ultime » de co-construction, ou au contraire ne favorisent pas le passage à cette phase.

#### III.3.1 Quatre leviers majeurs pour la co-construction des stratégies de RSE

D'après nos analyses des partenariats stratégiques, nous avons remarqué à plusieurs reprises l'importance accordée aussi bien par les ONG que par les Entreprises, à la **dimension de dialogue** (collaborer, dialoguer, échanger). Cette dimension semble être à la fois un acquis, mais aussi un levier pour l'amélioration des partenariats stratégiques. C'est une dimension absolument indispensable à l'atteinte des objectifs d'un partenariat stratégique et qu'il faut pérenniser et entretenir tout au long du processus partenarial.

Les trois dimensions de la phase 3 (avoir des règles et évaluer le partenariat, se comprendre, se convaincre, et s'engager dans la relation durablement) devraient faire l'objet d'une attention particulière de la part des ONG et des entreprises. Le fait que ces dimensions ressortent peu de l'analyse peut signifier que ce sont des acquis et que les partenaires n'ont plus besoin d'y revenir. Hors, nous pensons plutôt que ces dimensions constituent des leviers insuffisamment utilisés par les ONG et les entreprises dans le cadre des partenariats stratégiques. Il apparaît préjudiciable aux partenaires de ne pas **fixer des règles et des méthodes d'évaluation** du partenariat pour en suivre la progression et éviter les échecs. Ce sont des éléments de gestion de projet nécessaires pour les entreprises, et que les ONG ont parfois du mal à intégrer.



La dimension qui vise à « **se comprendre et se convaincre** » semble être *a priori* un point évident. Les analyses effectuées lors de cette thèse témoignent que ce n'est pas encore toujours le cas et que les partenaires doivent travailler de façon continue à cette compréhension mutuelle, car il s'agit bien de deux mondes assez différents qui se rencontrent dans le cadre des partenariats stratégiques.

Enfin, la notion de **durabilité** est également très importante pour la réussite des partenariats. La durée minimum des conventions en témoigne. Trois ans semble le minimum pour pouvoir atteindre des objectifs ambitieux et donner le temps aux projets menés en commun de se développer. C'est aussi un gage de confiance que de s'engager sur le long terme avec un partenaire.

### III.3.2 Quelques freins entravent la progression des partenariats stratégiques

Ces freins peuvent remettre en cause le caractère stratégique des partenariats : la difficulté d'atteindre justement le niveau stratégique, la volonté de conserver son autonomie sur des sujets d'ordre stratégique, et le fait que les partenariats ne reposent parfois que sur la volonté du dirigeant de l'entreprise.

Les partenariats stratégiques entre les ONG et les entreprises peuvent avoir un impact limité sur les stratégies de RSE. Les personnes interviewées, du côté de l'entreprise et de l'ONG, ont toutes affirmé que ces partenariats contribuent à les faire évoluer, notamment sur leurs pratiques RSE. Cependant, ces évolutions ne sont pas encore toujours d'ordre stratégique.

Cela s'explique de plusieurs façons. D'abord, **les entreprises ont généralement déjà établi des stratégies de RSE avant même de faire un partenariat avec une ONG**. Il leur semble ensuite difficile pour certaines, de vraiment considérer que le travail avec les ONG puisse avoir un impact sur cette stratégie, qu'ils considèrent comme relevant uniquement de leur travail en interne.

Du côté de l'ONG, l'impact ne peut être que limité sur la stratégie globale de responsabilité sociale de l'entreprise, puisque **chaque ONG a son domaine d'expertise**, qui ne couvre pas l'ensemble des domaines de la RSE. C'est un frein important mais qui n'empêche pas l'ONG de proposer des solutions stratégiques pour son champ d'expertise, même s'il ne couvre pas tous les domaines de la RSE.

L'autre difficulté pour les ONG réside dans **l'évolution culturelle** qu'elles doivent mettre en place en interne pour arriver à faire accepter leur travail partenarial avec les entreprises. Si le département en charge de ces partenariats ne peut pas compter sur le soutien des experts de l'ONG pour venir l'appuyer auprès des entreprises partenaires, cela peut poser un véritable problème puisque l'ONG ne serait plus en mesure de proposer suffisamment de valeur ajoutée à l'entreprise. Mais ce n'est pas toujours évident de faire comprendre l'intérêt aux salariés de l'ONG de réaliser des partenariats stratégiques avec les entreprises. De l'autre côté, il apparaît parfois que le partenariat ne repose uniquement que sur la **volonté du dirigeant**. Cela peut être un frein très important puisque le devenir du partenariat ne repose que sur la volonté d'une seule personne. Dans ce cas, il convient de travailler sur le déploiement du portage du projet dans l'entreprise en impliquant plus de personnes afin de garantir une pérennité au partenariat, même en cas de départ du dirigeant.

Les partenariats stratégiques entre les ONG et les entreprises permettent de faire évoluer les entreprises sur leurs pratiques de RSE. L'impact sur la stratégie de RSE semble pour l'instant limité, surtout parce que **l'entreprise considère que la stratégie de RS est un élément uniquement de son ressort**. Toutefois, l'analyse des cas nous permet de dégager un autre résultat. La tendance législative actuelle (article 225 de la loi Grenelle 2) a été à un moment donné de favoriser l'ouverture des entreprises à leurs parties prenantes externes. Grâce aux relations privilégiées entre certaines ONG et les entreprises, ne va-t-on pas vers des modes de co-construction des stratégies RSE ? L'analyse de nos données semble aller dans ce sens.

La réponse à nos trois questions de recherche nous a permis de faire évoluer le statut des dimensions sélectionnées dans la littérature pour qualifier l'évolution des partenariats stratégiques.

Traitement				Analyse / Résultats
Codes identifiés à partir de la littérature	Signification	Notre proposition de phasage pour qualifier l'évolution des partenariats ONG - Entreprise	Statut avant l'analyse (d'après la littérature)	Statut après l'analyse (nos résultats)
DIAL	Collaborer, dialoguer, échanger	1	Conditions / prérequis nécessaires aux partenariats	Acquis à conserver
CONF	Avoir confiance, partenaire fiable, connu, rassurant	1		
ENJE	Définir des enjeux, des objectifs de RSE communs et complémentaires	2		
EXPE	Expertise et légitimité du partenaire	2		Leviers à actionner
EVAL	Avoir des règles et évaluer le partenariat	3		
COMP	Se comprendre, se convaincre	3		
ENGA	S'engager dans la relation durablement	3		Objectifs à atteindre
CHAN	Changement des pratiques	4		
APPR	Apprendre et démultiplier les actions	4		
COEV	Coévoluer pour aboutir à une vision partagée de la RSE	4		
Codes ayant émergés de l'analyse	Signification			
GEO	Bénéficier de l'implantation géographique du partenaire		Aucun	Acquis à conserver
LIMI	Difficultés pour atteindre le niveau stratégique RSE et limites du partenariat	/		Freins à lever
DIRI	Objectifs définis par les dirigeants d'entreprise	/		
AUTO	Conserver son autonomie	/		

TABLEAU 21 : ÉVOLUTION DE LA QUALIFICATION DES DIMENSIONS DES PARTENARIATS STRATÉGIQUES ONG - ENTREPRISE

La littérature présente les dimensions des partenariats comme des conditions ou des prérequis à l'atteinte des objectifs, et dans le cas des partenariats stratégiques, des objectifs d'influence sur la stratégie de RS des entreprises partenaires.

Notre analyse nous permet de présenter des résultats différents et de requalifier plus précisément le statut de ces dimensions.

- Certains **acquis à conserver** : le dialogue, la collaboration, l'échange, la confiance, la définition d'enjeux et d'objectifs communs et complémentaires, le choix d'un partenaire expert et légitime, une implantation géographique du partenaire en cohérence avec la sienne.

Ces acquis, fruits de l'expérience des relations entre les ONG et les entreprises, ont été obtenus grâce à des actions communes. Ce sont des éléments à préserver tout au long des partenariats stratégiques.

- Des **leviers à actionner** : la définition de règles et de méthodes d'évaluation du partenariat, la nécessité de se comprendre et se convaincre, l'engagement durable dans la relation.

Ces leviers doivent permettre aux entreprises et aux ONG de surmonter certaines résistances de part et d'autre, et de garantir la réussite des partenariats.

- Des **objectifs à pérenniser** ou restant **à atteindre** : le changement de pratiques, l'apprentissage et la démultiplication d'actions, la coévolution pour aboutir à une vision partagée de la RSE.

Il s'agit ici des résultats vers lesquels les ONG et les entreprises tendent lorsqu'elles nouent des partenariats stratégiques.

- Des **freins à lever** : les difficultés et limites du partenariat pour atteindre un réel niveau stratégique, la définition et le portage d'objectifs uniquement par les dirigeants des entreprises, la volonté de trop conserver son autonomie.

Ce sont des points d'attention que les ONG et les entreprises doivent observer si elles souhaitent garantir le succès de leurs partenariats stratégiques. Il est important que les partenaires en aient conscience pour ne pas les éluder, mais au contraire les intégrer dans les éléments de suivi du partenariat.

## Conclusion chapitre 5

---

Ce chapitre nous a permis de présenter les quatorze partenariats « stratégiques » ONG – Entreprises que nous avons étudiés. Plusieurs résultats apparaissent.

Dans une première partie nous avons présenté le **contexte et les parties prenantes des partenariats étudiés, au travers des onze cas exploratoires**. Cette phase exploratoire a révélé une stratégie d'influence particulière : celle du partenariat stratégique. Notre échantillon d'ONG a pu être resserré autour des trois ONG ayant établi des partenariats stratégiques avec les entreprises.

Ensuite nous avons présenté **nos trois études de cas** (correspondant aux trois ONG retenues), en deux temps à chaque fois : exposé des entreprises partenaires de l'ONG, puis définition du niveau de maturité des partenariats stratégiques et leur influence sur la RSE.

**L'analyse intra-cas** nous a permis de constater que **les quatorze partenariats stratégiques étudiés ne se situent pas tous au même niveau de maturité**. Les dimensions qui caractérisent les phases de maturité les plus élevées ne se retrouvent pas dans tous les partenariats stratégiques étudiés.

**L'analyse inter-cas** propose quant à elle, une lecture globale des partenariats. Ceci nous a amené à proposer des réponses aux trois questions qui ont structuré notre travail :

- ⇒ Du point de vue de l'ONG le partenariat stratégique représente une stratégie d'influence efficace sur la stratégie de RS de l'entreprise.
- ⇒ Cependant cette efficacité est à nuancer. Ces partenariats dits « stratégiques », ne se situent pas tous dans la phase d'évolution maximale caractérisée par les dimensions identifiées par la littérature (Innes et Booher, 1999 ; Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005 ; Rocha et Miles, 2009).
- ⇒ Nous expliquons ce résultat mitigé par la présence de freins à lever et de leviers à actionner pour, le cas échéant, construire de manière commune des stratégies de RSE au travers des partenariats ONG – Entreprise.

Notre analyse serait incomplète sans un travail de mise en perspective de ces résultats avec les travaux de recherche que nous avons mobilisés en première partie de ce travail de thèse. Ces développements vont faire l'objet du sixième et dernier chapitre.

## - Chapitre 6 -

# Le partenariat stratégique ONG – Entreprise comme levier de la construction commune de la RSE

---

## Introduction

Dans le chapitre précédent, nos résultats empiriques nous ont amené à conclure que les ONG et les entreprises perçoivent les partenariats comme un moyen de contribuer à la construction des stratégies de RSE. Cependant, il convient d'être prudent dans nos conclusions car les impacts de ces partenariats sur les stratégies RSE sont encore relativement modestes. Nous avons néanmoins identifié des leviers à actionner et des freins à lever pour parvenir à un impact plus significatif en étudiant de près les contenus de ces partenariats ainsi que les processus à l'œuvre.

**Nous allons ci-après mettre en perspective les résultats empiriques avec les travaux de recherche sur la RSE, sur les parties prenantes et sur les partenariats stratégiques.** Nous explicitons dans quelles mesures les stratégies de RSE peuvent être influencées par des acteurs externes à l'entreprise. Nous poursuivons en démontrant en quoi les partenariats stratégiques font de l'ONG une partie prenante particulièrement influente sur l'entreprise. Enfin, nous concluons sur une des opportunités qu'offrent les partenariats stratégiques aux ONG ; **le partenariat stratégique apparaît en effet comme une modalité pertinente pour que l'ONG influence de manière significative la stratégie RSE de l'entreprise.** Il s'agirait donc d'une stratégie d'influence à mobiliser par les ONG qui souhaitent s'inscrire dans un processus de construction commune des stratégies de RSE (modélisation compréhensive et dynamique du partenariat stratégique ONG – Entreprise).

## Partie 2 : EMPIRIE ET ANALYSES

### Chapitre 5

Les analyses qualitatives (multi-cas et comparatives) du partenariat stratégique ONG – Entreprise



### Chapitre 6

**Le partenariat stratégique ONG - Entreprise comme levier de la construction commune de la RSE**

## I. Des acteurs externes à l'entreprise peuvent contribuer à l'élaboration des stratégies de RSE

Dans la première partie de notre thèse, nous avons cherché à établir un pont entre le champ théorique de la RSE et la théorie des parties prenantes. En effet, la gestion « responsable » des entreprises nécessite une prise en compte des responsabilités sociales, mais aussi des acteurs envers lesquels l'entreprise est « socialement responsable ».

Nous avons présenté la RSE comme le fruit d'une évolution historique du regard de la société sur l'entreprise. D'un rôle de régulateur éthique des actions de l'entreprise, la RSE a progressivement évolué vers une fonction plus utilitariste pour l'entreprise. Cette fonction utilitariste (Capron et Petit, 2009) se définit notamment en fonction des interactions de l'entreprise avec son environnement et des bénéfices économiques recherchés par l'entreprise grâce à sa stratégie de RSE. Avec cette vision utilitariste, la RSE participe à la performance de l'entreprise.

Gond et Igalens (2008) proposent quatre perspectives de la RSE en fonction de l'interface entre l'entreprise et son environnement : culturaliste, constructiviste, sociopolitique et fonctionnaliste. Ces quatre perspectives traduisent les relations de pouvoir et d'influence qui peuvent exister entre l'entreprise et son environnement. Nous avons retenu plus particulièrement la perspective socio-politique pour notre recherche puisqu'elle traite de l'influence que peut avoir l'environnement sur l'entreprise et elle s'intéresse aux rapports de force qui peuvent en découler. Nous avons cependant identifié que les auteurs ne considéraient pas d'autres formes d'influence susceptibles d'exister. En effet, au-delà des pouvoirs et des contre-pouvoirs qui existent entre l'entreprise et son environnement, notre analyse nous a permis de mettre en avant l'importance des **partenariats stratégiques entre les entreprises et les ONG. Ces partenariats sont en effet susceptibles d'être des catalyseurs de l'influence que les ONG souhaitent avoir sur la formation de la stratégie RSE des entreprises avec lesquelles elles sont en relation.** Nous avons ainsi pu constater que les ONG étaient à l'origine de nombreux changements dans les pratiques de RS des entreprises en pareil cas.



Par ailleurs, nous considérons que l'entreprise est susceptible de présenter différents niveaux d'engagement envers la société au travers de ses stratégies de RSE. Pour Martinet et Payaud (2008) il en existe quatre majeurs : la RSE cosmétique, la RSE annexe, la RSE intégrée et la RSE BoP. Nous avons émis l'hypothèse que le niveau d'engagement des entreprises le plus pertinent dans le cadre des partenariats entre les ONG et les entreprises est celui de la RSE intégrée<sup>37</sup>. En effet, ce niveau d'engagement correspond pour l'entreprise à la recherche d'une performance « globale » en agissant sur son cœur d'activité. C'est l'objectif que cherchent à atteindre les ONG au travers de leurs partenariats avec les entreprises. Or, nos résultats semblent montrer que la relation partenariale ONG – Entreprise a un impact limité sur les stratégies de RSE.

Par ailleurs, les entreprises qui s'engagent dans des partenariats stratégiques avec les ONG peuvent être à tous niveaux d'engagement de RSE (selon la classification de Martinet et Payaud, 2008), excepté cosmétique. En effet, les ONG prennent aujourd'hui beaucoup de précautions dans l'établissement de partenariats avec les entreprises. Des études sont faites sur le niveau de responsabilité sociale de l'entreprise avant même la signature du partenariat. Les ONG excluent *a priori* les entreprises qui font de la RSE cosmétique car les perspectives d'évolution et de contribution à la stratégie de RSE au travers du partenariat sont minimales dans ce cas puisque les entreprises considèrent la RSE comme un moyen de valoriser leur image et non de travailler sur leurs enjeux.

**Ainsi, nouer un partenariat stratégique avec une ONG ne nécessite pas spécifiquement de l'entreprise qu'elle soit à un niveau d'engagement RSE « intégré ». Elle peut être à un niveau d'engagement « annexe », « intégré » ou « BoP ». Le partenariat stratégique avec l'ONG a pour objectif de la faire tendre vers un niveau d'engagement « intégré » ou « BoP », mais nos résultats indiquent que cet objectif n'est pas toujours atteint ; l'impact de ces partenariats sur la stratégie de RSE restant souvent limité.**

Nous avons ensuite présenté la RSE comme un dialogue interactif entre trois acteurs que sont l'entreprise, l'Etat et la société civile. Cela nous a permis de nous questionner sur la

---

<sup>37</sup> Rappel : La RSE intégrée s'applique aux entreprises qui recherchent une performance dite « globale » en mettant en place des actions en relation avec ses activités et qui cherchent à améliorer sa performance économique mais aussi sociale et environnementale (Martinet et Payaud, 2008).

possibilité de considérer les stratégies de RSE comme un outil de dialogue entre l'entreprise et la société civile. Pour Gond, Krikorian et Cabantous (2011) l'élaboration des stratégies de RSE est subordonnée à une influence institutionnelle ou organisationnelle. **De la même façon, nous avons émis l'hypothèse que les stratégies de RSE pouvaient être influencées par d'autres entités externes à l'entreprise. Nous avons ainsi étudié l'influence de l'ONG au travers des partenariats stratégiques.** Gond, Krikorian et Cabantous (2011) mettent en avant l'importance des micro-pratiques culturelles, politiques et techniques dans le processus de construction des stratégies de RSE. Nous faisons le constat similaire à propos des partenariats stratégiques entre les ONG et les entreprises. En effet, nos résultats montrent que les partenariats stratégiques ONG - Entreprises favorisent le développement de pratiques communes (qui correspondent à la dimension « changements dans les pratiques », code CHAN). Ces pratiques peuvent ensuite modifier la stratégie de RSE. Ce cap n'est cependant pas encore franchi pour tous les partenariats stratégiques entre les ONG et les entreprises et constitue une limite, probablement liée à l'échantillon, que nous avons identifiée. **Pour que les partenariats stratégiques entre les ONG et les entreprises contribuent à l'évolution des stratégies de RSE, il est souhaitable qu'entreprises et ONG partagent la même volonté de travailler sur les enjeux de RSE, et de faire évoluer leurs pratiques.**

A l'inverse, pour Porter et Kramer (2011), la RSE ne peut s'élever à un niveau véritablement stratégique car les entreprises ne s'engageraient toujours pas assez ; elles resteraient à un niveau cosmétique. Ils préfèrent le concept de Création de Valeur Partagée (CVP) qui favorise les investissements de l'entreprise dans les communautés avec lesquelles elle travaille. L'impact social externe à l'entreprise est prépondérant dans cette logique et permet à celle-ci d'atteindre à la fois ses objectifs de rentabilité et de responsabilité sociale envers les communautés auprès desquelles elle est implantée. Cependant, on peut se demander si la RSE n'englobe pas déjà la création de valeur pour les parties prenantes en général et les communautés locales en particulier. En effet, on retrouve cette notion de création de valeur partagée avec les acteurs qui entourent l'entreprise dans des outils comme l'ISO 26000 avec la dimension « communauté et développement local ». De la même façon, les stratégies de RSE de nombreuses entreprises (la majorité des entreprises de nos

cas par exemple) intègrent la dimension « dialogue avec les parties prenantes ». Cette dimension témoigne d'un premier stade de partage avec les parties prenantes de l'entreprise. Il s'agit plus dans un premier temps de partage d'informations, mais cela peut être un premier stade vers un partage de création de valeur.

De plus, nos résultats montrent que la RSE consiste bien à intégrer des changements de pratique au niveau stratégique, notamment en co-construisant des solutions avec les ONG. **La Création de Valeur Partagée est par conséquent pour nous, un concept intégré dans la RSE, et notamment dans le cadre des partenariats stratégiques entre les ONG et les entreprises puisque la création de valeur supplémentaire pour les communautés locales est une préoccupation majeure pour les ONG. Le travail de co-construction entre les ONG et les entreprises favorise la CVP, et cela passe par une vision commune entre les ONG et les entreprises de leur RSE.** Si les stratégies de RSE peuvent être influencées par des acteurs externes à l'entreprise, comment les partenariats stratégiques font de l'ONG une partie prenante influente sur l'entreprise ?

## II. Les partenariats stratégiques font évoluer le statut de l'ONG vis-à-vis de l'entreprise

Les partenariats stratégiques entre les ONG et les entreprises permettent de dépasser quelque peu la traditionnelle domination de l'entreprise sur ses parties prenantes. L'entreprise n'est plus au centre de ses parties prenantes. L'entreprise fait partie de la société civile, au même titre et sur un même plan de responsabilité que d'autres entités (consommateurs, salariés, autres entreprises, Etat, ONG, etc.). Par le dialogue et le travail en commun que permettent les partenariats stratégiques ONG – Entreprises, il existe désormais *a priori* une plus grande symétrie dans l'évolution vers des pratiques plus socialement responsables. Ces sont à la fois les acteurs reconnus comme contributeurs, par essence, au développement durable de la société (les ONG par exemple), mais aussi les entreprises qui participent à ces évolutions. Ceci nous permet de considérer différemment la perspective utilitariste de la RSE. En effet, la vision utilitariste de la RSE doit selon nous désormais être entendue dans une perspective multi-acteurs interdépendants.

Dans nos développements initiaux, selon le triptyque de Mitchell, Agle et Wood (1997), les ONG se situeraient *a priori* plutôt dans la catégorie des parties prenantes « en attente » vis-à-vis de l'entreprise. Leur poids dans la société et leur capacité à représenter les intérêts de la société civile les rendent légitimes. Les partenariats stratégiques qu'elles établissent avec les entreprises, leur font gagner du pouvoir par rapport à celles-ci. Nous avons vu qu'il s'instaure progressivement une relation de confiance entre les deux partenaires et que les différentes phases de la relation contribuent à la construction commune d'une même vision de la RSE dans le cas des trois ONG de notre étude. Par ailleurs, les attentes des ONG vis-à-vis des entreprises peuvent être considérées comme de plus en plus urgentes, dans la mesure où le sujet de la RSE est un sujet de préoccupation majeur désormais (publication des lois Grenelle, présence du sujet de la RSE dans les sommets de gouvernance mondiaux tels que RIO, etc.). La « hard law » vient règlementer des principes relevant précédemment de la « soft law » et accorde ainsi une place plus importante aux demandes des parties prenantes telles que les ONG vis-à-vis des entreprises. Le caractère d'urgence de ces demandes n'en devient que plus prégnant pour les entreprises.

Dans le second chapitre, nous avons émis l'hypothèse que le choix d'une stratégie pourrait influencer le positionnement de l'ONG en fonction des trois attributs proposés par Mitchell, Agle et Wood. La stratégie d'influence de type « partenariat stratégique » semble constituer un levier pour l'entreprise. **Il lui permet de reconnaître l'ONG comme une partie prenante exerçant un pouvoir certain.** En effet, la contractualisation d'un partenariat est un gage de reconnaissance pour l'ONG et pour les causes qu'elle défend. L'ONG quant à elle accède plus aisément aux mécanismes de formalisation des stratégies de RSE et peut ainsi tenter de les influencer.

**L'entreprise reconnaît aussi une légitimité certaine à l'ONG vis-à-vis de sa stratégie de RSE.**

L'entreprise permet à l'ONG, au travers du partenariat stratégique, de formaliser ses demandes et elle peut ainsi leur accorder une place importante dans la formulation ou l'évolution de sa stratégie RSE.

Cependant, on pourrait s'interroger sur l'intégration des demandes des autres parties prenantes aux stratégies de RSE. Le partenariat stratégique est-il le seul moyen à la disposition des parties prenantes pour influencer les stratégies de RSE ?

Clarkson (1995), et le CJD (2004) proposent deux classifications des parties prenantes. Nous avons suggéré que les ONG pouvaient être considérées comme des parties prenantes secondaires, qui ont la capacité de mobiliser l'opinion publique mais qui n'ont pas forcément un fort degré d'indépendance avec l'entreprise, et surprenantes pour l'entreprise, puisqu'elles les questionnent sur leurs préoccupations sociétales. **Selon nous, les ONG, au travers des partenariats stratégiques qu'elles nouent avec les entreprises, sont en réalité plutôt des parties prenantes primaires (Clarkson, 1995)<sup>38</sup> et co-entrepreneuses (CJD, 2004).** En effet, la contractualisation des relations entre les ONG et les entreprises *via* la convention de partenariat, fait évoluer leur statut vers celui de parties prenantes primaires. Les ONG augmentent leur degré de dépendance vis-à-vis de l'entreprise. Le même constat peut être établi pour les entreprises. Pour l'entreprise, nouer un partenariat stratégique avec une ONG peut aussi représenter un risque. Nous avons mis en évidence la nécessité du partage d'informations pour garantir le succès des partenariats stratégiques. Ces échanges

---

<sup>38</sup> Les parties prenantes primaires sont des parties prenantes qui ont un fort degré d'interdépendance avec l'entreprise.

d'informations exposent davantage l'entreprise vis-à-vis de l'ONG. L'entreprise devient plus dépendante de l'opinion que l'ONG porte sur ses actions de RSE.

Par ailleurs, le partenariat stratégique amène l'ONG à co-entreprendre avec l'entreprise. Nous avons mis l'accent sur la construction du projet commun entre l'ONG et l'entreprise. C'est un enjeu majeur du partenariat stratégique.

**Néanmoins, nous constatons que ce travail de construction de projet commun n'aboutit pas encore à un véritable changement de stratégie de la part des entreprises qui serait visible et incontestable. Cependant, nous pouvons soutenir que le partenariat stratégique contribue à la co-construction de solutions trouvées en commun afin de maintenir et promouvoir la responsabilité sociale des entreprises.**

D'autre part, le **partenariat stratégique ONG – Entreprise, constitue selon nous un moyen de dépasser la conception freemanienne de la théorie des parties prenantes.** Cette stratégie utilisée par les ONG pour influencer les entreprises illustre bien la volonté d'aller au-delà de la confrontation des intérêts entre l'entreprise et la société dans son ensemble développée par Freeman. La relation entre les parties prenantes et l'entreprise peut dépasser les clivages pour aller vers la co-construction de stratégies qui bénéficient à tous les acteurs ; il n'y aurait donc plus d'opposition stricte d'intérêts. Face à la nécessité d'intégrer les enjeux de RSE, défendus par ailleurs par les ONG, l'intérêt des acteurs n'est plus de se confronter, mais bien de développer des alliances pour garantir à chacun l'atteinte de ses objectifs. Cette approche participe du concept « d'open RSE » que nous proposons à l'issue de ce travail doctoral. La RSE se construit avec des acteurs externes à l'entreprise, dans un intérêt partagé, et non plus uniquement de façon conflictuelle et/ou dans une perspective uniquement firmo centrée.

Dans le deuxième chapitre, les travaux de David, Hatchuel et Laufer (2001) nous ont aidé à souligner l'intérêt d'objets de recherche en gestion telle que l'ONG. En effet, l'ONG peut être considérée au regard des différentes dimensions de la définition des sciences de gestion donnée par ces auteurs. **En ce qui concerne « les problématiques constitutives de toute action collective », nous avons mis en avant le fait que les partenariats stratégiques entre les ONG et les entreprises constituent le socle d'une action collective. S'agissant des**

**partenariats stratégiques ONG – Entreprises, cette action collective vise à travailler sur les enjeux de responsabilité sociale de l’entreprise.** Cela demande à ce que l’ONG soit reconnue comme une partie prenante légitime. Nous avons abordé ce point dans nos développements précédents (attribut du triptyque de Mitchell, Agle et Wood). La **problématique de représentation** identifiée par David, Hatchuel et Laufer (2001), est aussi un élément constitutif des ONG, puisqu’elles se doivent de représenter la société civile, ce qui légitime d’autant plus leur relation avec les entreprises, et le pouvoir qu’elles peuvent avoir sur elles. Les classes de problématiques<sup>39</sup> telles que la coopération et la prescription trouvent un écho important dans les partenariats stratégiques ONG – Entreprises. En effet, les ONG et les entreprises coopèrent dans un objectif commun qui est celui de travailler sur les enjeux de responsabilité sociale de l’entreprise. La **problématique de prescription** est aussi au cœur de ces partenariats stratégiques puisque l’ONG cherche à prescrire un comportement qu’elle considère comme plus adéquat à l’entreprise, puisque ce comportement vise à être plus socialement responsable.

Nous avons ainsi vérifié notre intuition théorique : les stratégies de RSE peuvent être influencées par des acteurs externes à l’entreprise. Ceci nous permet de nuancer une vision qui ne serait qu’instrumentale de la RSE de la part des entreprises. Les parties prenantes externes peuvent également instrumentaliser cette responsabilité pour atteindre leurs objectifs stratégiques. Ces parties prenantes externes peuvent être des ONG, et la stratégie d’influence peut s’exercer *via* des partenariats stratégiques. Mais ce type de collaboration permet-il une représentation commune de ce que doit être la stratégie de RSE ?

---

<sup>39</sup> Pour rappel, les classes de problématiques sont abordés dans la définition de David, Hatchuel et Laufer « science dont l’objet est une classe de problématiques constitutives de toute action collective : la décision, la rationalisation, la représentation, la légitimité, la coopération, la prescription » (David, Hatchuel, et Laufer, 2001: 2)

### III. Les partenariats stratégiques permettent une représentation commune de ce que doit être la stratégie de RSE

Avant d'aboutir ou non à une interprétation commune de ce que doit être une stratégie de RSE, nous avons identifié dans le troisième chapitre la littérature qui traite des partenariats en général. Kaptein et Van Tulder (2003) ont ainsi mis en avant dix préconditions pour que le dialogue entre l'entreprise et ses parties prenantes soit effectif. Le dialogue étant une des premières étapes des partenariats entre les ONG et les entreprises, nous avons utilisé les préconditions identifiées par Kaptein et Van Tulder pour observer le processus de construction des partenariats. **Le dialogue est une dimension importante pour la quasi-totalité des ONG et des entreprises interrogées, quel que soit le niveau de maturité des partenariats stratégiques. C'est un élément indispensable, de la construction du partenariat, jusqu'à son terme.**

Notre recherche est en phase avec les dimensions du concept de projet identifiées par Bréchet et Desreumaux (2004) d'une part, et les objectifs du projet pour Hatchuel et Weil (1992), d'autre part. **La compréhension de l'autre (ONG ou entreprise) permet d'évoluer ensemble, grâce aux partenariats stratégiques, pour transformer une réalité qui est celle de la RSE.** Bien sûr, comme nous l'avons vu dans le chapitre cinq, cette transformation est limitée. Mais les partenariats stratégiques ONG – Entreprise y contribuent. Par ailleurs, le projet, au sens de Bréchet et Desreumaux, trouve une illustration intéressante dans les partenariats stratégiques ONG – Entreprise. D'une part, le projet commun qui lie l'entreprise à l'ONG vise à améliorer la prise en compte des responsabilités sociales de l'entreprise. D'autre part, pour l'ONG, l'enjeu du projet commun est d'utiliser l'entreprise comme un levier d'action pour ses propres objectifs. Cela permet à l'ONG de « *mieux maîtriser l'avenir* », au sens où le projet commun est tourné vers des préoccupations d'avenir ; contribuer à un développement durable de notre société. Par ailleurs, la prise en compte des enjeux de RS devient, pour l'entreprise, un enjeu existentiel. Les plans d'actions déployés pour répondre aux enjeux de RSE sont suivis de près par leurs parties prenantes externes. En parallèle, les entreprises sont progressivement soumises à une législation spécifique sur la



RSE (lois Grenelle). Le projet en commun avec l'ONG permet d'une certaine manière à l'entreprise de légitimer ses actes, de les rendre plus efficaces grâce à l'expertise de l'ONG.

Rocha et Miles (2009) ont établi une liste de prérequis pour garantir le succès des collaborations entrepreneuriales inter organisationnelles. L'un des points mis en avant par les auteurs pour garantir le succès de ces collaborations est l'engagement envers les autres à partager des objectifs communs.

**L'engagement envers son partenaire est un acquis à conserver dans le cadre des partenariats stratégiques. Les prérequis identifiés par Rocha et Miles sont des éléments importants pour les partenaires stratégiques ONG et entreprises que nous avons étudiés.**

Cependant, il s'agit bien d'un acquis « à conserver » puisque le partenariat implique d'avoir des objectifs à atteindre, mais ceux-ci ne sont pas toujours orientés de façon explicite vers la RSE. Ce résultat explique aussi en partie les limites que nous avons identifiées dans le chapitre cinq, à savoir l'impact limité sur les stratégies de RSE. En effet, il apparaît nécessaire que les deux organisations partagent, dès la genèse du partenariat, le souhait d'utiliser le partenariat comme un moyen de faire évoluer la stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise. Si ce n'est pas le cas, cet impact s'en trouve diminué. Cet enjeu sous-jacent au partenariat pourrait donc être mieux identifié dès le début, afin de garantir un meilleur succès de la relation en termes d'impact sur la stratégie de RSE.

Innes et Booher (1999) ont proposé une classification des effets potentiels de la construction de consensus :

- Des effets de premier ordre dont l'établissement de la confiance et d'une compréhension mutuelle, **la mise en place de stratégies innovantes**
- Des effets de second ordre dont la **réalisation d'actions conjointes** et le **changement de pratiques**
- Des effets de troisième ordre dont l'adaptation des deux organisations à l'autre, la **mise en place de nouvelles normes** et le **remplacement des conflits par la coévolution.**

Nous avons abordé les thèmes de premier ordre que sont la confiance et la compréhension mutuelle précédemment. Au sujet la mise en place de stratégies innovantes, nous avons

effectivement pu observer que les partenariats stratégiques peuvent déboucher sur de nouvelles stratégies de la part des entreprises et des ONG, notamment en ce qui concerne les liens qu'elles peuvent établir avec les autres entreprises partenaires d'une même ONG par exemple. Nous établissons qu'il s'agit d'un **objectif à pérenniser ou restant à atteindre**. La réalisation d'actions conjointes et le changement de pratiques sont des dimensions importantes dans notre recherche pour garantir le succès des partenariats stratégiques, d'après nos investigations. **Les ONG et les entreprises sont pleinement conscientes que les partenariats stratégiques qu'elles entretiennent aboutissent à des changements dans les pratiques de l'entreprise, même si ceux-ci sont parfois limités**. Ces changements de pratiques sont souvent issus d'actions menées conjointement entre l'entreprise et l'ONG. Pour les effets de troisième ordre, le plus important selon notre analyse est celui de la **volonté de co évoluer**. Il s'agit d'un **objectif encore à atteindre pour la moitié des partenariats stratégiques étudiés**. Nous avons émis l'hypothèse que cette dimension (volonté de coévolution) constitue *a priori* la raison d'être principale des partenariats stratégiques. Cependant, nos résultats tendent à montrer que les partenariats stratégiques ONG- Entreprise ne sont pas tous dans une phase d'évolution (phase 4) qui leur permette d'atteindre cet objectif. **Il nous semble pourtant que cette volonté de coévolution est une condition indispensable pour que le partenariat stratégique ONG – Entreprise devienne un réel élément de contribution à l'évolution des stratégies de RSE**.

Cette volonté de coévolution se traduit par le partage d'une même vision de la RSE. Cette vision se traduirait dans la mise en place d'une stratégie de RSE pour l'entreprise. La théorie du « sensemaking » et du « sensgiving » (Weick et al., 2005) traite de la constitution d'une vision partagée qui repose sur la création de sens, intra et extra organisationnelle. Selon Weick, Sutcliffe et Obstfeld, ce processus de création et de diffusion de sens repose sur sept dimensions dont l'encouragement des relations sociales, la valorisation de l'identité, la proactivité. **Avec la volonté de co évoluer grâce au partenariat stratégique mis en place, l'ONG et l'entreprise construisent peu à peu une vision commune de la RSE au sens de Weick, Sutcliffe et Obstfeld. Au contact l'une de l'autre, elles font émerger du partenariat stratégique une vision commune sur le sujet de la RSE**. Cela suppose qu'elles évoluent chacune en parallèle pour réévaluer leur interprétation de la RSE, son application et son

implication pour les deux organisations. L'ONG prend en compte les contraintes de l'entreprise et l'entreprise intègre l'approche de l'ONG sur ses enjeux de RSE, ce qui lui apporte une vision plus experte sur un sujet précis de RSE (le sujet de « spécialité » de l'ONG).

Cela confirme également notre hypothèse au regard des travaux d'Habermas (1999). **Le partenariat stratégique, en favorisant la discussion inter organisationnelle, amène l'ONG et l'entreprise à établir une nouvelle « norme » validée par les deux organisations. Nous pensons que la tendance, pour les partenariats stratégiques, est d'aller au-delà de la coévolution et de réellement co-construire, co-crée ce qui doit être compris comme un comportement socialement responsable pour une entreprise. L'entreprise « socialement responsable est celle qui pourrait recevoir l'assentiment de tous au sein d'une communauté idéale de communication »<sup>40</sup>. Le partenariat stratégique avec l'ONG, en tant que vecteur de co-création, permet aussi de faire accepter, de donner du crédit aux stratégies de RSE qui en découlent.**

Nos résultats empiriques, confrontés avec la littérature nous permettent de proposer un **modèle compréhensif des partenariats stratégiques entre les ONG et les entreprises, dans le cadre des stratégies de RSE** (figure 46).

Ce modèle est une représentation de l'influence des partenariats stratégiques ONG-Entreprises sur la définition des stratégies de RSE. Il met en évidence, de façon simplifiée, les conditions nécessaires à la relation partenariale ONG-Entreprise, pour que celle-ci soit réellement stratégique en infléchissant les stratégies de RSE. Ces conditions sont principalement de deux ordres : lever les freins et renforcer les leviers. Pour l'ONG et l'entreprise, remplir ces conditions dans le cadre de leur partenariat stratégique leur permettra de créer de la valeur partagée en termes de RSE, et donc de parvenir à une réelle co-construction des stratégies de RSE.

Ce modèle apporte une perspective nouvelle sur la construction des stratégies de RSE. Dépasser la vision « firmo-centrée » nous a permis de mettre en exergue le rôle spécifique

---

<sup>40</sup> François Vallaëys (2012), Les fondements éthiques de la Responsabilité Sociale, Cdurable : <http://www.cdurable.info/RSE-et-Iso26000-Responsabilite-Sociale-avec-une-ethique-3D-qui-conjugu-Vertu-Justice-Soutenabilite.html>

que peuvent jouer les ONG dans la construction des stratégies de RSE, grâce notamment au développement de pratiques communes. Le partenariat stratégique ONG-Entreprise apparaît ainsi comme un outil qui permet d'aller au-delà des relations de pouvoirs et de contre-pouvoirs afférentes à la perspective socio-politique de la RSE. Il permet une réelle création de valeur partagée entre l'ONG et l'entreprise. Ainsi, le partenariat stratégique permet d'inscrire la RSE dans une perspective ouverte à une partie prenante particulière, l'ONG. Nous proposons alors la perspective de l'open RSE, dont la finalité est la co-construction des stratégies de RSE entre au moins deux parties prenantes, l'ONG et l'entreprise dans le cadre de ce travail. Le fait d'avoir échappé à une conception firmo-centrée pour une approche « ONG centrée » ici a très certainement permis de mettre en évidence l'intérêt d'une perspective ouverte en matière de RSE.

**Nous pensons que les partenariats stratégiques entre les ONG et les entreprises, bien que qualifiés de stratégiques, ont aujourd'hui une influence limitée sur la définition des stratégies de RSE.**

**Nous avons mis en lumière des leviers et des freins de la relation partenariale. Notre recherche permet d'envisager les conditions d'une relation partenariale réellement stratégique pour l'infléchissement des stratégies de RSE. Les leviers identifiés (définition de règles et de méthodes d'évaluation du partenariat, nécessité de compréhension et conviction mutuelle, engagement durable dans la relation) contribuent à la création de valeur partagée entre l'entreprise et l'ONG en termes de RSE. Par conséquent, les solutions, les stratégies ou les outils de la RSE sont, dans cette perspective, co-crésés. Cependant, il existe également des freins qui limitent l'impact probable du partenariat. Il s'agit de la mauvaise définition des objectifs communs, de l'absence du partage de ces objectifs en interne dans l'entreprise (finalement portés uniquement par les dirigeants), et de la volonté pour les partenaires de trop conserver leur autonomie, empêchant ainsi l'engagement minimal nécessaire à la réussite du partenariat stratégique.**

**Enfin, co-construire la stratégie de RSE dans le cadre d'un partenariat stratégique confère une légitimité plus grande aux stratégies elles-mêmes. En effet, ces stratégies de RSE intègreraient, dès leur conception, le regard de la société civile au travers de l'ONG.**

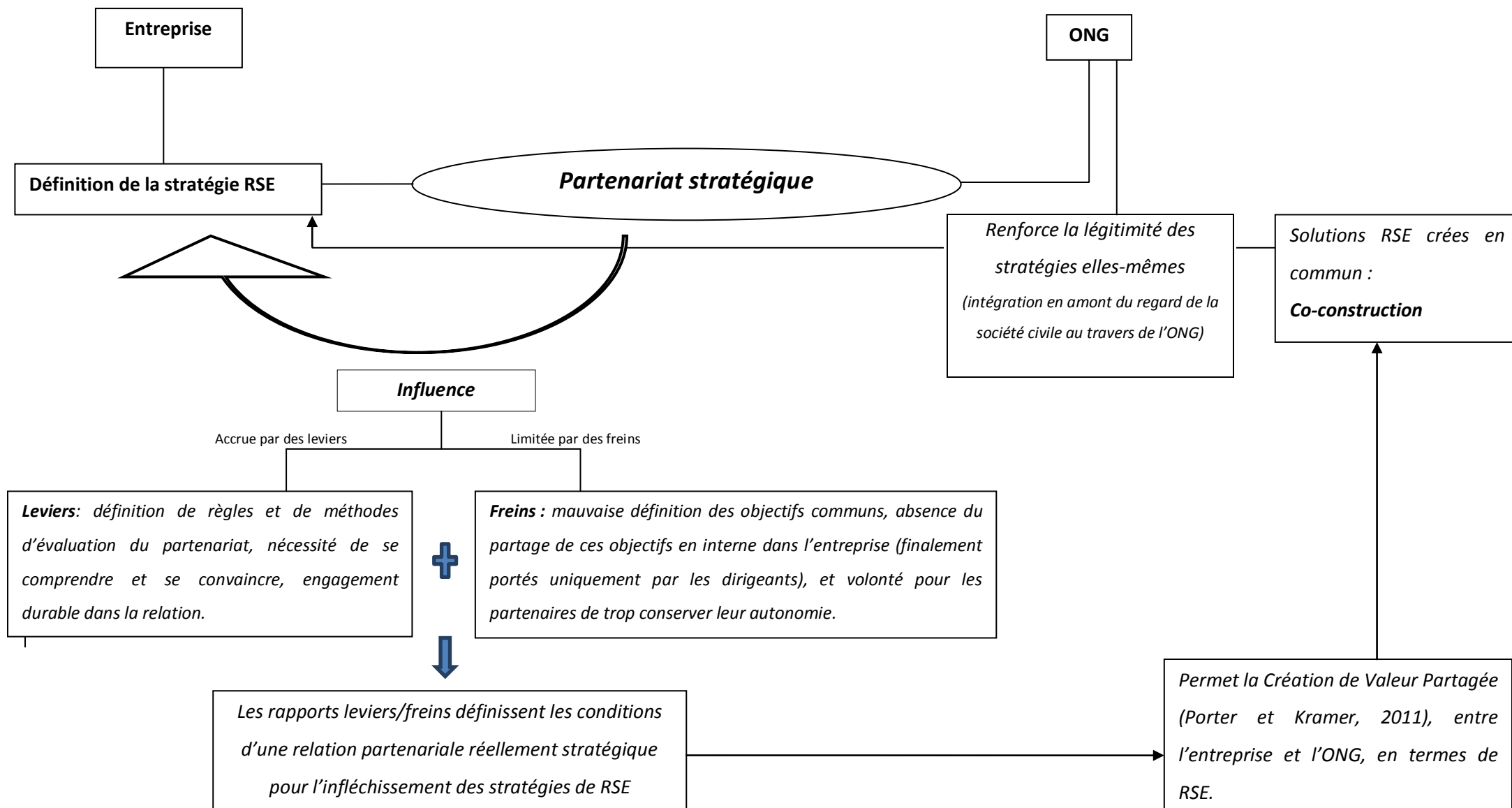


FIGURE 46 : MODELE COMPREHENSIF DES PARTENARIATS STRATEGIQUES ONG – ENTREPRISES ET CONSEQUENCES SUR LA RSE

En complément de ce modèle compréhensif, nous souhaitons terminer ce travail en proposant un **modèle dynamique du partenariat stratégique ONG-Entreprise**. En effet, nous soulignons ici la **complémentarité de notre approche contenu - processus**, que nous avons abordé précédemment (chapitre 4, figure 18). Ce modèle dynamique (figure 47) traduit l'enchaînement des quatre phases qu'il nous a été donné de repérer en fonction de deux dimensions ; l'influence plus ou moins forte du partenariat stratégique sur la stratégie RSE et le caractère plus ou moins auto centré de l'action des parties prenantes. Au fil du temps, et si le partenariat stratégique prend forme, alors les parties prenantes (ONG et Entreprise) passent d'un cadre d'action où elles agissent pour leur propre compte à un cadre au sein duquel elles agissent véritablement ensemble.

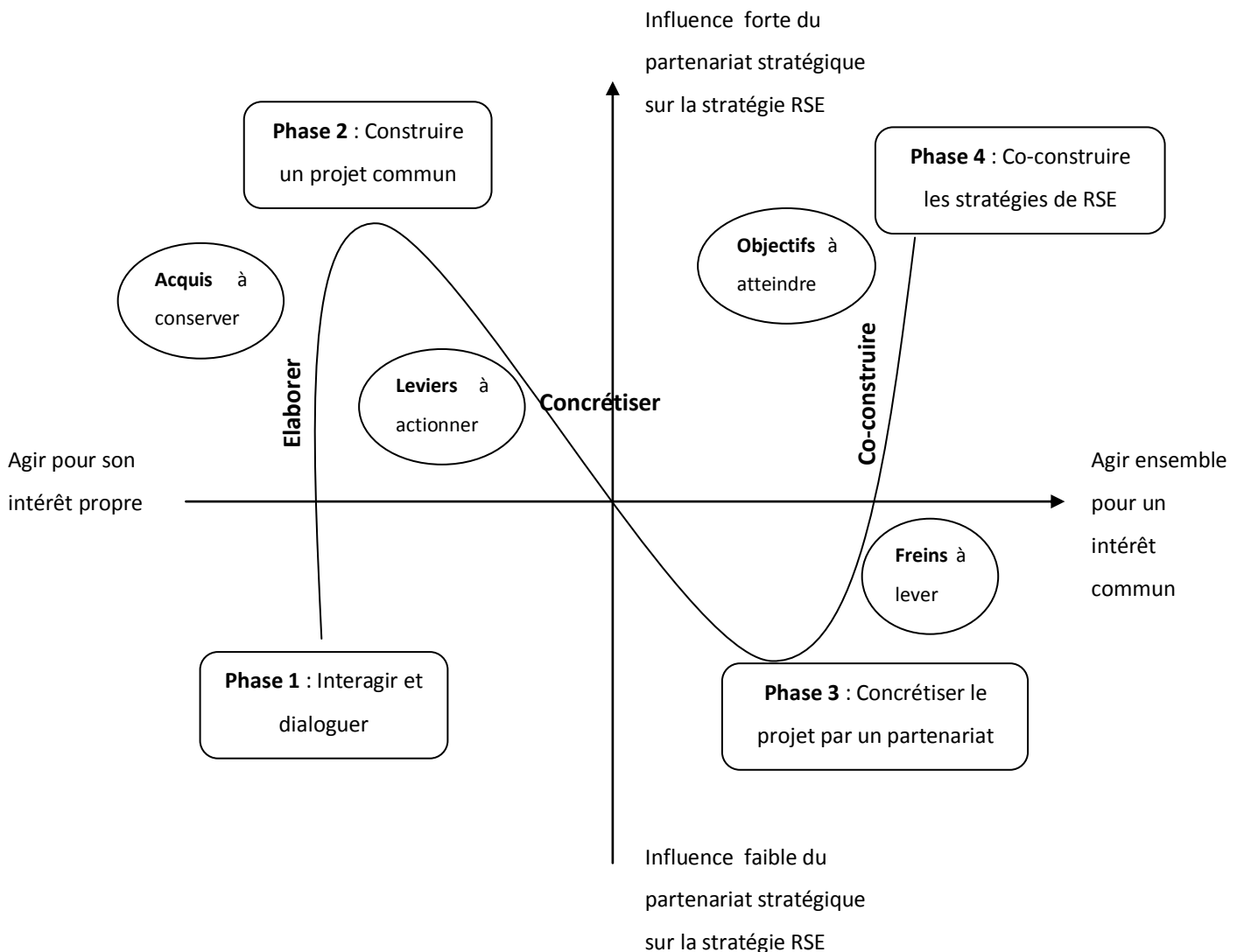


FIGURE 47 : MODELE DYNAMIQUE DES PARTENARIATS STRATEGIQUES ONG - ENTREPRISES

De manière plus précise encore, nous pouvons dire que les quatre phases que nous avons identifiées rythment l'évolution des partenariats stratégiques ONG-Entreprises. La première phase est celle où l'influence du partenariat stratégique sur la stratégie RSE est la plus faible puisque l'ONG et l'Entreprise commencent seulement à dialoguer. Elles élaborent progressivement un projet commun qui les amène à la phase 2. Entre la première et la seconde phase nous avons déterminé les dimensions qui constituent des acquis à conserver (le dialogue, la collaboration, l'échange, la confiance, la définition d'enjeux et d'objectifs communs et complémentaires, le choix d'un partenaire expert et légitime, une implantation géographique du partenaire en cohérence avec la sienne). Le passage de la phase 2 à la phase 3 est la concrétisation du projet commun qui s'incarne dans un partenariat. La transition entre la partie gauche du cadran et la droite ne peut s'effectuer que si l'ONG et l'entreprise actionnent plusieurs leviers (la définition de règles et de méthodes d'évaluation du partenariat, la nécessité de se comprendre et se convaincre, l'engagement durable dans la relation). On bascule ici d'un positionnement où l'entreprise et l'ONG agissent chacune pour leur intérêt propre, à un positionnement où l'ONG et l'entreprise ont un champ d'action qui se recoupe, et agissent ensemble pour un intérêt commun. Enfin, évoluer vers la phase 4, suppose pour l'ONG et l'entreprise de lever certains freins (mauvaise définition des objectifs communs, absence du partage de ces objectifs en interne dans l'entreprise finalement portés uniquement par les dirigeants, et volonté pour les partenaires de trop conserver leur autonomie) pour entrer réellement dans une dynamique de co-construction, où alors plusieurs objectifs sont à atteindre (le changement de pratiques, l'apprentissage et la démultiplication d'actions, la coévolution pour aboutir à une vision partagée de la RSE).

**Le partenariat stratégique ONG – Entreprise permet aux ONG de contribuer à la construction des stratégies de RS des entreprises lorsque ce processus est finalisé.**

## Conclusion chapitre 6

---

Nous avons confronté les éléments de la littérature retenus dans les premiers chapitres de cette thèse à nos résultats empiriques. Ceci nous a permis de répondre à nos questions de recherche en trois temps :

- Les stratégies de RSE peuvent être influencées par des acteurs extérieurs à l'entreprise, et notamment par les ONG.
- Les partenariats stratégiques font évoluer le statut de l'ONG vis-à-vis de l'entreprise. Les ONG deviennent des parties prenantes de plus en plus influentes.
- La collaboration de type « partenariat stratégique » permet progressivement aux ONG et aux entreprises d'avoir une compréhension commune de ce que doit, ou devrait être la stratégie de RSE.

**L'argument principal défendu dans ce travail doctoral consiste à dire que le partenariat stratégique permet aux ONG de contribuer à la construction des stratégies de RS des entreprises.** En ce sens, selon nous, il en est même un levier essentiel. Cependant, ce levier stratégique dépend de différentes variables, pour certaines déjà identifiées par la littérature, et de **nouvelles variables que nous avons mises en évidence**. Les éléments identifiés par la littérature, comme étant des prérequis à l'atteinte d'objectifs communs dans le cadre d'un partenariat entre deux entités, se sont révélés pertinents dans le cadre des partenariats stratégiques. Cependant, notre recherche a permis de préciser l'intérêt de ces prérequis en les classant en plusieurs catégories : **acquis à conserver** (le dialogue, la collaboration, l'échange, la confiance, la définition d'enjeux et d'objectifs communs et complémentaires, le choix d'un partenaire expert et légitime, une implantation géographique du partenaire en cohérence avec la sienne), **leviers à actionner** (la définition de règles et de méthodes d'évaluation du partenariat, la nécessité de se comprendre et se convaincre, l'engagement durable dans la relation), **objectifs à atteindre** (le changement de pratiques, l'apprentissage et la démultiplication d'actions, la coévolution pour aboutir à une vision partagée de la RSE). Par ailleurs, notre recherche fait apparaître une catégorie qui vient compléter les prérequis identifiés par la littérature : les **freins à lever** (mauvaise définition des objectifs communs, absence du partage de ces objectifs en interne dans l'entreprise finalement portés



uniquement par les dirigeants, et volonté pour les partenaires de trop conserver leur autonomie).

De plus, notre recherche propose un **modèle en quatre phases** (regroupant ces prérequis) dans une **vision dynamique**, qui n'était pas identifié de cette façon dans la littérature : interagir et dialoguer, construire un projet commun, concrétiser ce projet par un partenariat et enfin co-construire les stratégies de RSE.

Ainsi, nous proposons **un enrichissement de la littérature** (mise en évidence de nouvelles variables), **une classification** des prérequis identifiés dans la littérature, complétés des variables identifiées, ainsi que **deux manières complémentaires de représenter la réalité des partenariats stratégiques ONG-Entreprises**, l'une **compréhensive** et l'autre **dynamique**. Ces modélisations illustrent notre **approche** qualifiée « **d'open RSE** » avec la mise en avant de l'importance de l'ONG dans la définition des stratégies RS des entreprises, ainsi que le **caractère dynamique** des partenariats ONG-Entreprises, qui suivent un processus en quatre phases.

De manière prospective, nous pensons que le développement et l'engouement pour ces partenariats stratégiques présagent d'une évolution rapide vers une réelle co-construction des stratégies de RSE dans l'avenir. Nous envisageons surtout les partenariats ONG et Entreprise comme :

- **un moyen pour ces deux organisations types de co-construire ensemble la RSE,**
- **une nouvelle gouvernance de la RSE incluant les ONG** (intégration des ONG dans les instances de gouvernance de l'entreprise)

C'est d'ailleurs la tendance récente sur le plan de la gouvernance internationale avec le souhait de créer une Organisation Mondiale de l'Environnement (suite au sommet RIO +20) qui prendrait en compte les recommandations des Organisations de la Société Civile.

## Conclusion générale

---

La conclusion générale constitue l'opportunité de revenir sur les principaux messages de cette thèse. **Dans ce travail doctoral, nous avons cherché à comprendre et à évaluer l'influence de l'ONG sur la stratégie RSE de l'entreprise, au travers des partenariats stratégiques.**

Pour répondre à cette problématique, nous nous sommes d'abord intéressés aux travaux théoriques sur la RSE et sur les parties prenantes. Nous avons pu dès lors présenter en quoi l'ONG peut être considérée comme une partie prenante stratégique pour la définition de la stratégie RSE de l'entreprise. Nous avons précisé notre point de vue « **ONG centré** » (et non « **firмо-centré** »), qui constitue pour nous une nouvelle manière d'aborder les rapports ONG – Entreprise, qui s'inscrit dans la **perspective d'open RSE** que nous soutenons dans ce travail. Le statut stratégique de l'ONG nous a conduit à nous intéresser aux stratégies d'influence que les ONG mettent en place afin de modifier les comportements des entreprises. A ce stade, nous avons mené **11 cas exploratoires** afin d'analyser empiriquement les stratégies d'influence des ONG positionnées dans une dynamique de dialogue avec l'entreprise. Ces cas exploratoires nous ont permis de retenir le partenariat stratégique comme stratégie susceptible d'avoir le plus d'impact sur la stratégie de RS des entreprises.

Par conséquent, nous avons revisité la littérature en opérant un nouveau balayage pour bien mobiliser d'autres travaux plus spécifiques aux partenariats stratégiques, et qui n'avaient pas été mobilisés en première intention (aller-retour terrain théorie, démarche abductive). Ce faisant, **nous avons isolé le partenariat stratégique comme objet de recherche pertinent** pour notre sujet. Nous avons également pu construire une grille d'analyse des partenariats stratégiques entre les ONG et les entreprises (chapitre 4, tableau 9). Cet outil nous a permis d'apprécier l'importance des partenariats stratégiques dans la construction des stratégies de RS des entreprises.

Ces premières étapes d'analyse de la littérature et de réalisation de cas exploratoires, nous ont conduit à **définir un cadre théorique** qui retient principalement les théories de Gond et

Igalens (2008) pour le concept de RSE, de Freeman (1984) et Clarkson (1995) pour le concept de parties prenantes, et enfin de Jamali et al. (2011) pour le concept de partenariats stratégiques. Nous avons ainsi affiné notre problématique générale en **trois questions** structurantes pour notre travail :

1. Quelle(s) forme(s) de partenariat(s) permettrai(en)t aux ONG d'agir sur la stratégie RSE des entreprises ?
2. Comment se caractérisent les partenariats stratégiques entre les ONG et les entreprises ?
3. Quels sont les facteurs qui peuvent freiner ou encourager la co-construction de stratégies de RSE ?

Répondre à ces questions nous a amené à préciser notre objet de recherche, le partenariat stratégique ONG-Entreprise. Ensuite, parmi les partenariats qui se présentent comme stratégiques, nous avons cherché à comprendre leur niveau de maturité et leur influence sur la RS des entreprises. Cela nous a permis de mettre en exergue certaines variables non identifiées dans la littérature. Enfin, nous avons cherché à comprendre les raisons pour lesquelles certains partenariats stratégiques parviennent ou non à leur objectif affiché de travailler avec l'entreprise sur sa responsabilité sociale. Nous avons ainsi déterminé les freins et les leviers de la co-construction des stratégies de RSE.

Nous avons adopté une **démarche de recherche qualitative, multi-cas et comparative**. A partir de la phase exploratoire (11 cas), nous avons réalisé un échantillonnage de trois ONG qui ont constitué **nos 3 cas en profondeur**. Ces ONG ont chacune de multiples partenariats. Au total, ce design nous a permis d'étudier **14 partenariats stratégiques ONG- Entreprises**, à différentes phases d'avancement.

Ainsi, l'analyse de nos cas a permis de comprendre que les partenariats stratégiques étudiés ne se situent pas tous au même niveau de maturité. Cette analyse nous a également permis de répondre à nos 3 questions initiales. **Du point de vue de l'ONG le partenariat stratégique représente une stratégie d'influence efficace sur la stratégie de RS de l'entreprise.**

Cependant cette efficacité est à nuancer. Ces partenariats dits « stratégiques », **ne se situent pas tous dans la phase d'évolution maximale caractérisée par les dimensions identifiées par la littérature** (Innes et Booher, 1999 ; Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005 ; Rocha et Miles, 2009). Nous expliquons ce résultat mitigé par la **présence de freins à lever et de leviers à actionner** pour, le cas échéant, construire de manière commune des stratégies de RSE au travers des partenariats ONG – Entreprise.

Finalement, nous montrons en quoi le partenariat stratégique ONG -Entreprise peut contribuer à la co-construction des stratégies de RSE. **La construction des stratégies de RSE ne se borne plus aux frontières de l'entreprise. Nous entrons dans une nouvelle période où la RSE se construit dans une perspective ouverte que nous qualifions d'open RSE.** Cette perspective accorde une place prépondérante aux parties prenantes (notamment les ONG) dans la construction de ces stratégies de RSE.

Par ailleurs, nous proposons **deux modélisations des partenariats stratégiques ONG – Entreprise**. Le premier modèle s'inscrit dans une visée **compréhensive** (approche contenu), et le second dans une visée **dynamique** (approche processus).

Nous reprenons ci-après les apports de notre recherche, précisons ses différentes contributions ainsi que ses limites, et envisageons d'autres voies de recherche à explorer dans un futur proche.

## **Contributions de la recherche**

Cette thèse nous permet d'aller au-delà des recherches menées précédemment dans les champs théoriques de la RSE, des parties prenantes et des stratégies d'influence, notamment parce que nous mobilisons de manière liée les connaissances de ces champs de recherche distincts, dans le but d'investir une question jusque-là mal connue : Comment les ONG, à travers les partenariats qu'elles nouent, parviennent-elles à influencer les stratégies de RS des entreprises ? Avoir abordé cette question non pas du point de vue de l'entreprise, mais du point de vue de l'ONG, constitue une première originalité de ce travail. Nous avons éclairé le couple ONG-Entreprise et, plus précisément, le rôle du partenariat stratégique

dans une **perspective ouverte (open RSE)**, non firmo-centrée. De plus, nous proposons deux modélisations complémentaires des partenariats stratégiques ONG – Entreprise. Ce faisant, plusieurs contributions peuvent être résumées ci-après, autour de ces deux modèles.

### **1. Modèle compréhensif des partenariats stratégiques ONG – Entreprises (figure 46) et retours sur la littérature**

Au-delà des relations de pouvoirs et contre-pouvoirs de la perspective socio-politique de la RSE identifiée par Gond et Igalens (2008), nous avons pu montrer le rôle des partenariats stratégiques avec les ONG. **Ces partenariats se donnent pour objectif d'influencer les stratégies de RSE**, et nous avons vu de quelles manières ils peuvent y parvenir.

Les partenariats stratégiques entre les ONG et les entreprises nécessitent que les entreprises aient un **niveau d'engagement élevé**. Cela correspond au niveau « intégré » selon la typologie de Martinet et Payaud (2008).

L'élaboration des stratégies de RSE n'est pas uniquement subordonnée à une influence institutionnelle telle qu'identifiée par Gond, Krikorian et Cabantous (2011). **Les stratégies de RSE peuvent également être influencées par d'autres entités comme les ONG, à travers le partenariat stratégique, qui favorise l'émergence de micro-pratiques et qui, cumulées, contribuent peu à peu à l'élaboration d'une stratégie**. Le partenariat stratégique permet à l'entreprise d'intégrer de nouvelles pratiques qui lui sont suggérées par l'ONG et non uniquement par les acteurs institutionnels.

Les partenariats stratégiques pourraient constituer une illustration intéressante du concept de Création de Valeur Partagée (Porter et Kramer, 2011). La création de valeur partagée avec des externalités positives est précisément un objectif de ces partenariats. **La CVP est un objectif que l'ONG cherche à atteindre via la stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise**. Nous inscrivons ainsi notre travail dans cette nouvelle approche par la valeur.

Les partenariats stratégiques permettent aux ONG de se positionner comme des parties prenantes « primaires » (Clarkson, 1995). **Par la contractualisation afférente au partenariat stratégique, les ONG et les entreprises augmentent leur degré d'interdépendance**. Nous nous inscrivons plutôt dans la perspective de Mitchell, Agle et Wood (1997) que dans

l'approche normative de Donaldson et Preston (1995). En effet, le partenariat stratégique permet aux ONG d'avoir plus de « pouvoir » sur les entreprises, et de mettre en avant leurs intérêts, au détriment peut-être d'autres parties prenantes. Les intérêts de l'ONG priment alors sur ceux des autres parties prenantes. De l'autre côté, les entreprises accordent plus de légitimité aux intérêts des ONG, puisqu'elles acceptent de se lier contractuellement avec elles. Entreprises et ONG choisissent ainsi un cadre propice aux interactions, et à l'élaboration de pratiques constitutives de la stratégie de RSE.

Enfin, contrairement au positionnement firmo-centré développé par Freeman et Reed (1983), notre positionnement est délibérément « ONG-centré ». Dans une démarche partenariale à visée stratégique, l'entreprise est placée au même niveau que l'ONG, et réciproquement. Les deux organisations poursuivent le même but : travailler sur les actions de RSE. **Le partenariat stratégique permet d'inscrire la RSE dans une perspective ouverte à une partie prenante particulière, l'ONG.** Nous proposons alors la perspective d'une open RSE, ici « ONG-centré », dont la finalité est la co-construction des stratégies de RSE entre l'ONG et l'entreprise.

## **2. Modèle dynamique des partenariats stratégiques ONG – Entreprises (figure 47) et nos apports théoriques et managériaux**

Parmi les **prérequis** identifiés dans la littérature nécessaires aux partenariats entre les ONG et les entreprises (Kaptein et Van Tulder, 2003 ; Jonker et Nijhof, 2006 ; Innes et Booher, 1999) nous avons distingué ceux qui s'avèrent **pertinents dans le cadre des partenariats stratégiques**. Nous proposons une classification en 4 catégories : acquis à conserver, levier à actionner, objectifs à atteindre, freins à lever. Cette quatrième catégorie, non présente dans la littérature, a émergé de notre recherche.

Le partenariat stratégique relève bien d'une stratégie d'influence spécifique qui ne requiert pas les mêmes points de vigilance que les autres types de relations entre les ONG et les entreprises. **Nous proposons un modèle en 4 phases pour caractériser l'évolution des partenariats stratégiques (interagir et dialoguer, construire un projet commun, concrétiser**

**ce projet par un partenariat et co-construire les stratégies de RSE).** Cependant, nos analyses de cas n'ont pas pu nous permettre de classer l'ensemble des partenariats stratégiques étudiés en phase 4 (phase de la co-construction). Cela témoigne de la difficulté qu'ont certaines ONG et entreprises à construire de réels partenariats stratégiques avec un impact sur la RSE. La période charnière entre les phases 2 et 3 représente le passage d'un positionnement où l'entreprise et l'ONG agissent chacune pour leur intérêt propre, à un positionnement où l'ONG et l'entreprise ont un champ d'action qui se recoupe, et agissent ensemble pour un intérêt commun. **Le partenariat stratégique ONG – Entreprise permet aux ONG de contribuer à la construction des stratégies de RS des entreprises lorsque ce processus est finalisé.**

D'un **point de vue méthodologique**, nous utilisons une démarche multi-cas et comparative. Cette démarche nous permet une analyse à plusieurs niveaux (intra-cas et inter-cas), ce qui contribue à la validité de notre recherche.

Cette recherche a porté sur deux types d'acteurs différents, les ONG et les entreprises. Les **contributions managériales** que nous proposons concernent ces acteurs de manière distincte.

Pour l'ONG, la réalisation de partenariats stratégiques avec l'entreprise implique tout d'abord de sélectionner correctement l'entreprise. Il faut que celle-ci ait un réel intérêt à travailler avec l'ONG, sur les sujets dont l'ONG est experte et dans un esprit d'investissement important. En effet, de tels partenariats impliquent d'y consacrer beaucoup de temps pour que les actions menées soient efficaces. L'ONG, même si elle ne peut pas répondre à tous les enjeux de RS de l'entreprise, doit pouvoir au moins tous les identifier. **Notre travail met en évidence l'importance, pour les ONG qui souhaitent établir des partenariats stratégiques avec les entreprises, de se regrouper en fonction de leur domaine d'expertise pour proposer une « offre plus complète » à l'entreprise.** Couvrir l'ensemble des enjeux de RSE et viser un impact plus stratégique, car plus global, sont, de notre point de vue, primordiaux. De même, notre recherche permet de mesurer l'intérêt pour l'ONG de veiller, avec l'entreprise, à établir des objectifs clairement définis, dès le début du partenariat, sur

les enjeux de RSE. Ces objectifs co-construits, constituent un moyen pour l'ONG de retrouver ses attentes exprimées par la stratégie de RS de l'entreprise.

En miroir, pour l'entreprise, travailler sur sa stratégie RSE implique aujourd'hui d'identifier les acteurs externes et notamment les ONG pertinentes à prendre en compte. L'entreprise a de nombreux intérêts à collaborer avec l'ONG. Ces intérêts vont bien au-delà de la préservation de son image. L'écoute et l'attention portées aux représentants de la société civile comme peuvent l'être les ONG, confèrent un avantage notable par rapport aux entreprises qui ne déploient pas cette démarche. Notre travail met en évidence l'avantage qu'a l'entreprise d'intégrer dans sa réflexion des experts indépendants. En effet, ces experts n'hésiteront pas à remettre en cause certaines pratiques ancrées dans le fonctionnement de l'entreprise. Le regard et l'expertise de l'ONG forment un nouveau souffle proposé à l'entreprise. Ils sont source d'apprentissage et de réévaluation des pratiques de RSE. **Pour l'entreprise, réaliser un partenariat stratégique avec une ONG favorise son ouverture aux autres acteurs de la société civile (entreprises et ONG). Cela démultiplie ainsi les occasions de collaboration autour des sujets de RSE et favorise l'émergence de pratiques croisées avec des externalités positives encore plus importantes.** L'entreprise semble donc être sur la voie d'une plus grande ouverture à ses parties prenantes. Cependant, pour que les partenariats avec les ONG soient réellement stratégiques, il est nécessaire que l'entreprise évolue dans ses modes de gouvernance. L'entreprise pourrait se tourner progressivement vers des modes de gouvernance partagée, où les acteurs externes comme les ONG auraient la possibilité de contribuer à sa stratégie de RSE. Certaines initiatives comme celles des comités de parties prenantes sont intéressantes dans ce cadre. Ces initiatives sont encore peu répandues et ont un impact limité puisque ce sont des comités consultatifs. Il pourrait s'agir de nouveaux modes de partenariats « 2.0 », où l'ONG aurait sa place dans les instances de décisions de l'entreprise. Beaucoup plus participatif pour l'ONG, ce type de partenariat pourrait avoir un plus fort impact sur la stratégie de RS de l'entreprise.

Le tableau 22 synthétise nos contributions théoriques et managériales en réponse à nos questions initiales.



TABLEAU 22 : SYNTHÈSE DES CONTRIBUTIONS THÉORIQUES, EMPIRIQUES ET MANAGERIALES

Questions initiales	Contributions théoriques	Contributions managériales
Quelle(s) forme(s) de partenariat(s) permettrai(en)t le plus aux ONG d'agir sur la stratégie RSE des entreprises ?	Parmi les stratégies d'influence identifiées (Elkington et Fennell, 1998, Frooman, 1999 ; Maurel, 2009 ; Jackson et Nelson (2004) ; Jamali, Yanni et Abdallah, 2011), celle du partenariat stratégique est <i>a priori</i> celle qui permet le plus aux ONG d'aborder des enjeux stratégiques avec l'entreprise et d'utiliser la RSE comme le cadre d'objectifs communs.	Pour l'ONG : identifier le partenariat stratégique comme la stratégie d'influence la plus propice à faire évoluer l'entreprise sur sa RS.  Pour l'entreprise : identifier le partenariat stratégique comme le dispositif le plus propice lorsqu'elle souhaite faire évoluer sa stratégie de RSE avec les ONG.
Comment se caractérisent les partenariats stratégiques entre les ONG et les entreprises ?	Parmi les prérequis identifiés dans la littérature nécessaire aux partenariats entre les ONG et les entreprises (Kaptein et Van Tulder, 2003 ; Jonker et Nijhof, 2006 ; Innes et Booher, 1999) nous avons distingué ceux qui s'avèrent pertinents dans le cadre des partenariats stratégiques. Le partenariat stratégique relève bien d'une stratégie d'influence spécifique qui ne requiert pas les mêmes points de vigilance que les autres types de relations entre les ONG et les entreprises. Nous proposons 4 phases pour caractériser l'évolution des partenariats stratégiques.	Le partenariat stratégique entre l'ONG et l'entreprise doit se manager de façon particulière. Le respect de chacune des 4 phases apparaît nécessaire pour garantir le succès pour l'ONG et l'entreprise.
Quels sont les facteurs qui peuvent freiner versus encourager la co-construction de stratégies de RSE ?	Au-delà des présupposés et prérequis identifiés dans la littérature, nous avons proposé une classification (acquis à conserver, leviers à actionner, objectifs à pérenniser) et fait émerger les freins à lever dans le cadre des partenariats stratégiques. Il apparaît clairement que les ONG et les entreprises souhaitent co-évoluer grâce aux partenariats stratégiques. Pour y parvenir, notre travail permet de révéler un modèle en 4 phases successives qui contiennent ces prérequis : conserver les acquis, actionner les leviers, lever les freins et pérenniser les objectifs ( <i>cf. auteurs tableau 9</i> ).	L'entreprise est sur la voie d'une plus grande ouverture à ses parties prenantes. Nous allons peut-être vers des modes de gouvernance partagés. L'ONG ne doit-elle pas également devenir plus responsable pour y parvenir ?

## Limites de la recherche et voies de recherches futures

A l'issue de ce travail doctoral, force est de constater qu'il présente plusieurs limites, tandis que des perspectives de recherche futures se dessinent.

Je suis consciente qu'en dépit de toutes les précautions prises et de l'attention portée à la sélection des cas, le caractère généralisable des résultats peut être questionné. Les cas ont été élaborés à partir d'entreprises de taille, de secteurs d'activités et d'historique différents et complémentaires dans leurs relations avec les ONG. De même, les ONG ont été sélectionnées dans des domaines d'expertise et des périmètres géographiques différents. Nous espérons ainsi avoir collecté des points de vue complémentaires et riches pour notre analyse et nous avons tenté de contrôler, autant que faire se peut, les différents biais. Toutefois, idéalement, un échantillon plus conséquent d'ONG aurait sans doute été souhaitable.

De plus, il est évident que notre recherche appelle des compléments, tels que la comparaison avec d'autres cultures. Ainsi, il pourrait être intéressant d'étudier les partenariats stratégiques dans d'autres contextes nationaux et culturels, pour observer les répercussions au niveau stratégique et constater l'importance ou non de cette variable nationale ou culturelle.

Par ailleurs, nous nous sommes focalisés ici sur l'impact sur les stratégies de RSE. Il serait pertinent également d'observer les impacts de ces partenariats stratégiques sur les ONG elles-mêmes. En effet, l'ONG qui co-évolue avec l'entreprise va au-delà de sa mission de défense d'un enjeu environnemental ou social (en tant que partie prenante). L'ONG se responsabilise avec l'entreprise. Nous avons émis la thèse que la co-construction permettrait de donner plus de légitimité aux stratégies de RSE puisqu'elles intégreraient dès l'origine le regard de la société civile au travers de l'ONG. Cependant, pour l'ONG, quels sont les impacts de ces partenariats stratégiques avec l'entreprise ? L'ONG ne devra-t-elle pas également repenser une partie de ces modes de gouvernance ? L'ONG ne devrait-elle pas se soumettre aux mêmes exigences de responsabilité que ce qu'elle demande à ses partenaires entreprises (cf. concept de Responsabilité Sociale des Organisations) ? Et *in fine*, parlera-t-on

toujours de responsabilité sociale de l'entreprise ? La responsabilité sociale ne concerne-t-elle pas plusieurs acteurs ensemble, dont l'ONG, et pas uniquement l'entreprise ?

Notre travail pourrait être itéré dans quelques années afin d'observer l'évolution de ces partenariats stratégiques et de confirmer ou non la tendance que nous avons identifiée clairement à ce stade. Les modes de gouvernance des entreprises vont-ils évoluer ? Dans quelles mesures ? Les stratégies de RSE seront-elles toutes construites avec des acteurs externes à l'entreprise, telles que les ONG ? Nous pensons ainsi que la perspective de l'open RSE que nous proposons est à investiguer au plan théorique dans un futur proche.

Enfin, il nous semblerait important d'observer l'évolution de la législation relative à la RSE (lois Grenelle) qui favorise ou non l'ouverture des entreprises aux acteurs externes. Aujourd'hui, après plusieurs rebondissements, la loi Grenelle 2 n'impose plus la participation des parties prenantes dans le rapport de RS des entreprises, mais uniquement la vérification par un tiers externe indépendant et accrédité des informations extra-financières publiées dans le rapport de gestion. Qu'en sera-t-il dans les prochaines versions de la loi ? Le lobby des entreprises sera-t-il toujours plus fort que celui de la société civile ?

A l'heure des révoltes sociales de plus en plus fréquentes au niveau politico-social (le printemps arabe, le mouvement mondial des insurgés), on peut en douter. C'est le devenir de la relation de « couple » entre l'ONG et l'entreprise qu'il sera intéressant d'explorer à nouveau. Nous sommes en phase de développement des partenariats stratégiques ONG – Entreprise. Après la première phase d'union relativement pérenne représentée par les partenariats stratégiques, quelle sera la suite ? Est-ce un phénomène ponctuel qui ne trouvera pas sa place dans les prochains modes de construction des stratégies de RSE ? Ou au contraire la relation ONG – Entreprise va-t-elle se pérenniser et monter en puissance avec un poids de plus en plus important de l'ONG dans la construction des stratégies de RSE ? Dans ce dernier cas, comment vont s'articuler les rôles avec les autres parties prenantes de l'entreprise telles que les organisations syndicales ?

## Bibliographie

### A

---

- Ackerman, R. W., et Bauer, R. A. 1976. ***Corporate social responsiveness: the modern dilemma***: Reston
- Acquier, A., et Aggeri, F. 2007. Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE ***Revue française de gestion***, 11(180): 131-157.
- Acquier, A., et Gond, J.-P. 2007. Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise. A la (re)découverte d'un ouvrage fondateur: Social responsibilities of the businessman d'Howard Bowen. ***Finance Contrôle Stratégie***, 10(2): 5-35.
- Acquier, A., Gond, J.-P., et Igalens, J. 2005. Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion ***Cahier du centre de recherches en gestion*** 166.
- Allard-Poesi, F., et Maréchal, C.-G. 2007. Construction de l'objet de la recherche In Dunod, ***Méthodes de recherche en management***, 2 ed.: 34-56. Paris.
- Arenas, D., Lozano, J., et Albareda, L. 2009. The Role of NGOs in CSR: Mutual Perceptions Among Stakeholders. ***Journal of Business Ethics***, 88(1): 175-197.
- Argenti, P. A. 2004. Collaborating with Activists: How starbucks works with NGOs. ***California Management Review***, 47(1): 91-116.
- Ashman, D. 2001. Civil Society Collaboration with Business: Bringing Empowerment Back in. ***World Development***, 29(7): 1097.
- Austin, J. E. 2000. Strategic Collaboration Between Nonprofits and Business. ***Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly***, 29(suppl 1): 69-97.

### B

---

- Barnard, C. I. 1938. ***The functions of the executive***: Harvard University Press.
- Baumard, P. I., J. 2007. Quelles approches avec quelles données ? In Dunod, ***Méthodes de recherche en management***: 84-106. Paris.
- Bazerman, M. H., et Lewicki, R. J. 1983. ***Negotiating in organizations***: Sage Publications.

- Beck, U. 1997. *The reinvention of politics: rethinking modernity in the global social order*: Polity Press.
- Beck, U. 2009. *Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation*: Flammarion.
- Becker, L. C. 1992. Places for pluralism. *Ethics*, 102(4): 707-719.
- Berle, A. A., et Means, G. C. 1932. *The modern corporation and private property*: Transaction Publishers.
- Bettati, M., Dupuy, P. M., et Beigbeder, Y. 1986. *Les O.N.G. et le droit international*: Économica.
- Bowen, H. R. 1953. *Social responsibilities of the businessman*: Harper.
- Bréchet, J.-P., et Desreumaux, A. 2004. Pour une théorie de l'entreprise fondée sur le projet. *Revue Sciences de Gestion*, 45: 109-148.
- Brundtland, G. H., Gagnon, L., et Mead, H. L. 2005. *Notre avenir à tous*: Ed. Lambda.
- Bunn, I. D. 2004. Global advocacy for corporate accountability: transatlantic perspectives from the NGO community. *American University International Law Review*, 19(6): 1265-1306.
- Burchell, J., et Cook, J. 2006a. Assessing the impact of stakeholder dialogue: changing relationships between NGOs and companies. *Journal of Public Affairs*, 6(3/4): 210-227.
- Burchell, J., et Cook, J. 2006b. It's good to talk? Examining attitudes towards corporate social responsibility dialogue and engagement processes. *Business Ethics: A European Review*, 15(2): 154-170.
- Burchell, J., et Cook, J. 2008. Stakeholder dialogue and organisational learning: changing relationships between companies and NGOs. *Business Ethics: A European Review*, 17(1): 35-46.
- Burton, B. K., et Dunn, C. P. 1996. Feminist ethics as moral grounding for stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 6(2): 133-147.

## C

---

- Capron, M., et Petit, P. 2009. The development of Corporate Social Responsibility in various patterns of institutional changes *SASE annual meeting*. Paris.
- Capron, M., et Quairel-Lanoizelee, F. 2007. *La responsabilité sociale d'entreprise* (La Découverte ed.).

- Carbonnier, J. 1988. ***Flexible droit: pour une sociologie du droit sans rigueur***: Librairie générale de droit et de jurisprudence.
- Carroll, A. B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. ***Academy of Management Review***, 4(4): 497-505.
- Carroll, A. B. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. ***Business Horizons***, 34(4): 39-48.
- Carroll, A. B. 1999. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. ***Business & Society Review*** 38(3): 268-295.
- Chanal, V. 2000. Communautés de pratique et management par projet : A propos de l'ouvrage de Wenger (1998) *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. ***M@n@gement***, 3(1): 1-30.
- Charan, R., et Freeman, R. E. 1979. Stakeholder negotiations: Building bridges with corporate constituents. ***Management Review***, 68(11): 8.
- Charreire Petit, S. 2009. J. Pfeffer et G. Salancik, La dépendance des ressources est stratégique. In EMS, ***Les grands auteurs en management***, 2 ed.: 187-201.
- Charreire Petit, S., et Durieux, F. 2007. Explorer et tester : deux voies pour la recherche In Dunod, ***Méthodes de recherche en management***, 2 ed.: 57 - 81. Paris.
- Charreire Petit, S., et Surply, J. 2008. Du whistleblowing à l'américaine à l'alerte éthique à la française : enjeux et perspectives pour le gouvernement d'entreprise ***M@n@gement***, 11(2): 113-135.
- Chemin, C., et Vercher, C. 2011. The Challenge of Activist Coalition Governance: Accommodating Diversity to Create Institutions—An Approach Via the Inter-Relationships Between Action, Project and Instrument. ***VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations***, 22(4): 682-705.
- CJD. 2004. ***Le guide de la performance globale: 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action***: Ed. d'organisation.
- Clarke, A., et Fuller, M. 2010. Collaborative Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation by Multi-Organizational Cross-Sector Social Partnerships. ***Journal of Business Ethics***, 94: 85-101.
- Clarkson, M. E. 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. ***Academy of Management Review***, 20(1): 92-117.
- Commission, E. 2011. A renewed Eu strategy 2011-147 for Corporate Social Responsibility Brussels.

Crane, A. 2008. *The Oxford handbook of corporate social responsibility*: Oxford University Press Inc.

Cusin, J. 2006. *L'apprentissage par l'échec commercial*. Thèse soutenue à l'Université de Paris Dauphine.

## D

---

Daft, R. L., et Weick, K. E. 1984. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9(2): 284-295.

Daudin, L. 2012. *De la légitimation d'une partie prenante intermédiaire à la construction d'une Responsabilité Sociétale d'Entreprise : le partenariat sociétal comme levier d'action stratégique ?*, Thèse soutenue à l'Université de Grenoble.

David, A., Hatchuel, A., et Laufer, R. 2001. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*: Vuibert.

Davis, K. 1960. Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3): 70-76.

Desreumaux, A. 2005. *Théorie des organisations*: Editions EMS Management & société.

Dichter, T. 1989. Issues critical to a shift in responsibilities between U.S. PVOs and Southern NGOs: USAID.

Doh, J. P., et Guay, T. R. 2006. Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective. *Journal of Management Studies*, 43(1): 47-73.

Doh, J. P., et Teegen, H. 2003. *Globalization and NGOs: transforming business, government, and society*: Praeger.

Donaldson, L., et Davis, J. H. 1991. Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management* 16(1): 49.

Donaldson, T., et Preston, L. E. 1995. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1): 65-91.

Donham, W. B. 1929. Business Ethics -- a general survey, *Harvard Business Review*, Vol. 7: 385-394: Harvard Business School Publication Corp.

Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., et Grenier, C. 2007. Validité et fiabilité de la recherche. In Dunod, *Méthodes de recherche en management*: 257-287. Paris.

**E**

---

- Eisenhardt, K., et Graebner, M. 2007. Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1): 25-32.
- Elkington, J. 1998. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*: New Society Publishers.
- Elkington, J., et Fennell, S. 1998. Partners for Sustainability. *Greener Management International*(24): 48.
- Epstein, E. M. 1987. The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness. *California Management Review*, 29(3): 99-114.
- Etzioni, A. 1998. A communitarian note on stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 8(4): 679-691.
- Etzioni, A., et Lagneau, A. 1971. *Les organisations modernes*: Duculot.

**F**

---

- Frederick, W. C. 1960. The Growing Concern Over Business Responsibility. *California Management Review*, 2(4): 54-61.
- Freeman, R. E. 2000. Business Ethics at the millennium. *Business Ethics Quarterly*, 10(1): 169-180.
- Freeman, R. E., et Evan, W. M. 1990. Corporate governance: A stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19(4): 337.
- Freeman, R. E., et Philips, R. A. 2002. Stakeholder theory: a libertarian defense. *Business Ethics Quarterly*, 12(3): 331-349.
- Freeman, R. E., et Reed, D. L. 1983. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3): 88-106.
- Friedman, M. 1970. The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*.
- Frooman, J. 1999. Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2): 191-205.



## G

- 
- Gond, J.-P., et Igalens, J. 2008. **La responsabilité sociale de l'entreprise** (PUF ed.): Que sais-je ?
- Gond, J.-P., Krikorian, F., et Cabantous, I. 2011. Strategizing corporate social responsibility : Institutional work in practice, **Association Internationale de Management Stratégique** Nantes.
- Gond, J., et Mercier, S. 2004. Les théories des parties prenantes: une synthèse critique de la littérature, Actes du Congrès de l'Association francophone des ressources humaines, Montréal.
- Guay, T., Doh, J. P., et Sinclair, G. 2004. Non-governmental Organizations, Shareholder Activism, and Socially Responsible Investments: Ethical, Strategic, and Governance Implications. **Journal of Business Ethics**, 52(1): 125-139.

## H

- 
- Habermas, J. 1999. **De l'éthique de la discussion**: Flammarion.
- Hardy, C., Phillips, N., et Lawrence, T. B. 2003. Resources, Knowledge and Influence: The Organizational Effects of Interorganizational Collaboration. **Journal of Management Studies**, 40(2): 321-347.
- Hatchuel, A., et Weil, B. 1992. **L'expert et le système: gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle, suivi de quatre histoires de systèmes-experts**: Economica.
- Husted, B. W., et De Jesus Salazar, J. 2006. Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance. **Journal of Management Studies**, 43(1): 75-91.

## I-J

- 
- Innes, J. E., et Booher, D. E. 1999. Consensus Building and Complex Adaptive Systems: A Framework for Evaluating Collaborative Planning. **Journal of the American Planning Association**, 65(4): 412.
- Jackson, I. A., et Nelson, J. 2004. Values-driven performance: Seven strategies for delivering profits with principles. **Ivey Business Journal**, 69(2): 1-8.
- Jamali, D., Yianni, M., et Abdallah, H. 2011. Strategic partnerships, social capital and innovation: accounting for social alliance innovation. **Business Ethics: A European Review**, 20(4): 375-391.

- Johnson, H. L. 1971. *Business in contemporary society: framework and issues*: Wadsworth Pub. Co.
- Jones, T. M. 1980. Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review*, 22(3): 59-67.
- Jones, T. M. 1995. Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20(2): 404-437.
- Jonker, J., et Nijhof, A. 2006. Looking Through the Eyes of Others: assessing mutual expectations and experiences in order to shape dialogue and collaboration between business and NGOs with respect to CSR. *Corporate Governance: An International Review*, 14(5): 456-466.

## K

---

- Kaptein, M., et Van Tulder, R. 2003. Toward Effective Stakeholder Dialogue. *Business & Society Review*, 108(2): 203-224.
- Kirk, J., et Miller, M. L. 1985. *Reliability and Validity in Qualitative Research*: SAGE Publications.
- Kochan, T. A., et Rubinstein, S. A. 2000. Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership. *Organization Science*, 11(4): 367-386.
- Koenig, G. 1993. Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9: 4-17.
- Korhonen, J. 2002. The dominant economics paradigm and corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 9(1): 66-79.

## L

---

- Levitt, T. 1958. The Dangers of Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 36(5): 41-50.
- Lister, S. 2000. Power in partnership? An analysis of an NGO's relationships with its partners. *Journal of International Development*, 12(2): 227-239.
- Lockett, A., Moon, J., et Visser, W. 2006. Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence. *Journal of Management Studies*, 43(1): 115-136.
- Loza, J. 2004. Business-Community Partnerships: The Case for Community Organization Capacity Building. *Journal of Business Ethics*, 53(3): 297-311.

Lydenberg, S. D. 2005. ***Corporations and the public interest: guiding the invisible hand:*** Berrett-Koehler Publishers.

## M

---

Martinet, A.-C., et Payaud, M. A. 2008. Formes de RSE et entreprises sociales. Une hybridation des stratégies. In RFG, ***La RSE***, Vol. 34: 199-214.

Mathur, V. N., Price, A. D. F., et Austin, S. 2008. Conceptualizing stakeholder engagement in the context of sustainability and its assessment. ***Construction Management & Economics***, 26(6): 601-609.

Maurel, O. 2009. ***La responsabilité des entreprises en matière de droits de l'homme: Nouveaux enjeux, nouveaux rôles:*** La Documentation Française.

McWilliams, A., et Siegel, D. 2001. Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. ***Academy of Management Review***, 26(1): 117-127.

McWilliams, A., Siegel, D. S., et Wright, P. M. 2006. Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. ***Journal of Management Studies***, 43(1): 1-18.

Mercier, S. 2000. La formalisation de l'éthique: un outil stratégique pertinent pour l'entreprise.

Mercier, S. 2006. La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature, ***Décider avec les parties prenantes: approches d'une nouvelle théorie de la société civile:*** 157-172: La Découverte.

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

Miles, M. B., et Huberman, A. M. 2003. ***Analyse des données qualitatives*** (2 ed.).

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

## N

---

Naim, M. 2000. Lori's War'. ***Foreign Policy***, 118: 29-55.

Nicolino, F. 2012. ***Qui a tué l'écologie ? WWF, Greenpeace, Fondation Nicolas Hulot, France Nature Environnement en accusation.*** (Points ed.).

## P

---

- Palpacuer, F., et Balas, N. 2010. Comment penser l'entreprise dans la mondialisation ? . **Revue Française de Gestion**(201): 89-102.
- Perret, V., et Girod-Séville, M. 2002. Les critères de validité en sciences des organisations : les apports du pragmatisme. In EMS, **Questions de méthodes en sciences de gestion** 315-333. Paris.
- Perret, V., et Séville, M. 2007. Fondements épistémologiques de la recherche. In Dunod, **Méthodes de recherche en management**, 3 ed.: 13 - 33. Paris.
- Pesqueux, Y. (Ed.). 2007. **Ethique et gouvernance : la dualité hard law / soft law**. (Vol. 1): Revue Française de Gouvernance d'Entreprise.
- Pestre, F. 2008. **Une approche processuelle de construction des stratégies de responsabilité sociale des entreprises multinationales françaises**. Thèse soutenue à l'Université de Paris Dauphine.
- Porter, M. E., et Kramer, M. R. 2011. Creating shared value. **Harvard Business Review**, 89(1/2): 62-77.
- Postma, W. 1994. NGO Partnership and Institutional Development: Making It Real, Making It Intentional. **Canadian Journal of African Studies**, 28(3): 447-471.
- Preston, L. E., et Post, J. E. 1974. The Third Managerial Revolution. **Academy of Management Journal**, 17(3): 476-486.

## Q

---

- Quairel-Lanoizelée, F., Capron, M., et Turcotte, M. F. 2010. **ISO 26000, une norme hors norme: vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale**: Economica.
- Queinnec, E., et Igalens, J. 2004. **Les organisations non gouvernementales et le management**: Vuibert.

## R

---

- Ramanantsoa, B. 1989. L'évolution de la pensée stratégique. In Economica, **Encyclopédie de Gestion**.
- Rocha, H., et Miles, R. 2009. A Model of Collaborative Entrepreneurship for a More Humanistic Management. **Journal of Business Ethics**, 88(3): 445-462.

Rowley, T. J. 1997. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4): 887-910.

Ryfman, P. 2004. *Les ONG: La Découverte*.

## S

---

Sagawa, S., et Segal, E. 2000. Common Interest, Common Good: Creating value through business and social sector partnerships. *California Management Review*, 42(2): 105-122.

Schwartz, M. S., et Carroll, A. B. 2003. Corporate social responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4): 503-530.

Seitanidi, M., et Crane, A. 2009. Implementing CSR Through Partnerships: Understanding the Selection, Design and Institutionalisation of Nonprofit-Business Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 85: 413-429.

Senge, P., Dow, M., et Neath, G. 2006. Learning together: new partnerships for new times. *Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance*, 6(4): 420-430.

Sethi, S. P. 1975. Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review*, 17(3): 58-64.

Spar, D. L., et La Mure, L. T. 2003. The Power of Activism: assessing the impact of NGOs on global business. *California Management Review*, 45(3): 78.

## T-U

---

Tuzzolino, F., et Armandi, B. R. 1981. A Need-Hierarchy Framework for Assessing Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 6(1): 21-28.

USAID. 1997. New partnership initiative (NPI) resource guide: a strategic guide to development partnering. Washington, DC: United States Agency for International Development.

## V

---

Vercher, C. 2010. Chaînes globales de valeur et responsabilité sociale des firmes de l'habillement *Revue française de gestion*, 2(201): 177-193.

Vercher, C., Palpacuer, F., et Charreire Petit, S. 2011. Codes de conduite et systèmes d'alerte éthique : La RSE au sein des chaînes globales de valeur *Revue de la régulation*(9): 20.

Vivien, F. D. 2005. *Le développement soutenable*: la Découverte.

## W

---

Waddell, S. 2000. A “win–win” role for civil society in business strategy. *Journal for Nonprofit Management*, 4(1): 24-43.

Waddock, S. A., Bodwell, C., et B. Graves, S. 2002. Responsibility: The new business imperative. *Academy of Management Executive*, 16(2): 132-148.

Wadham, H. 2009. Talking across Boundaries: Business and NGO Perspectives on CSR, Sustainable Development and Partnership. *Journal of Corporate Citizenship*(34): 57-68.

Walton, C. C. 1967. *Corporate social responsibilities*: Wadsworth Pub. Co.

Weick, K. E. 1979. *The social psychology of organizing*: Addison-Wesley Pub. Co.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., et Obstfeld, D. 2005. Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4): 409-421.

Wenger, E. 1998. *Communities of practice: learning, meaning, and identity*: Cambridge University Press.

Wicks, A. C., Gilbert, J. D. R., et Freeman, R. E. 1994. A feminist reinterpretation of the stakeholder concept. *Business Ethics Quarterly*, 4(4): 475-497.

Williamson, O. E. 1983. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications : a Study in the Economics of Internal Organization*: Free Press.

Windsor, D. 2006. Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches. *Journal of Management Studies*, 43(1): 93-114.

## Y

---

Yin, R. K. 2003. *Case study research: design and methods*: SAGE Publications.

Yin, R. K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods*: SAGE Publications.

## Table des figures

FIGURE 1 : ETUDES DE CAS MULTIPLES.....	13
FIGURE 2 : ARCHITECTURE DE LA THESE.....	15
Figure 3 : L'APPROCHE ORIGINELLE DES TROIS PILIERS DU DEVELOPPEMENT DURABLE EN ENTREPRISE.....	34
FIGURE 4 : LES RESPONSABILITES DE L'ENTREPRISE.....	45
FIGURE 5 : MODELE EN TROIS DOMAINES DE LA RSE.....	46
FIGURE 6 : LA PERFORMANCE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE.....	47
FIGURE 7 : LES PARTIES PRENANTES ET LA PRESSION SOCIETALE SUR LE DEVELOPPEMENT DE LA TRM.....	51
FIGURE 8 : EVOLUTION DE LA RSE, DES ANNEES 1940 A NOS JOURS.....	53
FIGURE 9 : LE MODELE RESTREINT« INPUT-OUTPUT » DES PARTIES PRENANTES PRIMAIRES.....	75
FIGURE 10 : LE MODELE ELARGIT DES PARTIES PRENANTES.....	76
FIGURE 11 : LES PARTIES PRENANTES PRIMAIRES ET SECONDAIRES.....	80
FIGURE 12 : LES PARTIES PRENANTES PAR ZONES D'INFLUENCE VIS-A-VIS DE L'ENTREPRISE.....	80
FIGURE 13 : TYPOLOGIE DES THEORIES DES PARTIES PRENANTES.....	82
FIGURE 14 : LES TROIS ASPECTS DE LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES.....	84
FIGURE 15 : LES ATTRIBUTS DES PARTIES PRENANTES : POUVOIR, LEGITIMITE ET URGENCE.....	88
FIGURE 16 : LES ROLES MULTIPLES D'INFLUENCE DES ONG DANS LE SYSTEME DES ISR.....	116
FIGURE 17 : CLASSIFICATION DES STRATEGIES D'INFLUENCE.....	131
FIGURE 18 : APPROCHE MIXTE CONTENU – PROCESSUS.....	168
FIGURE 19 : NOTRE MODE DE RAISONNEMENT ABDUCTIF.....	171
FIGURE 20 : ETUDES DE CAS MULTIPLES.....	176
FIGURE 21 : ARBRE DES THEMES DE L'ETUDE EXPLORATOIRE.....	181
FIGURE 22 : NOTRE APPROCHE PARMIS LES TYPES DE DESIGN POUR LES ETUDES DE CAS PROPOSEES PAR YIN (YIN, 2003 : 40).....	183
FIGURE 23 : CODES COMPARES PAR NOMBRE D'ELEMENTS ENCODES.....	194
FIGURE 24 : ENCODAGE PAR ELEMENTS DU CODE « APPR ».....	194
FIGURE 25 : ENCODAGE DE L'ENTRETIEN DE MARIE, ENTREPRISE 13.....	196
FIGURE 26 : APPLICATION A NOTRE RECHERCHE DU MAINTIEN DE LA CHAINE DE PREUVES (YIN, 2009 : 123).....	204
FIGURE 27 : CARTOGRAPHIE DES ONG EN FONCTION DE LEUR DEMARCHE PARTENARIALE ET DE LEUR APPROCHE DE LA RSE.....	215
FIGURE 28 : PRESENTATION CHRONOLOGIQUE DES CAS.....	218

FIGURE 29 : REQUETE PARTENARIAT ONG SANTE – ENTREPRISE 1.....	227
FIGURE 30 : REQUETE PARTENARIAT ONG SANTE – ENTREPRISE 2.....	227
FIGURE 31 : REQUETE PARTENARIAT ONG SANTE – ENTREPRISE 3.....	228
FIGURE 32 : REQUETE PARTENARIAT ONG ENVIROTECH – ENTREPRISE 1.....	241
FIGURE 33 : REQUETE PARTENARIAT ONG ENVIROTECH – ENTREPRISE 4.....	241
FIGURE 34 : REQUETE PARTENARIAT ONG ENVIROTECH – ENTREPRISE 5.....	241
FIGURE 35 : REQUETE PARTENARIAT ONG ENVIROTECH – ENTREPRISE 6.....	242
FIGURE 36 : REQUETE PARTENARIAT ONG ENVIROTECH – ENTREPRISE 7.....	242
FIGURE 37 : REQUETE PARTENARIAT ONG ENVIROTECH – ENTREPRISE 8.....	242
FIGURE 38 : REQUETE PARTENARIAT ONG ENVIROTECH – ENTREPRISE 9.....	242
FIGURE 39 : REQUETE PARTENARIAT ONG ENVIROTECH – ENTREPRISE 10.....	242
FIGURE 40 : REQUETE PARTENARIAT ONG ENVIROTECH – ENTREPRISE 11.....	243
FIGURE 41 : REQUETE ONG ENVIROTECH – ENTREPRISE 12.....	243
FIGURE 42 : REQUETE PARTENARIAT ONG ENVIRONNEMENT – ENTREPRISE 13.....	257
FIGURE 43 : REQUETE ENCODAGE POUR LES TROIS ONG (SANTE, ENVIROTECH ET ENVIRONNEMENT).....	263
FIGURE 44 : REQUETE D’ENCODAGE POUR LES 13 ENTREPRISES.....	265
FIGURE 45 : NOMBRE DE PARTENARIATS STRATEGIQUES PAR PHASE.....	268
FIGURE 46 : MODELE COMPREHENSIF DES PARTENARIATS STRATEGIQUES ONG – ENTREPRISES ET CONSEQUENCES SUR LA RSE.....	292
FIGURE 47 : MODELE DYNAMIQUE DES PARTENARIATS STRATEGIQUES ONG - ENTREPRISES.....	293



## Table des tableaux

TABLEAU 1 : EVOLUTIONS DES DEFINITIONS DE LA RSE .....	26
TABLEAU 2 : COMPARAISON ANCIEN ET NOUVEAU PARADIGMES : DU DON AU PARTENARIAT STRATEGIQUE (JACKSON ET NELSON, 2004 : 5) .....	124
TABLEAU 3 : TYPOLOGIES DE CLASSIFICATION DES ONG ET DES ENTREPRISES.....	129
TABLEAU 4 : LES EFFETS POTENTIELS DE LA CONSTRUCTION DE CONSENSUS .....	153
TABLEAU 5 : NOTRE PERSPECTIVE POSITIVISTE AMENAGEE .....	166
TABLEAU 6 : JUSTIFICATION DU RECOURS A LA METHODE DES ETUDES DE CAS .....	174
TABLEAU 7 : PRESENTATION DES ENTRETIENS EXPLORATOIRES .....	179
TABLEAU 8 : ONG ET ENTREPRISES INTERROGEEES DANS LE CADRE DE LA RECOLTE DES DONNEES EMPIRIQUES .	182
TABLEAU 9 : GRILLE D'ANALYSE DES PARTENARIATS STRATEGIQUES ONG – ENTREPRISES A PARTIR DE LA REVUE DE LITTERATURE .....	185
TABLEAU 10 : DICTIONNAIRE DES CODES POUR LA PARTIE « TERRAIN » ET PHASES ASSOCIEES .....	193
TABLEAU 11 : COMPARAISON DE CODAGE ONG SANTE – ENTREPRISE 2 .....	196
TABLEAU 12 : NOTRE APPROPRIATION DES TESTS DE VALIDITE DE YIN (2003).....	200
TABLEAU 13 : EVITEMENT DES BIAIS LIMITANT LA VALIDITE INTERNE.....	201
TABLEAU 14 : TABLEAU SYNOPTIQUE DES ONG RENCONTREES.....	213
TABLEAU 15 : ENTREPRISES PARTENAIRES DE L'ONG SANTE.....	221
TABLEAU 16 : TRAITEMENT DES DONNEES : ILLUSTRATION DE LA PROGRESSION DES DONNEES COLLECTEES AUX INTERPRETATIONS (CHAINE DE PREUVES) .....	226
TABLEAU 17 : ENTREPRISES PARTENAIRES DE L'ONG ENVIROTECH.....	240
TABLEAU 18 : ENTREPRISE PARTENAIRE DE L'ONG ENVIRONNEMENT .....	256
TABLEAU 19 : ANALYSE INTRA-CAS EN FONCTION DES CODES .....	261
TABLEAU 20 : POSITIONNEMENT DES PARTENARIATS EN FONCTION DES PHASES.....	267
TABLEAU 21 : EVOLUTION DE LA QUALIFICATION DES DIMENSIONS DES PARTENARIATS STRATEGIQUES ONG - ENTREPRISE.....	274
TABLEAU 22 : SYNTHESE DES CONTRIBUTIONS THEORIQUES, EMPIRIQUES ET MANAGERIALES.....	304

## Tables des encadrés

ENCADRE 1 : APPROCHE SOCIO-POLITIQUE ET RSE INTEGREE .....	41
ENCADRE 2 : SYNTHESE SUR LA NOTION DE RSE.....	68
ENCADRE 3 : POUVOIR, LEGITIMITE ET URGENCE DES ONG ENVERS LES ENTREPRISES .....	89
ENCADRE 4 : ONG, VERS DES PARTIES « ENTREPRENANTES » PRIMAIRES ?.....	92
ENCADRE 5 : EXEMPLE DU DIALOGUE ENTRE MSF ET GSK .....	146
ENCADRE 6 : SYNTHESE ANALYSE ETUDE DE CAS 1 .....	237
ENCADRE 7 : SYNTHESE ANALYSE ETUDE DE CAS 2 .....	254
ENCADRE 8 : SYNTHESE ANALYSE ETUDE DE CAS 3 .....	260

## Table des matières

Introduction générale .....	4
<b>Chapitre 1 - La RSE vue comme une évolution historique du regard de la société sur l'entreprise</b>	
I. Au commencement, la conception de la RSE n'est qu'éthique .....	20
I.1 Pour de réelles responsabilités sociales envers la société .....	24
I.2 Une responsabilité sociale remise en question .....	28
I.3 Une responsabilité sociale pour un développement durable de l'entreprise.....	29
II. Vers une conception plus utilitariste de la RSE pour l'entreprise.....	33
II.1 Une responsabilité qui se définit en fonction des interactions avec l'environnement de l'entreprise.....	33
II.1.1 Une responsabilité qui s'étend à l'extérieur de l'entreprise .....	33
II.1.2 La RSE, une question d'influences et de pouvoirs.....	34
II.1.3 Les différents degrés d'engagement de l'entreprise envers la société .....	40
II.2 Une approche plus concrète de la RSE : le développement progressif d'outils de mesure d'une gestion plus socialement responsable ? .....	44
II.2.1 La performance sociale des entreprises .....	44
II.2.2 La réactivité sociale des entreprises .....	48
II.2.3 La triple ligne de résultats .....	48
II.2.4 La gestion de la responsabilité totale.....	49
II.2.5 La chaîne globale de valeur .....	52
III. La RSE comme dialogue interactif entre trois acteurs : l'entreprise, l'Etat et la société civile.....	54
III.1 La « soft law » ou les outils de régulation de la RSE .....	57
III.2 La RSE est-elle circonscrite aux entreprises ? De la RSE à la RSO. ....	62
III.3 Peut-on parler de stratégies de RSE et si oui sont-elles un outil de dialogue entre les entreprises et la société civile ? .....	64
<b>Chapitre 2 - Les parties prenantes, éléments moteurs de la gestion socialement responsable des entreprises</b>	
I. La théorie des parties prenantes : dimensions et limites.....	72
I.1 De la théorie de l'agence à la « Stakeholder Agency Theory ».....	72

I.2	Prendre en compte les composantes de la théorie des parties prenantes.....	82
I.3	Identifier les parties prenantes.....	87
I.3.1	Le triptyque de la théorie des parties prenantes : pouvoir, légitimité et urgence.....	87
I.3.2	Parties prenantes primaires et secondaires .....	90
I.3.3	Des parties... prenantes .....	91
I.4	Limites et critiques de la théorie des parties prenantes .....	93
I.4.1	Une théorie qui manque de féminisme ?.....	93
I.4.2	Une théorie qui reste ancrée dans les courants libéraux .....	96
II.	L'ONG, partie prenante stratégique pour la RSE ?.....	98
II.1	ONG : De multiples définitions et une histoire mouvementée .....	98
II.1.1	Vous avez dit ONG ?.....	99
II.1.2	Quelques repères historiques.....	103
II.1.3	Les ONG comme objet de recherche en gestion.....	104
II.1.4	Les domaines d'action des ONG .....	106
II.1.4.1	Le développement et l'humanitaire.....	106
II.1.4.2	La protection de l'environnement .....	107
II.1.4.3	La défense des droits de l'Homme.....	108
II.2	Le rôle des ONG : quelles formes de pouvoir et quelle incidence sur la RSE ? .....	108
II.2.1	Le pouvoir des ONG ?.....	109
II.2.2	Le pouvoir institutionnel des ONG .....	113
II.2.3	Le rôle des ONG dans le développement de la RSE .....	114

### **Chapitre 3 - La mise en place de stratégies d'influence pour modifier les comportements des entreprises**

I.	Distinction du partenariat stratégique parmi les stratégies d'influence.....	122
I.1	Le partenariat stratégique : définition et intérêt pour le cas de l'ONG avec l'entreprise .	122
I.2	Dans le cadre du partenariat stratégique ONG – Entreprise, peut-on parler de stratégies d'influence ?.....	125
I.3	Les différentes stratégies d'influence utilisées par les ONG : de l'espionnage à la coopération stratégique .....	127
II.	Le partenariat stratégique : une stratégie à part en matière de RSE.....	137
II.1	Une grande majorité de réussites pour quelques échecs .....	137
II.2	Le partenariat, une logique d'apprentissage mutuel ? .....	139

III.	Caractérisation du partenariat ONG-Entreprise comme stratégie d'influence .....	142
III.1	Le dialogue : le préalable du processus collaboratif .....	142
III.2	La construction d'un projet commun, un enjeu de transformation de la réalité .....	147
III.3	Entreprendre de façon collaborative pour une vision et des objectifs communs.....	149
III.4	De la recherche de consensus à la construction d'un sens commun.....	152

#### **Chapitre 4 - Design de la recherche et choix méthodologiques**

I.	Concevoir la production de connaissances .....	164
I.1	Positionnement épistémologique et objet de la recherche .....	164
I.2	Objectifs de la recherche.....	168
I.3	Les raisonnements de la recherche .....	169
II.	Une démarche de recherche qualitative, multi-cas et comparative : 11 cas exploratoires et trois études de cas approfondies .....	173
II.1	Une approche qualitative et des études de cas multiples .....	173
II.1.1	Unité, niveau et période d'analyse .....	174
II.1.2	Echantillonnage .....	175
II.2	Recueil, traitement et analyse de données.....	177
II.2.1	Recueil des données et choix de l'outil entretiens semi-directifs.....	177
II.2.2	Traitement et analyse des données .....	190
II.2.3	La rédaction des cas .....	197
III.	Validité et fiabilité de la recherche.....	199
III.1.1	Validité du construit et de l'instrument de mesure .....	199
III.1.2	Validité interne .....	201
III.1.3	Validité externe, les limites de la recherche qualitative.....	203
III.1.4	Fiabilité de la recherche .....	203

#### **Chapitre 5 - Les analyses qualitatives (multi-cas et comparatives) du partenariat stratégique ONG – Entreprise**

I.	Contexte et parties prenantes des partenariats étudiés : 11 cas exploratoires .....	210
I.1	Les 11 ONG : présentation, histoire, contextes de collaboration avec les entreprises, etc.	

I.2	Comprendre le rôle spécifique du partenariat stratégique parmi les autres formes de partenariat pour agir sur la RSE.....	214
II.	Présentation des trois cas et analyse intra-cas.....	218
II.1	Etude de cas n°1 : L'ONG Santé et ses trois entreprises partenaires.....	219
II.1.1	Les entreprises partenaires de l'ONG Santé .....	221
II.1.2	Comprendre le niveau de maturité des partenariats stratégiques et leur influence sur la RSE .	222
II.2	Etude de cas n°2 : L'ONG EnviroTech et ses 10 entreprises partenaires .....	238
II.2.1	Les entreprises partenaires de l'ONG Envirotech .....	239
II.2.2	Comprendre le niveau de maturité des partenariats stratégiques et leur influence sur la RSE .	241
II.3	Etude de cas n°3 : L'ONG Environnement et son entreprise partenaire.....	255
II.3.1	L'entreprise partenaire de l'ONG Environnement : présentation, histoire, contexte.....	256
II.3.2	Comprendre le niveau de maturité de ce partenariat stratégique et son influence sur la RS de l'entreprise 13 .....	257
III.	Lecture globale des partenariats étudiés : une analyse inter-cas.....	263
III.1	Du point de vue de l'ONG, le partenariat stratégique représente une stratégie d'influence efficace sur la stratégie de RS de l'entreprise .....	263
III.2	Les caractéristiques du positionnement des partenariats stratégiques par phase .....	266
III.3	Les dimensions du partenariat stratégique comme freins ou leviers d'une construction commune des stratégies de RSE.....	271
III.3.1	Quatre leviers majeurs pour la co-construction des stratégies de RSE .....	271
III.3.2	Quelques freins entravent la progression des partenariats stratégiques.....	272
 <b>Chapitre 6 - Le partenariat stratégique ONG - Entreprise comme levier de la construction commune de la RSE</b>		
I.	Des acteurs externes à l'entreprise peuvent contribuer à l'élaboration des stratégies de RSE .....	279
II.	Les partenariats stratégiques font évoluer le statut de l'ONG vis-à-vis de l'entreprise.....	283
III.	Les partenariats stratégiques permettent une représentation commune de ce que doit être la stratégie de RSE .....	287
Conclusion générale.....		297

## Annexes

ANNEXE 1 : GRILLE D'ANALYSE PARTENARIATS STRATEGIQUES ONG –ENTREPRISE (VUE D'ENSEMBLE) .....	327
ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIENS EXPLORATOIRES ONG .....	332
ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN EXPLORATOIRE CABINET DE CONSEILS BE LINKED .....	334
ANNEXE 4 : GUIDE D'ENTRETIENS « TERRAIN » .....	336
ANNEXE 5 : LISTE DES DONNEES SECONDAIRES UTILISEES POUR L'ANALYSE .....	339
ANNEXE 6 : DICTIONNAIRE DES THEMES (PREMIERE ETAPE DE CODAGE) .....	341
ANNEXE 7 : RETRANSCRIPTION D'UN ENTRETIEN, EXEMPLE DE L'ENTREPRISE 2 .....	343

## ANNEXE 1 : GRILLE D'ANALYSE PARTENARIATS STRATEGIQUES ONG –ENTREPRISE (VUE D'ENSEMBLE)

Choix théoriques opérés (cf. Chapitres 1, 2 et 3)			Traitement			Analyse
Auteurs	Dimensions des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes identifiées dans la littérature	Sélection d'indicateurs issus de la littérature	Traduction dans le cadre des partenariats stratégiques étudiés (pour l'ONG et l'entreprise)	Regroupement thématique => 10 dimensions les plus partagées par les auteurs	Codes	Notre proposition de phasage pour qualifier l'évolution des partenariats ONG - Entreprise
Kaptein et Van Tulder, 2003	Dialogue	Se connaître et se comprendre	L'importance de se comprendre mutuellement, d'avoir des connaissances sur l'autre.	Se comprendre, se convaincre	COMP	<b>Phase 1 : Interagir et dialoguer</b>
		Avoir une vision partagée et cohérente de l'engagement des parties prenantes	Le partenariat a permis de créer une vision partagée et cohérente de la RSE.	Co évoluer pour aboutir à une vision partagée de la RSE.	COEV	
		Se faire confiance et être fiable	L'importance de la confiance et de la fiabilité dans la relation	Avoir confiance, partenaire fiable, connu, rassurant	CONF	
		Etablir des règles claires pour le dialogue	L'importance d'avoir des règles et une structure de dialogue claires.	Avoir des règles et évaluer le partenariat	EVAL	
		Avoir une structure de dialogue claire	L'importance d'avoir des règles et une structure de dialogue claires.	Avoir des règles et évaluer le partenariat	EVAL	
		Avoir des connaissances dans l'objet du dialogue	L'importance d'avoir des connaissances dans l'objet du dialogue.	Expertise et légitimité du partenaire	EXPE	
		Etre expert sur les sujets abordés	L'importance d'être un expert sur les sujets abordés dans la relation.	Expertise et légitimité du partenaire	EXPE	
		Présenter des informations de base valides	L'importance d'avoir des informations valides dès le début de la relation.	Collaborer, dialoguer, échanger	DIAL	
		Faire des réunions efficaces avec des retours	Avoir une organisation efficace (réunions, feedback).	Se comprendre, se convaincre	COMP	
		Echanger les retours sur les résultats obtenus	Les partenaires échangent sur les résultats obtenus grâce au partenariat.	Collaborer, dialoguer, échanger	DIAL	



Choix théoriques opérés (cf. Chapitres 1, 2 et 3)			Traitement			Analyse
Jonker et Nijhof, 2006	Modalité d'interactions	Les enjeux : multiples versus simples	Le partenariat sert à répondre à des enjeux de RSE complexes, multiples / Le partenariat sert à répondre à des enjeux de RSE simples.	Définir des enjeux, des objectifs de RSE communs et complémentaires	ENJE	
		La collaboration : dialogue versus action	L'importance de collaborer, de dialoguer.	Collaborer, dialoguer, échanger	DIAL	
		Les valeurs : idéalisme versus propositions d'affaires	Le fait d'idéaliser la relation, au-delà de ce qu'elle est réellement.	Avoir confiance, partenaire fiable, connu, rassurant	CONF	
		La légitimité : individus versus organisations	Avoir une relation légitime.	Se comprendre, se convaincre	COMP	
		L'indépendance : engagement versus autonomie	L'importance de conserver son autonomie, son indépendance	Avoir confiance, partenaire fiable, connu, rassurant	CONF	
		La transparence : dire versus faire	L'importance d'avoir un échange d'information transparent.	Collaborer, dialoguer, échanger	DIAL	
		Les impacts : marginaux versus cœur d'activité	Les impacts du partenariat concernent ou non la RS de l'entreprise.	Changement des pratiques	CHAN	
Bréchet et Desreumaux, 2004	Elaborer un projet	Un enjeu existentiel, le projet est une quête de sens, qui légitime les actes entrepris tout au long de l'existence	L'objectif du partenariat est de répondre à une quête de sens pour les deux partenaires.	Définir des enjeux, des objectifs de RSE communs et complémentaires	ENJE	<b>Phase 2 : Construire un projet commun</b>
		Une opportunité culturelle puisque le projet permet de mieux maîtriser l'avenir face aux exigences de la vie en société	Le partenariat s'est réalisé grâce à une opportunité commune, et qui permettra de mieux maîtriser l'avenir.	Changement des pratiques	CHAN	
Hatchuel et Weil, 1992		Compréhension d'un phénomène et constitue une façon d'organiser et de transformer la réalité	L'objectif du partenariat est d'organiser ou de mieux comprendre la réalité.	Apprendre et démultiplier les actions	APPR	
Postma, 1994	Devenir partenaires	Avoir une confiance mutuelle	L'importance de la confiance et de la fiabilité dans la relation	Avoir confiance, partenaire fiable, connu, rassurant	CONF	<b>Phase 3 : Concrétiser ce projet par un partenariat</b>

Choix théoriques opérés (cf. Chapitres 1, 2 et 3)			Traitement			Analyse
		Avoir des forces complémentaires	L'objectif du partenariat est d'avoir des forces complémentaires entre les deux partenaires.	Apprendre et démultiplier les actions	APPR	
		Avoir des responsabilités réciproques	Avoir les mêmes responsabilités que le partenaire.	S'engager dans la relation durablement	ENGA	
		Prendre les décisions conjointement	Prendre les décisions ensemble.	Se comprendre, se convaincre	COMP	
		Echanger les informations dans les deux sens	L'importance d'avoir un échange réciproque.	Collaborer, dialoguer, échanger	DIAL	
USAID, 1997		Définir clairement les objectifs à atteindre	Définir clairement les objectifs à atteindre.	Se comprendre, se convaincre	COMP	
		Etablir la répartition équitable des coûts et des bénéfices financiers	Avoir un comportement collaboratif volontaire.	S'engager dans la relation durablement	ENGA	
		Fixer des indicateurs de performance et les mécanismes de mesure et de surveillance de la performance	Les partenaires mettent en place des indicateurs de performance du partenariat.	Avoir des règles et évaluer le partenariat	EVAL	
		Penser à un processus de règlement des litiges	Etre dans un esprit constructif, prévoir les litiges pour mieux les gérer.	Se comprendre, se convaincre	COMP	
Dichter, 1989		Importance du relationnel (valeurs communes partagées)	L'importance du relationnel, le fait de partager des valeurs communes.	Avoir confiance, partenaire fiable, connu, rassurant	CONF	
Senge, Dow et Neath, 2006		Apprentissage de qualité quand deux organisations relèvent des défis communs	Relever des défis ensemble permet aux partenaires d'apprendre.	Apprendre et démultiplier les actions	APPR	
Rocha et Miles, 2009	Etablir des collaborations entrepreneuriales	Le partage des connaissances entre les membres de la coalition, ce qui permet l'émergence d'innovations et donc de valeur pour tous les membres	L'importance de partager les connaissances dans le but d'être innovant et de créer de la valeur	Collaborer, dialoguer, échanger	DIAL	
		L'identification des intérêts communs	L'objectif du partenariat est d'obtenir une "récompense" équitable pour la participation des partenaires à l'action collective.	Changement des pratiques	CHAN	
		Accorder une valeur intrinsèque aux relations	L'importance de s'engager dans la relation.	Avoir confiance, partenaire fiable, connu, rassurant	CONF	
		Partager l'information	L'importance de partager les connaissances dans le but d'être innovant et de créer de la valeur.	Collaborer, dialoguer, échanger	DIAL	

Choix théoriques opérés (cf. Chapitres 1, 2 et 3)		Traitement			Analyse
		S'engager sur le long terme	L'importance de s'engager sur le long terme / la durée de la relation.	Avoir confiance, partenaire fiable, connu, rassurant	CONF
		Agir dans le but de fournir à chaque membre une récompense égale et équitable pour sa participation à l'action collective (entendu ici au sens organisationnel et non individuel)	L'objectif du partenariat est d'obtenir une "récompense" équitable pour la participation des partenaires à l'action collective.	Apprendre et démultiplier les actions	APPR
		Prendre plaisir à connaître et reconnaître les idées des autres membres	L'importance de connaître et reconnaître les idées du partenaire.	Avoir confiance, partenaire fiable, connu, rassurant	CONF
		Adopter un comportement collaboratif volontaire	Avoir un comportement collaboratif volontaire.	S'engager dans la relation durablement	ENGA
Innes et Booher, 1999	Construire un consensus	Capital social : confiance, relations	L'importance de la confiance et de la fiabilité dans la relation	Avoir confiance, partenaire fiable, connu, rassurant	CONF
		Capital intellectuel : compréhension mutuelle, partage des problèmes, se mettre d'accord sur les données	L'importance de se comprendre mutuellement, d'avoir des connaissances sur l'autre.	Collaborer, dialoguer, échanger	DIAL
		Capital politique : capacité de travailler ensemble sur des accords finaux	Les dirigeants de l'entreprise ont un rôle important dans la définition des objectifs du partenariat.	Co-évoluer pour aboutir à une vision partagée de la RSE	COEV
		Trouver des accords de bonne qualité	L'objectif du partenariat est d'organiser ou de mieux comprendre la réalité.	Co-évoluer pour aboutir à une vision partagée de la RSE	COEV
		Mettre en place des stratégies innovantes	L'objectif du partenariat est d'organiser ou de mieux comprendre la réalité.	Co-évoluer pour aboutir à une vision partagée de la RSE	COEV
		Nouveaux partenariats / Nouvelles collaborations	Les partenaires renouvellent le partenariat.	S'engager dans la relation durablement	ENGA
		Coordination et actions conjointes	Les partenaires se coordonnent pour réaliser des actions conjointes après le partenariat.	Changement des pratiques	CHAN
		Extension de l'apprentissage à toute la communauté	Le partenariat a généré des apprentissages pour d'autres acteurs que les partenaires.	Apprendre et démultiplier les actions	APPR
		L'implémentation des accords	Le partenariat a permis d'implanter des accords.	Apprendre et démultiplier les actions	APPR
		Changement des pratiques	Le partenariat a permis de changer les pratiques de l'entreprise.	Changement des pratiques	CHAN
Changement des perceptions	Le partenariat a permis une coévolution des partenaires.	Co-évoluer pour aboutir à une vision partagée de la RSE	COEV		
					<b>Phase 4 : Co-construire les stratégies de RSE ?</b>

Choix théoriques opérés (cf. Chapitres 1, 2 et 3)		Traitement			Analyse
		Plus de coévolution, moins de conflits destructeurs	Le partenariat a permis une coévolution des partenaires.	Co-évoluer pour aboutir à une vision partagée de la RSE	COEV
		Résultats de terrains : adaptations diverses concernant le périmètre géographique, les ressources ou les services	Les partenaires se coordonnent pour réaliser des actions conjointes après le partenariat.	Co-évoluer pour aboutir à une vision partagée de la RSE	COEV
		Nouvelles institutions	Le partenariat a permis de mettre en place de nouvelles normes.	Changement des pratiques	CHAN
		Nouvelles normes et heuristiques	Le partenariat a permis de mettre en place de nouvelles normes.	Changement des pratiques	CHAN
		Nouveaux discours	Le partenariat a permis de générer des nouveaux discours de la part de l'entreprise et de l'ONG.	Changement des pratiques	CHAN
Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005	Créer du sens pour les partenaires	Les relations sociales (encouragées / découragées)	Le partenariat a permis d'encourager des relations sociales / Le partenariat n'incitera pas l'entreprise et l'ONG à avoir de nouvelles relations.	Co-évoluer pour aboutir à une vision partagée de la RSE	COEV
		L'identité (valorisée / dévalorisée)	Le partenariat a permis de valoriser l'identité de l'entreprise et de l'ONG / Le partenariat a dévalorisé l'identité de l'entreprise ou de l'ONG.	Co-évoluer pour aboutir à une vision partagée de la RSE	COEV
		Les significations rétrospectives (acceptées / discréditées)	Le partenariat a permis de comprendre rétrospectivement certaines attitudes / Le partenariat a discrédité les partenaires.	Co-évoluer pour aboutir à une vision partagée de la RSE	COEV
		Les mises à jour (encouragées / découragées)	Le partenariat a permis aux partenaires d'actualiser leurs pratiques.	Co-évoluer pour aboutir à une vision partagée de la RSE	COEV
		Les modes d'adaptation (proactif / réactif)	Le partenariat a permis aux partenaires d'être proactifs ou réactifs	Co-évoluer pour aboutir à une vision partagée de la RSE	COEV

ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIENS EXPLORATOIRES ONG**Guide d'entretiens exploratoires ONG**

Sujet de la thèse : Etude des liens entre les parties prenantes et les entreprises.

Objectifs des entretiens :

- Préciser et affiner la problématique de la thèse.
- Mieux comprendre et mieux cerner les enjeux des relations entre les parties prenantes et les grandes entreprises.

**Questions de contact :**

Quel est votre parcours ?

Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette organisation ?

Quels sont les différents postes que vous avez occupés ?

Quelles sont vos missions actuelles ?

**AXE 1 : L'Organisation Non Gouvernementale**

Pouvez-vous me décrire le fonctionnement global de votre organisation ? (structure, implantations, missions, rôle, etc.)

Pouvez-vous me parler du processus de décision dans votre organisation ?

Comment sont appliquées les décisions stratégiques ?

**AXE 2 : Contact ONG et entreprises**

Depuis quand avez-vous des relations avec les entreprises ?

Quel a été le facteur déclenchant de cette mise en contact ?

Comment avez-vous choisi les entreprises que vous avez contactées ?

Avez-vous utilisé ou utilisez-vous des outils d'identification ou de gestion des relations avec les entreprises ?

Quel était et quel est votre objectif en entrant en contact avec les entreprises ? *(réponse attendue : application de la RSE, influence stratégique)*

Cette décision a-t-elle fait l'unanimité au sein de votre organisation ?

Avec combien d'entreprises avez-vous des relations ?

Cette décision entre-t-elle dans une réflexion plus générale de la part de votre organisation ?  
Vous êtes-vous rapproché d'autres organisations pour entrer en contact avec les entreprises ?

### **AXE 3 : Nature des relations**

Quelle est la nature de ces relations ? *(réponse attendue : partenariats)*

A quelle fréquence et à quelles occasions êtes-vous en contact ?

Y a-t-il quelqu'un en charge de ses relations dans votre organisation ?

Quel est son homologue dans l'entreprise ?

Vous sentez-vous pris en considération par les entreprises ? Pourquoi ? Comment cela se traduit-il ?

Comment avez-vous l'impression d'être considéré par la ou les entreprise(s) partenaire(s) ?

*(réponse attendue : influence, pouvoir, urgence des requêtes)*

### **AXE 4 : Résultats des relations**

Avez-vous observé des changements depuis le début de ces contacts ? Dans votre organisation ? Dans les entreprises ? *(réponse attendue : pratiques RSE, influence stratégique)*

Les objectifs que vous vous étiez fixés (dans votre organisation) ont-ils été atteints ? Et dans l'entreprise ? Comment l'évaluez-vous ?

### **AXE 5 : Devenir des relations**

Pensez-vous poursuivre les relations en cours ?

Pensez-vous contacter d'autres entreprises ? Pourquoi et lesquelles ?

Etes-vous satisfait de ces relations ? Dans quelles mesures ? *(réponse attendue : suivi des pratiques de RSE, intégration dans les comités de décisions des entreprises)*

Conclusion, remerciements et ouverture vers les entretiens complémentaires.

Quelles sont les autres personnes que je peux contacter sur ce sujet dans l'organisation ?

ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN EXPLORATOIRE CABINET DE CONSEILS BE LINKED

**Guide d'entretien exploratoire Be Linked**

Thème de la thèse : Etude de la nature et de la dynamique des partenariats entre les ONG et les entreprises.

Objectifs de l'entretien :

- Comprendre les situations de gestion que j'étudie (partenariats ONG – Entreprise)
- Obtenir des réponses sincères et franches qui me permettront d'avancer dans mes recherches

Thèse financée par le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Anonymat garanti de vos propos dans mes travaux. Vous pourrez être, si vous le souhaitez, informé des suites de la recherche et des résultats.

**Question de contact** :

Quel est votre parcours ?

**AXE 1 : Le cabinet de conseils Be-linked**

Pouvez-vous me décrire le fonctionnement global de votre organisation ? (structure, implantations, missions, rôle, etc.)

**AXE 2 : Contact ONG et entreprises**

Quel a été le facteur déclenchant de la création de Be-Linked ?

Comment choisissez-vous les entreprises et les ONG avec qui vous travaillez ?

Les demandes viennent-elles plus des entreprises ou des ONG ?

Avez-vous utilisé ou utilisez-vous des outils d'identification ou de gestion des relations avec les parties prenantes?

Quel est votre objectif en mettant en contact les entreprises et les ONG?

**AXE 3 : Modes d'intervention**

Quels moyens utilisez-vous pour mettre en contact les entreprises et les ONG ?

Avez-vous observé une évolution dans les modes de relations entre les entreprises et les ONG ?

Comment pensez-vous être perçu par les entreprises et par les ONG ?

**AXE 4 : Résultats des relations**

Avez-vous l'impression que les objectifs que vous vous fixez pour chaque nouvelle mission sont toujours pleinement atteints ? Comment l'évaluez-vous ?

Y a-t-il une mission dont vous êtes particulièrement fier ? Pour quelles raisons ? Ou au contraire une mission que vous auriez voulu voir évoluer différemment ?

**AXE 5 : Devenir des relations ONG - Entreprises**

Pensez-vous que la demande des entreprises et des ONG pour votre activité va s'accroître ?

Y a-t-il des missions pour lesquelles vous aimeriez que les entreprises et les ONG aillent plus loin dans leur relation ?

Conclusion, remerciements et ouverture vers les entretiens complémentaires.

Quelles sont les autres personnes que je peux contacter sur ce sujet dans votre entreprise ?



**Guide d'entretiens  
à destination des responsables de partenariats ONG et Entreprise**

## Introduction

---

Sujet de la thèse : Etude des relations partenariales entre les ONG et les entreprises.

Objectifs des entretiens : Comprendre la relation de partenariat, ses enjeux et ses finalités de votre point de vue.

Questions de contact (pour les personnes non interrogées lors de la phase exploratoire) :

- Quel est votre parcours ?
- Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise / organisation ?
- Quelles sont vos missions actuelles ?
- Quels sont les partenariats dont vous pouvez me parler aujourd'hui ?

## Phase 0 (avant toute relation) :

---

1. Si vous deviez la caractériser, comment définiriez-vous la stratégie de RSE de votre entreprise / de l'entreprise partenaire ?
2. Comment cette stratégie de RSE se concrétise-t-elle ? Comment est-elle visible ? (processus, direction(s) impliquée(s), discours de RSE, intranet, etc.)
3. Quelle était votre appréciation de l'ONG / l'entreprise partenaire ? Pourquoi cette appréciation ?

## Phase 1 : Interagir et dialoguer (avant)

---

4. Quel a été le facteur déclenchant de la mise en relation ? Comment avez-vous choisi votre partenaire ?
5. Qui a initié cette relation ?
6. Quelles étaient vos connaissances préalables sur l'entreprise / l'ONG ?
7. Des règles ont-elles été établies pour le dialogue ? (d'organisation, de comportement attendu, etc.) Si oui, lesquelles ?

8. Comment ont été définies les modalités d'accès à l'information (transparence dans les informations échangées) ?
9. Sur quels enjeux de RSE ont plus particulièrement porté les discussions préalables au partenariat ?

### **Phase 2 : Construire un projet commun (avant et pendant)**

---

10. Comment ont été définis le contenu et les objectifs du partenariat ?
11. Quels étaient les impacts souhaités / attendus en termes de RSE ?
12. Avez-vous déterminé des outils de mesure et de surveillance de la performance du partenariat ? Et des processus de règlement des litiges ?

### **Phase 3 : Concrétiser ce projet par une collaboration, un partenariat (pendant)**

---

13. Pourquoi avoir choisi cette forme de relation (le partenariat) ?
14. Quelle a été l'importance du relationnel avec vos correspondants dans l'organisation partenaire ?
15. Comment se sont prises les décisions pendant le partenariat ? Comment qualifieriez-vous la prise de décision ?
16. Comment se sont réparties les responsabilités entre les deux organisations pendant le partenariat ?
17. Avez-vous eu le sentiment d'apprendre pendant le partenariat ? Qu'avez-vous appris ?
18. Y a-t-il quelque chose qui vous a surpris dans le déroulement des événements ?

### **Phase 4 : Construire un consensus sur les stratégies de RSE (pendant et après)**

---

19. Avez-vous observé des changements dans la stratégie de RSE après ce partenariat ? (de pratiques, de perception)

Si oui :

- Lesquels ?
- Quels sont ceux immédiatement en lien avec le partenariat ?
- Ces changements ont-ils eu lieu sur le court / moyen / long terme ?
- Ces changements auraient-ils pu être réalisés sans le partenariat ?

Si non, pourquoi à votre avis ?

20. Quelles relations entretenez-vous maintenant avec le partenaire ?

21. Quelle est l'importance que vous donnez à cette relation ?

22. Qu'avez-vous appris **de** votre partenaire ?

○ *Pour l'ONG :*

- Avez-vous l'impression d'avoir participé à la construction de la stratégie de RSE de l'entreprise grâce à ce partenariat ?
- Pourquoi ?
- Dans quelles mesures ?

○ *Pour l'entreprise :*

- Avez-vous réellement intégré les propositions de l'ONG dans votre stratégie de RSE ?
- Votre vision des ONG a-t-elle changée suite à ce partenariat ?
- Pensez-vous que leur expertise a pu / peut contribuer à orienter votre stratégie de RSE ?

23. Quelle suite a été donnée à ce partenariat ?

## Conclusion

---

- Remerciements
- Données secondaires à collecter : convention de partenariat, rapport, discours, articles de presse, compte-rendu de réunions, etc.
- Ouverture vers les entretiens complémentaires : Quelles sont les autres personnes que je peux contacter sur ce sujet dans l'organisation / l'entreprise ?

## ANNEXE 5 : LISTE DES DONNEES SECONDAIRES UTILISEES POUR L'ANALYSE

Nature	Titre	Date	Auteur
Rapport	Les grandes entreprises et le BoP	Juillet 2011	ONG Santé
Revue	La revue des relations ONG Entreprises	Septembre 2011	Cabinet Be Linked
Article	Conférence FEDERE	Octobre 2011	Les Echos
Affiche	Mission environnementale et Notre engagement en matière de santé et sécurité	-	Entreprise 5
Article	Greenpeace, 40 ans de combat	Décembre 2011	Novethic
Communiqué de presse	Le premier indice boursier vert, le Living Planet Green Tech Europe Index1 affiche sa révision annuelle: 4 compagnies sortent et 5 nouvelles compagnies rejoignent l'indice.	Janvier 2012	Entreprise 11
Communiqué de presse	L'une des principales ONG indépendantes engagées dans la protection de la nature et la défense de l'environnement au niveau mondial [et l'Entreprise 11], viennent de signer une convention pour lutter contre le changement climatique et agir en faveur de l'environnement.	Avril 2010	Entreprise 11
Communiqué de presse	[L'Entreprise 11] remet pour la deuxième année consécutive les « Trophées Horizon » pour récompenser ses fournisseurs les plus engagés en matière de développement durable.	Octobre 2010	Entreprise 11
Communiqué de presse	[L'ONG EnviroTech] et [L'Organisation 7] ensemble pour former des managers responsables	-	Organisation 7
Communiqué	[L'Entreprise 5] et [L'ONG	Juin 2011	Entreprise 5

de presse	EnviroTech] s'associent pour le développement des énergies renouvelables		
Dossier de presse	[L'Entreprise 1] et [L'ONG Santé] signent un nouveau partenariat	Juin 2009	Entreprise 1
Dossier de presse	[L'Entreprise 8] s'engage pour la protection de l'environnement	-	Entreprise 8
Livret	[Entreprise 1]-[ONG EnviroTech] : Le partenariat en 10 points clés	Juillet 2011	Entreprise 1 et ONG EnviroTech
Guide	Co-création @ [Entreprise 2]	-	Entreprise 2
Déclarations, données	Diverses déclarations, données et informations recueillies sur les sites Internet	-	Toutes les entreprises et les ONG étudiées dans la phase terrain
Rapport	Rapport d'activité et de responsabilité d'entreprise	2010	Entreprise 3
Rapport	Développement durable, stratégie et performance	2011	Entreprise 2
Rapport	Responsabilité sociale d'entreprise, rapport détaillé	2010	Entreprise 8
Rapport	Mission possible, Sustainability update	2011	Entreprise 9
Rapport	Rapport annuel	2011	ONG Santé
Rapport	Rapport annuel	2010	ONG Santé
Rapport	Rapport d'activités, 20 ans	2010	ONG Environnement
Rapport	Rapport d'activité et de développement durable	2011	Entreprise 12
Rapport	Rapport expert développement durable	2011	Entreprise 12
Rapport	Sustainability Report with Integrated Environmental Statements	2010-2011	Entreprise 6
Rapport	Rapport relations Entreprises	2010-2011	ONG EnviroTech
Rapport	Rapport d'activité	2009-2010	ONG EnviroTech
Rapport	Rapport d'activité	2010-2011	ONG EnviroTech
Rapport	Responsabilité sociétale	2010	Entreprise 10
Rapport	Développement durable 10ème rapport	2010	Entreprise 1

## ANNEXE 6 : DICTIONNAIRE DES THEMES (PREMIERE ETAPE DE CODAGE)

	Codes	Sous-codes	Signification acteurs ONG et Entreprises
DIALOGUER	Valeurs	Confiance	L'importance de la confiance et de la fiabilité dans la relation
		Idéalisme	Le fait d'idéaliser la relation, au-delà de ce qu'elle est réellement.
		Engagement	L'importance de s'engager dans la relation.
		Autonomie	L'importance de conserver son autonomie, son indépendance quand même.
		Relationnel	L'importance du relationnel, le fait de partager des valeurs communes.
		Temps	L'importance de s'engager sur le long terme / la durée de la relation.
		Idées du partenaire	L'importance de connaître et reconnaître les idées du partenaire.
	Règles	Règles et structure de dialogue	L'importance d'avoir des règles et une structure de dialogue claires.
	Expertises	Connaissances	L'importance d'avoir des connaissances dans l'objet du dialogue.
Expertise		L'importance d'être un expert sur les sujets abordés dans la relation.	
CONSTRUIRE	Echange	Compréhension	L'importance de se comprendre mutuellement, d'avoir des connaissances sur l'autre.
		Validité	L'importance d'avoir des informations valides dès le début de la relation.
		Transparence	L'importance d'avoir un échange d'information transparent.
		Réciprocité	L'importance d'avoir un échange réciproque.
		Partage	L'importance de partager les connaissances dans le but d'être innovant et de créer de la valeur.
	Organisation	Efficacité	Avoir une organisation efficace (réunions, feedback).
		Collaboration	L'importance de collaborer, de dialoguer.
		Légitimité	Avoir une relation légitime.
		Responsabilités	Avoir les mêmes responsabilités que le partenaire.
		Conjoint	Prendre les décisions ensemble.
		Objectifs	Définir clairement les objectifs à atteindre.
		Construction	Etre dans un esprit constructif, prévoir les litiges pour mieux les gérer.
		Volontarisme	Avoir un comportement collaboratif volontaire.
CONCRETISER	Définition des enjeux de RSE	Complexité	Le partenariat sert à répondre à des enjeux de RSE complexes, multiples.
		Simplicité	Le partenariat sert à répondre à des enjeux de RSE simples.
	Objectifs du partenariat	Sens	L'objectif du partenariat est de répondre à une quête de sens pour les deux partenaires.
		Opportunité	Le partenariat s'est réalisé grâce à une opportunité commune, et qui permettra de mieux maîtriser l'avenir.
		Complémentarité	L'objectif du partenariat est d'avoir des forces complémentaires entre les deux partenaires.
		Communauté	Relever des défis ensemble permet aux partenaires d'apprendre.
		Transformer	L'objectif du partenariat est d'organiser ou de mieux comprendre la réalité.
		Directivité	Les dirigeants de l'entreprise ont un rôle important dans la définition des objectifs du partenariat.
		Récompense	L'objectif du partenariat est d'obtenir une "récompense" équitable pour la participation des partenaires à l'action collective.
NST	Mesure des	Echanger	Les partenaires échangent sur les résultats obtenus grâce au partenariat.

	impacts	Impacts marginaux	Les impacts du partenariat ne concernent pas la RSE de l'entreprise.
		Impacts RSE	Le partenariat a des impacts sur la RSE.
		Surveiller	Les partenaires mettent en place des indicateurs de performance du partenariat.
	Etat de la stratégie de RSE post relation	Renouveler	Les partenaires renouvellent le partenariat.
		Coordonner	Les partenaires se coordonnent pour réaliser des actions conjointes après le partenariat.
		Etendre	Le partenariat a généré des apprentissages pour d'autres acteurs que les partenaires.
		Implémenter	Le partenariat a permis d'implanter des accords.
		Changer	Le partenariat a permis de changer les pratiques de l'entreprise.
		Co évoluer	Le partenariat a permis une coévolution des partenaires.
		Normer	Le partenariat a permis de mettre en place de nouvelles normes.
		Discourir	Le partenariat a permis de générer des nouveaux discours de la part de l'entreprise et de l'ONG.
	Création de sens, vision commune RSE	Vision	Le partenariat a permis de créer une vision partagée et cohérente de la RSE.
		Encouragement	Le partenariat a permis d'encourager des relations sociales.
		Découragement	Le partenariat n'incitera pas l'entreprise et l'ONG à avoir de nouvelles relations.
		Valorisation	Le partenariat a permis de valoriser l'identité de l'entreprise et de l'ONG.
Dévalorisation		Le partenariat a dévalorisé l'identité de l'entreprise ou de l'ONG.	
Acceptation		Le partenariat a permis de comprendre rétrospectivement certaines attitudes.	
Discrédit		Le partenariat a discrédité les partenaires.	
Actualisation		Le partenariat a permis aux partenaires d'actualiser leurs pratiques.	
Pro activité		Le partenariat a permis aux partenaires d'être proactif.	
Réactivité		Le partenariat a permis aux partenaires d'être réactif.	

ANNEXE 7 : RETRANSCRIPTION D'UN ENTRETIEN, EXEMPLE DE L'ENTREPRISE 2

Retranscription de l'entretien avec Lili, Directeur de la Responsabilité Sociale, [Entreprise 2].

12/04/2012 12h30, Paris.

Durée de l'entretien : 47 minutes et 44 secondes.

Nombre de pages de retranscriptions : 18

---

Moi : Alors ma première question sera la suivante : est-ce que vous pouvez me rappeler quelles sont vos missions chez [Entreprise 2], et surtout en quoi vous êtes chargé du partenariat avec [l'ONG Santé], donc ce qui nous intéresse aujourd'hui.

Lili : D'accord. Alors moi je suis en charge d'un des quatre axes que l'on pourrait qualifier de développement durable chez [Entreprise 2]. Il y en a quatre. Et je m'occupe de ce que l'on appelle l'écosystème, qui est un fond qui a été créé en 2009 afin de consolider et développer les partenariats économiques de [l'Entreprise 2], dans une gouvernance que l'on pourrait qualifier d'économie inclusive. Alors ça, ça veut dire quoi ? Ça veut dire qu'aujourd'hui une entreprise, quand vous regardez son empreinte sociale on a tendance à la limiter à ces 100 000 collaborateurs, à ses salariés en tous les cas pour [l'Entreprise 2]. Aujourd'hui en fait, l'activité de [l'Entreprise 2], elle est dans une relation d'interdépendance, mais elle permet de faire vivre, cela dépend des pays, mais entre cinq et dix fois plus de personnes. Ça veut dire quelque part que, quand vous avez une partie de votre valeur ajoutée qui est créée par d'autres, et que vous êtes un des acteurs de la valeur que vous allez créer ou que vous avez un rôle quelque part, un peu de leadership sur cette valeur, vous devez vous assurer de la solidité de vos partenaires. C'est juste une question de bon sens. Nous, l'écosystème, on ne le fait pas dans un axe traditionnel qui est la relation avec ses fournisseurs, ses sous-traitants, qui appartient à toutes les fonctions, et plus particulièrement la fonction Achats, avec un certain nombre de principes, économiques, mais aussi sociétaux. On pousse cette relation dans un modèle, comme je le disais, d'économie inclusive. C'est quoi l'économie inclusive ? Ce sont généralement des partenariats avec des petits acteurs, plus particulièrement, où on se retrouve, en tous les cas, en cohérence avec une activité économique à vocation financière, et aussi un intérêt général. L'intérêt général étant



différent suivant la nature des partenariats que vous mettez en place. Et on en met grosso modo quatre types :

- On aide au développement rural, agricole, donc les partenariats avec les petits fermiers principalement, mais pas que des petits fermiers ; des fermes familiales aussi.
- On aide au développement d'initiatives autour du recyclage, et particulièrement dans les pays où le recyclage n'est pas organisé ou est informel. Il y a vingt millions de personnes qui font du recyclage dans une économie informelle, qui gagnent...ce sont des situations de dépendance, ça dépend des situations, deux à deux dollars cinquante par jour.
- On aide sur la micro distribution dans les zones où les gens ne vont pas, enfin où les acteurs économiques ne vont pas, les grands acteurs économiques. Et là, on fait de l'insertion, on vend à la communauté, par la communauté, ça c'est extrêmement important.
- On fait du développement de services à la personne, autour du bien vieillir et du bien grandir qui sont des sources énormes de micro entrepreneuriat sur lesquels il y a des besoins non satisfaits, tant dans la professionnalisation mais aussi dans la création de nouveaux services.
- Et enfin, plus généralement on aide autour de nos usines tout type de projets qui peuvent donner une dynamique de territoire.

On va dire que le dernier que l'on a appelé Territoire, c'est plutôt des projets qui ne rentrent pas dans les autres quatre catégories dont j'ai parlé.

Donc voilà... je vais vous donner un exemple de chaque.

Sur le sourcing coopérative agricole en Ukraine, il y en a près de vingt, 2700 fermiers, deux vaches en moyenne par fermier, vingt litres de lait en moyenne collectés avec des enjeux de qualité et de productivité qui sont sans complexité pour une grande entreprise comme la nôtre, mais pas forcément évident à valider. L'intérêt général : 80% du lait fourni est fourni par des tout petits fermiers en Ukraine, qui n'ont pas de futur, concentration des terres. Je ne sais pas si vous avez vu les dernières émissions qui montrent que même s'ils ne peuvent pas les vendre, ils les louent pour une bouchée de pain, donc enjeu de préserver un tissu

rural fort, dans un pays où vous avez 30% des terres les plus riches au monde. Donc si le potentiel agricole de l'Ukraine n'est pas soutenu, exploité, c'est en soi une déperdition énorme.

Distribution : on crée une école de vente en Algérie, qui est une école de vente de proximité, avec des jeunes qui sont exclus de l'emploi, des jeunes qui n'ont pas pu aller continuer leurs études, qui ont peut-être une petite expérience ou en tous les cas, envie de s'en sortir. On est sur des taux de chômage entre 22 et 30 % dans certaines zones de l'Algérie. Donc comment éviter cette perte d'énergie, essayer de développer un petit peu ce potentiel de vente aussi dans des zones où normalement la micro distribution, enfin la distribution ne va pas.

Troisième type d'exemple, on est au Mexique en train de créer, en collaboration avec la municipalité, une ONG, des transformateurs, des alternatives aux décharges, où les matières recyclables sont collectées à 20%. Donc on a un projet à Mexicali, on va monter progressivement le taux de matières recyclables, en sortant les gens des décharges, et en leur donnant un cadre un peu plus formel de travail, ça se fait petit à petit parce que ce sont des économies complètement informelles avec des rythmes et des organisations très particuliers, et petit à petit on les réinsère dans une économie un peu plus formalisée, tout en gardant...c'est toujours difficile de garder une certaine forme de flexibilité dans l'organisation du travail. Ce sont des gens qui...qui ont des vies brisées.

Quatrième type d'exemple. On crée avec Ciel Bleu en France, que vous connaissez peut-être, qui est un entrepreneur social, qui réintroduit la gymnastique préventive dans un concept du bien vieillir. 70 % des chutes pourraient être réduites dans les maisons de retraite si on introduisait de la gymnastique préventive. Une chute d'une personne âgée cela coûte 20 000 € à la Sécu. En Irlande, c'est juste remboursé par la Sécu, c'est juste une question de bon sens. Chez nous on rembourse des tas de conneries, ça on ne rembourse pas, d'accord. Quand vous imaginez qu'une personne âgée tombe c'est à coups sûrs pratiquement une prothèse de la hanche, que sais-je. Donc nous on a encouragé ce type de projet-là dans un concept du bien vieillir, bien bouger, bien manger. Cela a quelque chose d'intéressant pour

notre business et aussi d'intéressant dans l'intérêt général. Tout ce que l'on crée, le plastique on le collecte dans les décharges, pour le plastique recyclé. Le sourcing c'est parce qu'on a des enjeux d'approvisionnements aussi en lait ou en fruits. La micro distribution c'est parce que c'est des opportunités de créer de nouveaux canaux de distribution. Tout est ensemble, c'est une gouvernance, c'est pour ça que j'ai appelé ça « économie inclusive », donc une vision complètement élargie de ce que pourra être l'impact de votre activité. Mais c'est forcément revu sous un angle un petit peu nouveau, ce qui est un vrai challenge de transformation pour une entreprise qui a des réalités, on est au Cac 40, donc on doit fournir la rentabilité, la profitabilité. Dans tous les cas, c'est des choses sur lesquelles on ne reviendra jamais mais qu'on sera obligé de...enfin que l'on fait, c'est-à-dire de délivrer nos résultats et à partir de nos résultats d'essayer d'introduire aussi des transformations qui font que l'on maintient un actionnariat différent. [L'Entreprise D] revendique très clairement d'avoir un actionnariat différent. C'est important. C'est pour ça que les 100 millions que l'on mets dans ce fond-là, c'est un fond de 100 millions, ont été validés par 95% des actionnaires. Donc ça c'est quand même très encourageant.

Quarante projets aujourd'hui à date, cinquante millions déjà d'engagés ou de provisionnés pour les phases deux ou trois de nos projets, et voilà. Donc moi j'ai en charge la totalité de ce fond, avec une équipe qui gère ces projets-là, enfin coordonne ces projets-là, sachant que ces projets sont toujours initialisés par des filiales, donc c'est jamais le groupe qui va dire : « tu devrais faire ça ». Chaque filiale fait l'analyse un petit peu de ses enjeux de développement durable par rapport à son business, connecte ces enjeux à son business, voire transforme son business pour répondre à ces enjeux-là, et ensuite se met en partenariat avec des ONG ou des instituts à buts non lucratifs, pas que des ONG d'ailleurs, des organismes à but non lucratif, ça peut être des social entrepreneurs, afin d'intégrer cet équilibre entre intérêt général, donc notion de développement, et enjeux business. Et du coup on sort complètement maintenant de la charité, on est dans une dynamique de partenariat, on est dans une dynamique d'autonomisation des activités économiques que l'on crée, avec pourquoi pas au début de l'interdépendance, mais toujours le mot plutôt dépendance qu'inter. Donc s'ils veulent se désengager du partenariat, ils se désengageront

du partenariat, on aura financé, voilà. En moyenne 700 à 800 000 € par projet. On n'est pas dans la charité, on n'est pas à côté du business, on est vraiment dans le business.

Moi : Et le partenariat avec [l'ONG Santé] alors, dans tout ça ? Comment c'est venu ?

Lili : Alors le partenariat avec [l'ONG Santé]...juste ce que je ne vous ai pas dit c'est dix-sept ONG aujourd'hui, même si on a quarante projets, dix-sept ou plus ? Vingt-trois ONG je crois, parce qu'on a des projets que l'on a avec plusieurs ONG. Vingt-trois ou vingt-sept.

Le partenariat avec [l'ONG Santé] s'est fait sur un projet de sourcing en Egypte, où 85 % de la production laitière est faite par des tout petits fermiers qui font de l'agriculture de subsistance, et dans lesquels on s'est retrouvé sur des engagements, enfin sur des enjeux de développement. [l'ONG Santé] en Egypte a une grosse opération, pas forcément spécialisée sur le milieu rural. Le milieu rural c'est un enjeu « d'empowerment » des femmes, et [l'ONG Santé] là-dessus à une mission très claire « d'empowerment » des femmes en Egypte, d'autonomisation des femmes, et pour le coup, la partie production du lait, même si ce n'est pas visible est portée par des femmes. Celle qui fait le boulot et finalement influence tout c'est la femme. Donc on a lancé des coopératives de petits fermiers, on en a trois, de coopératives laitières.

Moi : D'accord, et c'est uniquement en Egypte ?

Lili : Pour l'instant c'est uniquement en Egypte. Mais [l'ONG Santé] ne coopère pas uniquement avec le fond Ecosystème, il coopère avec [Entreprise 2 Communities] sur d'autres projets. Ce que je vous expliquais c'est que l'on a différent véhicule.

Moi : Oui, par exemple au Bangladesh c'est avec eux ?

Lili : Oui, voilà, sur un système de distribution.

Moi : D'accord, et depuis combien de temps vous êtes en partenariat avec eux en Egypte ?

Lili : ça va faire un an et demi, deux ans.

Moi : Et ça c'est fait comment en fait de décider de faire ce partenariat ? Qui a voulu initier le partenariat ?

Lili : Les relations avec [l'ONG Santé], on les a...on se connaît un petit peu aussi. [L'ONG Santé] est une organisation où il y a un responsable un peu de comptes-clés dans le pays où l'entreprise à son siège social, d'où la connexion avec Françoise, même si elle n'est pas gestionnaire des projets, elle est responsable du partenariat [Entreprise 2]. Donc on avait plus ou moins des contacts, on avait essayé de mapper les pays où il y avait des opérations pour eux et nous. Il s'est trouvé qu'il y avait une grosse opération en Egypte, qu'ils avaient une connaissance de la mobilisation de communautés, donc localement ils ont pris contact. Donc ils avaient déjà des projets laitiers, pas forcément d'expérience technique, ça c'est un des soucis dont on va parler sur la co-création, parce que co-création, ce n'est pas avec un seul partenaire, cela doit être avec plusieurs, mais en tous les cas ils connaissaient. Et donc on s'est dit, pourquoi ne pas initialiser quelque chose.

Moi : C'est eux qui sont venus vers vous ?

Lili : Non mais le fond Ecosystème ne peut s'activer que si on a un partenariat avec des ONG, donc on est allé, enfin cela s'est fait...je ne me rappelle plus historiquement. En tout cas nous on avait présenté le fond Ecosystème, donc Françoise dès qu'elle entend qu'il y a des sous elle dit, « bah voilà, pourquoi pas », et puis de notre côté il y avait localement déjà une première opportunité. Il y a malheureusement eu des opportunités qui n'ont pas fonctionné ce qui est un peu dommage mais c'est comme ça.

Moi : D'accord, donc là on a dit que cela fait un an et demi. Qu'est-ce-que [l'ONG Santé] représente par rapport aux autres, en terme d'importance ?

Lili : Alors c'est la plus grosse ONG au monde. Maintenant je pense qu'il ne faut pas fonctionner comme ça. Alors évidemment en tant que grosse ONG il y a une crédibilité et il y

a une garantie de sécurité de l'utilisation des fonds. Ça c'est capital mais ce n'est pas la vocation unique de [l'Entreprise 2] de ne travailler qu'avec des grosses ONG. On travaille beaucoup avec des ONG locales, des petites ONG.

Aujourd'hui à tout vous avouer, j'en ai parlé plusieurs fois avec Françoise, et Françoise là-dessus est très claire, on ne voit pas forcément les bénéfices directs de travailler avec une grosse ONG, la plus grosse ONG du monde. Je ne vois pas, et peut-être que [l'ONG Santé] ne voit pas aussi uniquement l'intérêt de travailler avec de grosses corporate, parce que d'abord c'est une situation de...on s'approprie, il faut essayer de se connaître, se comprendre, et donc il y a des enjeux de financement. Nous on finance un programme local, on ne finance pas un réseau. Donc elle, elle est en difficulté, elle me dit : « oui je veux bien essayer de vous faire profiter d'un certain nombre de savoirs », elle le fait évidemment, on interagit avec des personnes de leur organisation centrale mais l'organisation centrale elle a besoin aussi de financements. Donc on a des discussions là-dessus, sur comment coopérer. Après tout il vaut mieux commencer par des choses très concrètes, très locales, et on essaye ensuite de développer des partenariats plus larges. En tous les cas [l'ONG Santé] aujourd'hui a un savoir sur un certain nombre de sujets, pas forcément meilleur ou pas que d'autres ONG. Il s'est trouvé que dans les territoires où nous on allait, on a trouvé une concomitance d'ambitions, d'intérêts, et voilà. Il ne faut pas non plus s'imaginer que tous les partenariats sont stratégiques. Il y en a qui les construisent de façon stratégique complètement, en se disant « tiens, ça [l'ONG Santé], c'est comme un partenariat avec [l'ONG EnviroTech], je vais pouvoir foutre un [Rhinocéros] sur mon packaging ». Ce n'est pas du tout la logique dans laquelle on le fait. [l'ONG Santé] est une très grosse ONG, qui bénéficie d'un certain nombre d'expertises et de savoir-faire, qui s'activent plus dans des partenariats locaux, et puis ensuite on a des échanges qui peuvent être vraiment intéressants, parce que c'est vrai que l'on se challenge mutuellement d'ailleurs. Donc c'est plutôt j'ai envie de dire « positivement empirique ».

Moi : Positivement empirique ?

Lili : Oui, oui positivement empirique parce que cela se fait au fur et à mesure de l'expérience. Donc on accumule des choses voilà, et puis après à partir de là on rebondit sur :

« tiens tu as des spécialistes dans l'économie du carbone, cela nous intéresse parce que l'on a un fond qui est en train de se lancer sur l'économie du carbone, est-ce-que l'on peut se mettre en contact ? Sur la micro-distribution vous avez quand même un savoir-faire et nous aussi, est-ce-que l'on peut faire quelque chose ensemble sur ces questions-là ? ».

Voilà, le partenariat n'a pas été ciblé en fonction de : « ah tiens [l'ONG Santé], c'est les experts de ça, ou c'est la plus grosse ONG du monde donc il faut se l'accoler, il faut qu'on l'ait épinglée là sur notre », non.

Moi : Oui d'accord je comprends. Donc du coup en fait au début, comment avez-vous réfléchi aux enjeux sur lesquels vous alliez travailler ? Comment avez-vous défini les objectifs du partenariat ?

Lili : Alors tout ça c'est en train de monter en puissance progressivement parce que la co-création c'est justement ce que vous êtes en train de décrire. Ce n'est pas naturel, d'accord. Au départ qu'est-ce qu'il y a, il y a une ONG qui dit : « ah tiens j'ai un projet, cela vous intéresse, vous ne voulez pas le financer ? ». Ou vous êtes une entreprise qui dit : « ah tiens j'ai un projet, j'aimerais bien que vous le mettiez en œuvre ou que vous nous aidiez à le mettre en œuvre ». C'est généralement plus la première option qui se passe que la deuxième. J'ai des idées, des machins, l'ONG a des idées, des machins, et elle vient vous proposer quelque chose et vous vous dites « oui tiens, ce n'est pas bête pour ma réputation, des choses comme ça, ça peut m'intéresser ». Aujourd'hui le processus lié à l'écosystème il est complètement...du départ son ambition c'est ça, c'est de se dire d'abord nous on a une démarche en interne, qui à mon sens va progressivement s'ouvrir parce qu'il va falloir définir des gouvernances plus ouvertes des entreprises, mais en interne, on fait quelque chose qui s'appelle la sustainability roadmap qui est un processus qui est de dire : ça c'est ma stratégie business, ça se sont mes enjeux de développement durable sur le pays, voilà les endroits où j'ai une crédibilité à agir, ça ne sert à rien que je...c'est très utile de financer la recherche sur le cancer, mais quelle est la crédibilité de [l'Entreprise 2] à financer de la recherche sur le cancer ? Aucune, vous n'en avez pas fondamentalement. Aujourd'hui à date vous n'en avez pas. Je n'ai pas de crédibilité. Par contre j'ai de la crédibilité à lutter contre l'obésité oui. Et ça c'est quelque chose d'important. Donc j'identifie mes connexions et comme je vous le

disais, soit j'active directement quelque chose de possible, j'ai une idée de projet, soit je suis obligé d'adapter ma stratégie, enfin c'est un processus dynamique. A partir de là, quand j'ai identifié mes idées, je dis : « bon, la gouvernance Ecosystème elle a été définie, nous voulons des partenariats à but non lucratif ». Pourquoi ? Tension entre l'intérêt général et l'intérêt privé, et le business. L'intérêt général est représenté souvent par des acteurs de la société civile dont les ONG. Donc on s'est dit : « tiens, si on a cette thématique-là, dès le départ vous devez très vite aller chercher un partenaire ». Donc vous allez faire un petit peu un screen, pareil il n'y en a pas partout. En Turquie par exemple, je trouve zéro ONG internationale qui m'intéresse. [L'ONG Santé] n'est pas en Turquie. Des gens comme ça qui m'auraient intéressé sur le développement mais voilà. Alors comment je fais ? Eh bien voilà je vais essayer de trouver, je fais du mapping local. Tiens j'ai trouvé une coopérative en Turquie. C'est une grosse coopérative mais c'est une coopérative donc à but lucratif. Il y a peut-être des compétences, il va falloir que je fasse très attention à la gouvernance, comment l'argent va être géré, mais voilà. Partant de là, je dois m'asseoir autour de la table en disant voilà, j'ai cette problématique, j'ai ces compétences, vous avez ces compétences. Qu'est-ce qu'on peut faire ensemble ? Donc on doit partir normalement d'une feuille blanche. Ce n'est jamais le cas pour le moment, cela n'a jamais été totalement le cas, parce que nous on a des idées, on se dit ah bah on veut lancer de la coopérative et on veut la lancer à tel ou tel endroit. Par contre comment le faire ? C'est là où normalement on doit créer les bonnes contre forces, les tensions positives. Et c'est là où on est en train d'apprendre. Et si je relançais un projet aujourd'hui, quand je lance un projet aujourd'hui, je le fais complètement différemment de la façon dont on l'aurait fait il y a trois ans. Il y a trois ans on était parti avec la feuille, machin, « trouve moi une ONG pour qu'elle puisse mettre en place le concept que l'on a ». Aujourd'hui, quand on va en Tunisie on... je prends cet exemple très concret qui est un nouveau projet de coopérative, dès le départ il y a l'institut de l'élevage qui est avec nous, l'ADIE est avec nous parce qu'on envisage de faire du microcrédit auprès des petits fermiers, et on co-crée. Ça passe par des allers retours, c'est un projet, c'est des meetings, c'est des rendez-vous sur le terrain ensemble, c'est une structure de présentation de projets, on demande de faire apparaître les impacts économiques, sociaux, la gouvernance. Ensuite, ce projet-là il doit être co-managé. Donc nous avons des instances qui sont des instances non légales, même si la dotation va



directement à l'ONG, en fait l'ONG pourrait dire « je n'ai plus de pouvoir de décision », ce qui est vrai. Enfin on a quand même des accords que l'on signe, qui sont des accords de contribution et de coopération. C'est deux types d'accord : contribution c'est le financement, coopération c'est les attentes du projet et les modalités d'animation. Et là vous avez grosso modo trois instances : l'équipe opérationnelle qui au départ se réunit pratiquement toutes les semaines, le steering committee qui est un comité élargi où vous avez un certain nombre de personnes de l'ONG et des autres organismes qui nous aident, plus des gens de chez [Entreprise D], et de temps en temps, les personnes de mon équipe ; et ensuite vous avez deux fois par an un steering qui prend une dimension stratégique où on va faire un bilan à mi année, avec les directeurs, et les perspectives pour l'année suivante. Donc on co-manage. Alors c'est, là aussi c'est aussi c'est positivement empirique parce que la co création c'est intéressant mais chacun a tendance un peu à repartir dans son rôle, il y en a qui vont plus parler de bénéficiaires, nous on va plus parler de fournisseurs , donc il y a un choc de culture. Ce qu'il faut faire attention c'est de ne pas créer sur le terrain de messages différents. Ça c'est capital, c'est-à-dire que normalement toute communication qui doit être une communication un peu plus large doit être entérinée par les deux, trois, quatre parties des fois, parce que si vous donnez un son de cloche « ah oui voilà les gens de [l'ONG Santé], ils sont gentils et voilà les méchants de [l'Entreprise 2] », enfin cela ne va pas. Et quand je dis on s'apprivoise, on s'apprivoise, oui on se dispute, oui il y a des tensions, oui c'est des enjeux culturels pour nous de transformation qui sont très importants. On ne traite pas une ONG comme on traite un fournisseur aussi bien que l'on puisse traiter nos fournisseurs, ce n'est pas la même relation.

Moi : Et au niveau des outils de surveillance de la performance du partenariat, vous en mettez en place ?

Lili : Oui alors on a déjà deux choses : on a un guide de la co création qui est en train d'être complètement revu. On a un guide d'une cinquantaine de pages très académique, bien fait somme toute. Académique dans son mode de diffusion. C'est un document de quarante pages où on essaye d'acter un certain nombre d'enjeux culturels, de différences, de vocabulaire, d'évaluation. Comment on évalue une ONG, des choses comme ça. Ça c'est un

peu le cœur du réacteur, ça chez nous la co-crédation c'est le cœur du réacteur. Dans tous les cas, un des éléments. Pas très beau cœur de réacteur comme référence en ce moment.

Donc nous nous sommes appuyés sur cet outil et ensuite on évalue quelque chose. Quand on présente un projet, on évalue la valeur économique créée, la valeur sociale créée, le potentiel de réplication et l'efficacité, l'efficacité de la co-crédation. C'est nos quatre thématiques et on a nos petites références sur justement cette co-crédation.

Notre ambition c'est que chaque année, dans un des steering committee on se pose et qu'on évalue la qualité du partenariat. Et pour ça on a des outils puisque le guide de la co-crédation fait référence à un certain nombre de choses. Voilà, cela peut se faire de manière complètement informelle mais à un moment, c'est juste s'asseoir, prendre une feuille blanche et dire qu'est-ce qui va, qu'est-ce qui ne va pas. Il n'y a pas besoin d'autant de formalisme. Nous en tous les cas on n'a pas trouvé le besoin de beaucoup sensibiliser à ce que l'on appelle le développement et la culture du développement, qui est une culture qui implique une autre échelle temps, une autre mesure de la performance, un autre vocabulaire, voilà. C'est ça le guide de la co-crédation, c'est de se dire, finalement quel est votre intérêt à, qu'est-ce que cela vous apporte et comment il faut le faire. Ce n'est pas...je pense qu'il ne faut pas être candide, mais il ne faut pas penser que tout est instrumentalisé. C'est-à-dire que la relation est utile, elle n'est pas instrumentalisée. Je ne suis pas là pour me servir de l'autre, ça c'est capital dans la notion de respect que l'on crée. Et elle doit être utile, donc elle doit être pro. Oui il y a des enjeux d'efficacité de part et d'autre.

Moi : Et ça c'est quelque chose que vous répliquez sur chacun de vos partenariats ? C'est un outil commun ?

Lili: Oui.

Moi : Quelle est l'importance du relationnel avec vos partenaires ONG ?

Lili : C'est capital. On parle beaucoup d'essayer de systématiser les échanges mais on vous dira toujours que c'est une relation d'homme à homme. C'est d'ailleurs une des faiblesses, c'est une grosse faiblesse, parce que s'il y en a un qui part, le fit ne se fera pas. Mais c'est

normal, c'est comme dans tout, mais là plus particulièrement. C'est vraiment une question de rencontre. Quand F.R. vous parle de sa rencontre avec Muhamad Yunus, c'est vrai. Je pense qu'il n'aurait jamais lancé le Bangladesh ou [Entreprise 2 Communities] sans ça, jamais. Et puis d'abord au départ il le dit toujours « je n'avais pas envie de le rencontrer ce type-là », il est même super cash, très clair « ce n'est pas bête ton truc, on va essayer de faire un truc, machin ». Ça fait partie de la vie. Mais c'est moins, on va dire quand même... Nous on met en place par exemple, on nous a demandé de mettre en place un processus de suivi quand il y a changement de directeur général. Comme ce sont des projets qui sont très intégrés à la stratégie de la filiale, et donc on peut toujours se demander si ce n'est pas une question de personnalité encore, on veut, on a des processus de suivi. Alors ce n'est pas testamentaire mais c'est pratiquement ça, c'est quelqu'un de l'extérieur, l'un des top managers du groupe, qui vient et qui fait un entretien de passation de pouvoirs. Et dans cet entretien de passation de pouvoirs, il y a, quand il y a un projet existant sociétal, il y a un point spécifique sur ça. Et je peux vous dire que ce n'est pas évident parce que ce sont des projets sur lesquels il faut avoir une dimension d'entreprenariat. Donc c'est une conviction, c'est de l'émotionnel. C'est le gars il dit « j'y crois » parce que de toute façon tout est à prise de risques, tout. Aller se fournir auprès de fermiers qui ont douze millions de germes alors que la référence c'est 35 000 par millilitres au niveau européen, je vais y arriver, il faut être un peu fou quoi. Pour aller collecter vingt litres auprès d'une babouchka qui...enfin il y en a peut-être soixante ou quatre-vingt dans le périmètre c'est un cauchemar. Enfin, voilà. C'est vraiment une affaire de convictions.

Donc de toute façon de plus en plus les DG sont recrutés dans cette intention. Il y a un peu de complexité qui est réintroduit dans nos processus. On réussira à « désémotionnaliser » quand on aura mesuré nos impacts. On parle beaucoup de la mesure d'impact social et alors là j'en passe et des meilleurs, mais la mesure d'impact business, on doit pouvoir la mesurer. Qu'est-ce que cela m'a apporté, mais pas un impact business traditionnel. C'est-à-dire comprendre à quel point je lève quelque chose qui fait partie pour moi du capital de l'entreprise : la réputation de ma marque institutionnelle, de mes marques. Ça cela devrait pouvoir se mesurer, il y a « L.O » qui y travaille, réfléchit sur comment on pourrait valoriser dans... je suis désolé, vous allez dans...je ne vois pas pourquoi on évalue une valeur d'action uniquement au regard de sa performance dite financière. Les risques liés à la réputation sont

fondamentaux, fondamentaux, cela peut tout vous faire tomber. Donc il y a des affaires qui sortent dans les journaux, il y a votre action qui tombe. Donc on devrait pouvoir valoriser ça, le goodwill.

Moi : Bien sûr. C'est la grosse question sur les indicateurs économiques comme le...qui sont uniquement focalisés sur le PIB par exemple alors qu'ils y en a beaucoup qui réfléchissent sur l'IDH, tous ces autres indicateurs alternatifs.

Lili : Oui là il faut remettre en cause la comptabilité, mais on y arrivera.

Moi : Est-ce-que vous avez le sentiment d'apprendre pendant ce partenariat ?

Lili : Oui absolument, en deux ans et demi... On ne lancera pas un projet de la même façon que ce qu'on a lancé il y a deux ans et demi. Donc qu'est-ce qu'on apprend ? On apprend...il y a plusieurs choses que l'on apprend. En dehors des choses qui sont relatives à toutes ces questions de développement, enfin la notion d'économie inclusive, enfin de développement, ce que l'on apprend c'est une autre compréhension de nos partenaires économiques potentiels ou actuels. Ça pose la question de votre...la compréhension de l'autre, de ses attendus. On est beaucoup plus dans une démarche décentrée, et on va dire pratiquement d'empathie, qui est celle de se dire on apprend beaucoup plus à se mettre à la place de l'autre. C'est de se dire que leur logique n'est pas la tienne, donc déjà mets-toi à comprendre leur logique pour essayer de trouver des points de convergence. Et ça c'est fondamental dans le développement et ça peut aller très loin, ça peut être de se dire mais finalement ce que j'applique – c'est de l'anthropologie ou de la sociologie – vis-à-vis de tout petits fermiers, je peux même l'appliquer vis-à-vis d'une autre organisation, on fait bien de l'anthropologie de partis politiques, d'entreprises, d'organisations mondiales, l'OMC je crois a été étudiée sur le plan de l'anthropologie donc voilà, je pense que c'est ça, beaucoup.

Ensuite on apprend à communiquer, pas entre nous, mais à communiquer différemment vis-à-vis de toutes nos parties prenantes et principalement nos consommateurs, parce que la relation ONG ou la relation avec un institut, nous, en tous les cas comme on vient de se dire qu'on la rendait utile mais pas instrumentalisée, ça ne nous intéresse pas de mettre un beau

logo sur un yaourt. Ce qui m'intéresse c'est que l'ONG peut-être parle de moi, mais ça c'est quelque chose qui se construit, qui se mérite. Tout doit être basé sur des faits, et à partir de là on voit où est l'intérêt mutuel.

On apprend des gouvernances un peu plus compliquées. On apprend comment ça fonctionne de co décider, d'avoir un consensus qui peut peut-être requérir un peu plus de temps dans une décision mais quand la décision est prise elle se met peut-être beaucoup plus rapidement et beaucoup plus efficacement en place.

Ensuite, oui ce que je n'ai pas dit c'est que l'on apprend aussi à interagir avec des acteurs politiques différemment. Ce terme-là à différentes connotations, il ne faut pas toujours lui mettre une connotation toujours négative, cela dépend des cultures. Mais on passe du lobbying à une démarche beaucoup plus de co construction ou de co création. On apprend à être du multipartites.

Et puis on apprend aussi beaucoup sur le BoP, énormément. L'empathie dont on doit faire preuve éventuellement vis-à-vis de son fournisseur, on doit en faire prendre conscience aussi vis-à-vis de son consommateur. Moi j'ai envie de dire que dans la relation ONG pour être plus particulièrement sur votre sujet, la relation ONG-Entreprise, c'est juste des questions de bon sens. Le bon sens, chacun en a sa définition mais pour le coup, là c'est basique, juste essayer de comprendre ce que l'autre attend, c'est un peu basique dans une relation d'affaire, sauf qu'il y a un certain nombre d'évolutions qui ne nous ont pas conduit à ça. Je ne sais pas si c'est un retour en arrière, certainement pas un retour en arrière c'est juste un apprentissage, une dynamique d'apprentissage où il y a des choses qui ont été expérimentées il y a des années, qui reviennent et qui ont été probablement adaptées et la phase dans laquelle beaucoup d'ONG sont encore, puisqu'on les catalogue en trois grosso modo : la contestataire, l'opportuniste...la pragmatique et puis celle qui est vraiment...je ne sais pas comment les ranger. Le deuxième me pose un problème souvent. Ça n'a rien de choquant mais en tous les cas, dans ce que l'on voit dans les illustrations de partenariats, vous avez, je caricature, « G », vous avez [l'ONG EnviroTech] et vous avez « R ». Je vous laisse responsable de là où vous les mettez chacune.

Donc on apprend aussi à voir quel type de partenariat. Ce qui ne veut pas dire qu'on...les modes de coopération sont différents. Il y en a qui sont très agressifs, très provoqués, très en contestation : « hourra, on a fait changer [l'Entreprise 2] de position ». Il y en a d'autres

qui se sont plus dit « oui pourquoi pas, combien ça coute, combien vous financez ». Il y en a d'autres qui disent « techniquement vous pouvez nous apporter ça ». Mais tout ça va dans une dynamique en tous les cas quand on... je crois qu'il y a quelque chose d'incontournable, c'est l'authenticité avec laquelle vous le faites. Quand je disais utile et pas instrumentalisé c'est capital.

Moi : Est-ce que le fait d'avoir fait ce partenariat et d'autres avec d'autres ONG, a eu ou aura une influence sur la manière dont vous construisez vos stratégies ?

Lili : C'est ce que je vous disais c'est que progressivement probablement de se retrouver de plus en plus avec des acteurs de la société civile dans vos organes de gouvernance.

Moi : C'est ce vers quoi vous tendez ?

Lili : Je ne sais pas, en tous les cas cela tend sur ces projets-là, c'est clair, puisque de toute façon c'est le cas. Ça tend aussi sur les fonds, puisque le fond Ecosystème a une gouvernance où vous avez des gens comme P.L., E. D., L. A., V....d'Ashoka, donc des gouvernances ouvertes. Est-ce-que progressivement nous dans une filiale on se dit « tiens deux fois par an, dans ma réunion de stratégie je vais inviter des représentants de la société civile et de manière récurrente, permanente, pour me faire challenger », c'est un des axes de transformation. On va voir. En tous les cas, c'est des choses qui sont testées, puisque vous êtes très ouverts sur votre stratégie quand vous montrez votre stratégie à une ONG, c'est très ouvert.

Moi : Etes-vous aux prémices d'une évolution ? Laquelle ?

Lili : Une nouvelle gouvernance oui. Ce qui est déjà le cas quand vous voyez le conseil...enfin déjà le cas... Le comité de responsabilité sociale du groupe, qui est issu du conseil d'administration du groupe, a quatre représentants du conseil d'administration du groupe dans ce comité de responsabilité sociale, à la possibilité d'inviter des personnes externes. Ce comité-là, il a la responsabilité d'entériner la stratégie sustainability. Il est alimenté par

plusieurs canaux, c'est ce que j'expliquais, mais il peut inviter des personnes de l'extérieur à sa demande.

Moi : D'accord, donc même dans des comités avec des pouvoirs décisionnaires ?

Lili : Ce comité-là il n'a pas un pouvoir décisionnaire. Il entérine, je crois que le terme est celui-là.

Moi : Juste pour finir, est-ce que votre vision des ONG change avec ces partenariats ? Est-ce que pour [l'ONG Santé] elle a changé ?

Lili : Oui nécessairement elle change. Je pense que l'on est plus dans la co-construction, la coopération, tout en se disant qu'il y a forcément des choses humaines, on vient de se le dire, la rencontre de personnes.

Maintenant, l'enjeu quand même des ONG c'est la collaboration. Il y a des fois c'est un peu décevant de voir le monde du solidaire pas suffisamment solidaire entre eux. La charité est concurrencée, est concurrentielle, donc voilà.

Moi : Donc ça c'est un peu un regret pour vous ?

Lili : Oui c'est un peu un regret parce qu'on devrait trouver beaucoup plus de synergies et de coopération entre les ONG. En tous les cas je ne les vois pas encore, il y en a certaines qui se passent, ce n'est pas suffisant à mon sens. Ensuite on est obligé d'aller chercher les compétences techniques qu'il n'y a pas dans les ONG. Je pense que, ok, la gestion de communautés, la gestion de projets qui sont des choses clés dans les compétences des ONG, il faut être très vigilant à la spécificité, les choses se compliquent. Donc plus vous allez vers des compétences pointues, normalement plus vous êtes efficace.

C'est caricatural à l'extrême dans un certain cas. Techno serve, vous connaissez peut-être, c'est pratiquement limite d'une ONG versus un organisme de consultants à but non lucratif. Eux ils commencent à être très pointus.

Moi : Vous trouvez que cela manque un peu dans des grosses ONG comme [ONG Santé] par exemple ?

Lili : Oui, moi de ce que j'ai vu oui. Mais est-ce que c'est à eux de le demander ? Finalement c'est une question, est-ce que c'est à eux ou pas ? C'est pour ça que se dire, ensemble, un institut par exemple, l'institut de l'élevage, [l'ONG Santé] par exemple et [l'Entreprise 2]. Si vous vous retrouvez avec ces trois-là, vous commencez à avoir la compétence technique, la compétence de gestion de projets et de mobilisation des communautés, et le sourcing affaire. Quand vous avez ces trois-là ensemble, vous commencez à faire des choses puissantes.

Moi : D'accord, donc que faudrait-il pour aller encore plus loin ?

Lili : C'est multi parties ces projets. Moi je pense qu'une ONG aurait tout intérêt à se mettre dans des partenariats très forts avec un certain nombre d'instituts techniques en fonction de la mission qu'elle a à porter. De nouer des partenariats avec des universités très forts, de dire « moi je suis avec Agro Sup Montpellier, je suis avec ça et ça ». Et donc du coup être capable de dire « oui dans mon partenariat j'ai tel institut qui travaille avec moi ». Moi je...honnêtement c'est ce que je pense.

Moi : D'accord, ok. Très bien on a fait le tour des points que je voulais aborder, est-ce qu'il y a quelque chose que vous voulez rajouter, que l'on n'aurait pas vu et qui vous semble très important à mentionner ?

Lili : Non, vous avez ouvert sur la perspective de la gouvernance des entreprises. La réciprocité doit être la même, ils essayent de le faire, on n'est pas toujours disponible, en quoi on est dans les board des ONG ?

Ensuite l'enjeu sera de trouver des moyens collaboratifs les plus accessibles possibles, virtuels, ou des plateformes collaboratives où on se retrouve tous ensemble comme opérer sur de l'open source, enfin c'est le guide de la co-création.



Moi : Ce qui existe déjà peut-être en interne mais qui doit s'ouvrir en fait à ces partenariats-là ?

Lili : Ce qui existe en interne...

Moi : Je veux dire au sein des entreprises, on a souvent ces outils de collaboration, etc. On pourrait les appliquer plus justement au niveau de ces relations de travail là, multipartites, si je vous suis bien ?

Lili : Oui ce que je me disais c'est comment faire en sorte que l'on soit ensemble autour de thématiques où il n'y ait pas forcément tout de suite... Il faut toujours un leader, mais ce serait intéressant de se dire... La question aussi de la gestion du savoir. Qui a la propriété de cette gestion du savoir ? Il faut que l'on trouve des endroits où on puisse se dire, tout en se disant « tiens c'est reconnu comme la contribution, on se retrouve dans des endroits où cette contribution est amalgamée, commune, wikipedia par exemple ». Je prends cet exemple-là. Mais des espaces collaboratifs qui soient finalement aussi avec des gouvernances un petit peu différentes.

Voilà, écoutez c'est intéressant, la thématique est bien choisie.

Fin de la retranscription.

## RESUME

---

Les partenariats stratégiques entre les ONG et les entreprises sont encore peu étudiés dans le contexte français, mais revêtent une importance de plus en plus forte, tant sur le plan théorique qu'empirique. L'objectif de cette recherche est de mieux comprendre ces relations très particulières entre deux organisations dont les objectifs sont *a priori* assez éloignés. L'un des intérêts communs entre les ONG et les entreprises est celui de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). En effet, la RSE, par-delà même l'ensemble des définitions proposées dans la littérature, questionne la prise en compte des attentes des parties prenantes de l'entreprise, ainsi que la capacité des entreprises à tenir compte de ces parties prenantes et à leur rendre compte. Cette approche est la plus répandue et est qualifiée de « firmo-centrée ». Nous avons choisi ici une approche différente qui se veut « ONG-centrée ». Cela nous est apparu comme une nouvelle manière d'aborder les rapports ONG – Entreprise, qui s'inscrit dans la perspective d'une « open RSE » que nous soutenons dans ce travail.

La RSE peut être considérée comme un vecteur qui permet aux ONG d'atteindre les entreprises et d'influencer leur positionnement, leurs stratégies. Nous établissons ainsi notre problématique : **Comment les partenariats avec les ONG peuvent-ils influencer la responsabilité sociale de l'entreprise ?**

Pour y répondre, nous adoptons une démarche de recherche qualitative, multi-cas et comparative. Nous avons suivi deux phases distinctes : onze cas exploratoires puis trois cas en profondeur. Nous suivons une démarche abductive, avec plusieurs allers retours entre le terrain et les construits théoriques retenus.

L'argument principal défendu dans ce travail doctoral consiste à soutenir que le partenariat stratégique permet aux ONG de contribuer à la construction des stratégies de RS des entreprises. Il est même un levier essentiel de cette construction. Cependant, ce levier stratégique dépend de différentes variables (ou prérequis). Certaines ont déjà été identifiées par la littérature, d'autres non. Nous mettons ainsi en évidence de nouvelles variables et proposons un enrichissement de la littérature. Cet enrichissement prend la forme d'une classification des variables ou pré requis identifiés par la littérature, complétée des nouvelles variables identifiées. L'étude approfondie des cas permet en outre de proposer deux modèles complémentaires des partenariats stratégiques ONG-Entreprises, l'un compréhensif (avec des leviers et des freins) et l'autre dynamique (en quatre phases). Ces modélisations illustrent notre approche qualifiée « d'open RSE » : l'importance de l'ONG dans la définition des stratégies RS des entreprises, ainsi que le caractère dynamique des partenariats ONG-Entreprises sont considérés ensemble. Nous montrons que le partenariat stratégique ONG – Entreprise permet ainsi aux ONG de co-construire les stratégies de RS des entreprises lorsque la dynamique du processus est complète (quatre phases).

Mots-clés : RSE, partenariats stratégiques ONG Entreprise, stratégies d'influence, études de cas.